

บรรณานุกรม

หนังสือ

ประยูร จินดาประทีฐ. การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี. พิมพ์ครั้งที่

ที่ 1. กรุงเทพมหานคร: แผนกการพิมพ์ บริษัทพิมพ์ จำกัด, 2512.

เมธี คุลยจินดา. การบริหารธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย-
รามคำแหง, 2517.

รสสุคนธ์ ปทุมานนท์ และผู้อื่น. คู่มือสถิติธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521.

เสนาะ ตีเข่า. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่บางกอกการพิมพ์, 2521.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา-
พานิช, 2521.

สมยศ นาวิกการและยุติ รมุาคม. องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม. พระนคร: สำนักพิมพ์
ดวงกมล, 2520.

สมยศ นาวิกการ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
ดวงกมล, 2520.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล, 2520.

บทความ

นภาพร โภศลวัฒน์. "ศิลปการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ". วารสารบริหารธุรกิจ 3

(ตุลาคม - ธันวาคม 2521) : 25 - 37.

วลัย ขวสิทธิ์ารง. "ผู้นำกับความสำเร็จขององค์การ". วารสารพณิชยศาสตร์และการ-

บัญชี 14 (มิถุนายน 2521) : 42 - 54.

สุธี เอกะหิตานนท์. "การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารธุรกิจ". วารสารพัฒนศาสตร์และการบัญชี 8 (กันยายน 2513) : 10 - 19.

สุเน็ย ชัยทวีโชค. "องคภาพของธนาคารพาณิชย์". วารสารธนาคารของสมาคมธนาคารไทย (มิถุนายน 2522) : 42 - 50.

เอกสารอื่น ๆ

เขียน แสงหนุ่ม. "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา". วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518.

ณรงค์ รมณียกุล. "การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ซึ่งส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย". วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518.

ตรีศัลล์ จันท์เทียน. "การศึกษาการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย". วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร". วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Books

- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. Breakthrough in Organization Development. U.S.A. Harvard College, 1964.
- Buechner, John C. Public Administration. California: Dickenson Publishing Co., 1968.
- Currier-Davis, Ralph, and Filley, Allen C. Modern Business: Principle of Management. U.S.A. Alexander Hamilton Institute, Inc., 1973.
- Drucker, Peter F. The Practice of Management. New York: Harper & Row Publishers, 1954.
- Drucker, Peter F. An Introductory View of Management. New York: Harper's College Press, 1977.
- Fiedler, Fred E. Engineer the Job to Fit the Manager. U.S.A. Harvard College, 1965.
- Garrett. Statistics in Psychology and Education, 6th ed. Bombay: Arun K. Mehta at Vakil & sons Private Ltd., 1971.
- Gibb, Cecil A. "Leadership." Handbook of Social Psychology, pp.205-273. 2nd ed. India: Amerind Publishing Co., 1968.
- Haimann, Theo, and Scott, William G. Management in the Modern Organization, 6th ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1974.
- Hersey, Paul, and Blanchard, Kenneth H. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977.
- Huse, Edgar F., and Bowditch, James L. Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, 1st ed. Philippines: Addison-Wesley Publishing Co., 1973.
- Huse, Edgar F., and Bowditch, James L. Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, 2nd ed. Philippines: Addison-Wesley Publishing Co., 1977.

- Katz, Robert L. Skills of an Effective Administrator. U.S.A. Harvard College, 1964.
- Kingsbury, Joseph B. Personnel Administration for Thai Students. Bangkok:Institute of Public Administration, 1957.
- Koontz, Harold, and Donnell, Cyril O'. Principles of Management, 2nd ed. New York:McGraw-Hill Book Co., 1959.
- Kossen, Stan. The Human Side of Organizations. New York:Harper & Row Publishers, Inc., 1975.
- Krech, David; Crutchfield, Richard S.; and Ballachey. Individual in Society. New York:McGraw-Hill Book Co., 1962.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York:McGraw-Hill Book Co., 1961.
- Likert, Rensis. The Human Organization:Its Management and Value. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Pfiffner, John M., and Presthus, Robert V. Public Administration. New York:The Ronald Press Co., 1960.
- Tannenbaum, Robert; Weschler, Irving R.; and Massarik, Fred. Leadership and Organization:A Behavioral Science Approach. New York:McGraw-Hill Book Co., 1961.
- Tannenbaum, Robert, and Schmidt, Warren H. How to Choose a Leadership Pattern. U.S.A. Harvard College, 1973.
- Terry, George R. Principles of Management, 5th ed. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1968.

Article

- Bangkok Bank Limited. "Statistical Data on Commercial Banks in Thailand." Yearly of the Economic Research Division, Planning & System and Research Department. 1972-1978.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม.0309/12728

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

15 ตุลาคม 2522

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นายจักรกฤษณ์ ตันติพงษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาพหุวิทยาการ ภาควิชาพหุวิทยาการ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร-ธนาคารพาณิชย์ไทย" ในกรณีนี้จึงจำเป็นต้องทำการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามแก่ท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านให้สละเวลาว่างเพื่อเข้าพบเพื่อเรียนชี้แจงรายละเอียดด้วยตนเอง และได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ

บัณฑิตวิทยาลัย หวังอย่างยิ่งในความกรุณาของท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) สรชัย พิศาลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สรชัย พิศาลบุตร)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

แผนกมาตรฐานการศึกษา

โทร. 2511181 ต่อ 299

แบบสอบถามของนิสิตปริญญาโท
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วยกรมกำลังทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโท การวิจัยครั้งนี้ กรมมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จำเป็นต้องใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือดำเนินการวิจัย แบบสอบถามนี้เรียกว่า "แบบการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์การธนาคาร"

ดังนั้น กรมจึงหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านผู้บริหารธนาคาร โปรดกรุณากรอกแบบสอบถามนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ด้วย จะเป็นพระคุณต่อกรมอย่างยิ่ง สำหรับแบบสอบถามนี้กรมได้ให้คำอธิบายในการตอบไว้แล้วอย่างละเอียดทุกประการ

แบบการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์การธนาคาร

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิเคราะห์ลักษณะขององค์การธนาคาร เป็นการวิเคราะห์ลักษณะหรือสภาพขององค์ประกอบในการบริหารงานของหน่วยงาน 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีข้อความทั้งหมด 51 ข้อด้วยกัน
2. ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อด้านซ้ายมือ แล้วใช้ดุลยพินิจของท่าน ถัดสินใจว่า ตามประสบการณ์ของท่านที่ผ่านมา ท่านเห็นว่าในปัจจุบันหน่วยงานของท่าน มีลักษณะตรงกับระบบใดใน 4 ระบบ ขอให้ท่านเลือกระบบใดระบบหนึ่งเพียงระบบเดียว และในแต่ละระบบแบ่งออกเป็น 5 ช่อง ช่องซ้ายสุดในแต่ละระบบมีค่ามากที่สุด และช่องขวาสุดมีค่าน้อยที่สุด เมื่อท่านเลือกข้อใดแล้ว โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนั้น

แบบสอบถามท่านผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ

26 - 30 ปี

31 - 35 ปี

36 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิสงสุก

4. ตำแหน่ง

5. ประสบการณ์ในการทำงาน ปี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์กร (ธนาคารพาณิชย์ไทย)
ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
----------------------------------	--------	--------	--------	--------

(1 - 5) ภาวะผู้นำที่ถือปฏิบัติ

1. ความเชื่อมั่น และไว้วางใจต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา	ไม่มีความเชื่อ มั่นและไว้วาง ใจในตัวผู้ใ ด้บังคับบัญชา	เชื่อมั่นและไว ้วางใจแบบนาย กับบ่าว	เชื่อมั่นและไว ้วางใจมาก แต่ มีใช้ทั้งหมด ยัง ต้องการควบคุม การตัดสินใจ	เชื่อมั่นและไว ้วางใจผู้ใ ด้บังคับบัญชาทุก อย่าง อย่าง เต็มที่
---	---	---	---	--

2. ความเชื่อมั่น และไว้วางใจที่ ผู้ใ้บังคับบัญชามี ต่อผู้บังคับบัญชา	ไม่เชื่อมั่นและ ไม่ไว้วางใจ ผู้บังคับบัญชา	เชื่อมั่นและไว ้วางใจเพื่อหวัง ผลบางอย่าง แบบบ่าวมีต่อ นาย	เชื่อมั่นและไว ้วางใจมากแต่ ยังไม่เต็มที่	เชื่อมั่นและไว ้วางใจเต็มที่
---	--	--	---	---------------------------------

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
3. พฤติกรรมที่ ผู้บังคับบัญชาแสดง การสนับสนุนผู้อื่น	ไม่เคยแสดง การสนับสนุน	แสดงการสนับสนุนแบบนาย กับบ่าว เป็น ครั้งคราว	โดยทั่ว ๆ ไป ก็แสดงการสนับสนุน	แสดงการสนับสนุนเต็มที่ในทุก สถานการณ์

4. การที่ผู้บังคับ บัญชาประพฤติ ปฏิบัติเพื่อให้ผู้ บังคับบัญชามีอิสระ ในการแสดงความคิด เห็นเกี่ยวกับ งานที่สำคัญ	ผู้บังคับบัญชา ไม่รู้สึกว่าตนเองมี อิสระที่จะแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับ งานที่สำคัญ	ผู้บังคับบัญชามีอิสระ ไม่รู้สึกว่าตนเองมี อิสระที่จะแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับ งานที่สำคัญ	ผู้บังคับบัญชามีอิสระ ชาที่มีความรู้สึกว่าตนเอง มีอิสระในการแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับ งานที่สำคัญ	ผู้บังคับบัญชามีอิสระ มีความรู้สึกว่าตนเอง มีอิสระในการแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับ งานที่สำคัญ
--	--	---	---	--

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
5. การรับฟัง และใช้แนวคิดและ ความเห็นของผู้ใต้ บังคับบัญชาในการ แก้ปัญหาเกี่ยวกับ งาน	ไม่มีใครจะรับฟัง และเอาแนวคิด และความเห็น ของผู้ใต้บังคับ บัญชาไปใช้ใน การแก้ปัญหา เกี่ยวกับงานเลย	รับฟังแล้วนำ เอาแนวคิดและ ความเห็นของผู้ ใต้บังคับบัญชา ไปใช้ในการแก้ ปัญหาเกี่ยวกับ งานเป็นครั้ง คราว	โดยปกติก็รับฟัง แล้วเอาแนวคิด และความเห็น ของผู้ใต้บังคับ บัญชาไปใช้ใน การแก้ปัญหา เกี่ยวกับงาน	รับฟังแล้วนำ เอาแนวคิดและ ความเห็นของผู้ ใต้บังคับบัญชา ไปใช้ในการแก้ ปัญหาเกี่ยวกับ งานบ่อย ๆ

(6 - 12) สภาพของแรงจูงใจ

6. ปัจจัยที่ใช้เป็น พลังจูงใจ	ความมั่นคงปลอดภัย ทางกายภาพ จำเป็นทาง เศรษฐกิจและใช้ ความต้องการยศ ฐาบรรดาศักดิ์ บ้าง	ความจำเป็น ทางเศรษฐกิจ บวกกับการใช้ ความทะยาน อยาก เช่น ยศตำแหน่ง ความเกี่ยวพัน กับผู้อื่นและ ความสำเร็จ	ความจำเป็นทาง เศรษฐกิจบวกกับ การใช้ความ ทะยานอยากและ สิ่งจูงใจสำคัญ ๆ อื่น ๆ อย่างแรง เช่น ความอยาก มีประสบการณ์ ใหม่ ๆ	การใช้สิ่งจูงใจ ทางเศรษฐกิจ ความทะยาน อยากและสิ่งจูง ใจสำคัญ ๆ อื่น ๆ อย่าง เต็มที่ ยกตัว- อย่างเช่น พลัง จูงใจอันเกิดจาก เป้าหมายของกลุ่ม
----------------------------------	---	--	---	---

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
⑦ ลักษณะการจูง ใจที่ใช่	ความกลัว การ ข่มขู่ การลง โทษและการ ปunitive เป็น เป็นครั้งคราว	การปunitive บวกกับการลง โทษหรือคาด โทษ	การปunitive การลงโทษเป็น ครั้งคราวและ การให้มีส่วน ร่วมในกิจกรรม ต่าง ๆ ในบาง ครั้งบางคราว	การปunitive ทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นระบบ การตอบแทนที่ คนในองค์การมี ส่วนร่วมกัน สร้างขึ้น ตลอด จนการให้คนใน องค์การได้มี ส่วนร่วมในการ กำหนดเป้า หมายวิธีทำเนิ งานและในการ ประเมินความ ก้าวหน้าของงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
8. ทักษะคนที่ติดต่อ หน่วยงานและต่อ เป้าหมายของ หน่วยงาน	มักมีทัศนคติที่ เป็นปฏิบัตินิยม และซัดแย้งกับ เป้าหมายของ หน่วยงาน	บางครั้งก็มี ทัศนคติที่เป็น ปฏิบัตินิยมและซัด แย้งกับเป้า หมายของหน่วย งานบางครั้งก็มี ทัศนคติที่ดีและ สนับสนุนกิจการ ของหน่วยงาน เพื่อให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย	มักมีทัศนคติที่ดี และสนับสนุน กิจการที่จะ ดำเนินการให้ บรรลุเป้า หมายของหน่วย งาน	มีทัศนคติต่อหน่วย งานดีเยี่ยม และมี แรงจูงใจสูงมาก ในอันที่จะดำเนินการ ให้บรรลุถึง เป้าหมายของ หน่วยงาน
9. ขนาดของ ความซัดแย้งของ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	มีความซัดแย้ง แรงมากจนทำให้ แรงจูงใจที่จะ ปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้า หมายของหน่วย งานถดถอยลง อย่างหนัก	มักมีความซัด แย้งกันทำให้ แรงจูงใจถด ถอยลงในบาง ครั้ง	มีความซัดแย้ง อยู่บ้าง แต่ยังมี แรงจูงใจที่ เกื้อกูลต่อเป้า หมายของหน่วย งานอยู่เนื่อง ๆ	มีแรงจูงใจสูง แรงจูงใจเหล่านี้ มักพบทวีขึ้น เรื่อย ๆ และ ต่างเกื้อกูลต่อ เป้าหมายของ หน่วยงาน

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
10. ขนาดของ ความรู้สึกรับผิดชอบ ของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการปฏิบัติ งานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย ของหน่วยงาน	เจ้าหน้าที่ระดับ สูงรู้สึกรับผิดชอบ ระดับกลางรู้สึก รับผิดชอบน้อย ลงมา ส่วนระดับ ต่ำรับผิดชอบน้อย ลงมาอีกและมัก จะหาโอกาสวาง ทางเสียดาย	ตามปกติเจ้า หน้าที่ระดับบริ- หารรู้สึกรับผิด ชอบแต่ละระดับ ต่ำลงมารู้สึก รับผิดชอบน้อย	เจ้าหน้าที่ส่วน ใหญ่โดยเฉพาะ ในระดับสูงรู้สึก รับผิดชอบและ โดยทั่วไปก็ ปฏิบัติงานเพื่อ ให้บรรลุเป้า หมายของหน่วย งาน	เจ้าหน้าที่ทุก ระดับรู้สึกรับผิด ชอบต่อเป้าหมาย ของหน่วยงาน อย่างแท้จริงและ ปฏิบัติงานเพื่อ ให้บรรลุเป้า หมายอย่างจริง จังด้วย
11. ทัศนคติต่อ บุคคลอื่นในหน่วย งาน	รู้สึกหน้าไหว้ หลังหลอกต่อ ผู้บังคับบัญชา เป็นปฏิปักษ์ต่อ ผู้บังคับบัญชา เป็นปฏิปักษ์ต่อ บุคคลในระดับ เดียวกัน คู่หมิ่น ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ไว้วางใจซึ่งกัน และกัน	รู้สึกหน้าไหว้ หลังหลอกต่อ ผู้บังคับบัญชา รู้สึกมีการชิง ดีชิงเด่นระหว่าง บุคคลระดับเดีย วกัน คู่หมิ่นผู้ บังคับบัญชา	มีการร่วมมือกัน มีทัศนคติที่ดีต่อคน อื่นในหน่วยงาน พอสมควรยังมีการ ชิงดีชิงเด่นระ- หว่างบุคคลระดับ เดียวกันบางยังมี การคูหมิ่นผู้ใ้ บังคับบัญชาอยู่บาง	มีทัศนคติที่ดีและ มีการร่วมมือกัน และกันทั่วหน่วย งานประกอบด้วย มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นใน กันและกัน

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
12. ความพึงพอใจ	มักจะไม่พึงใจ ที่เป็นเจ้าหน้าที่ ของหน่วยงาน ไม่พึงใจในการ ตรวจสอบคุณ งานของฝ่าย บริหารและไม่ พึงใจในความ สำเร็จของตน เอง	มีทั้งความไม่ พึงใจและพึง ใจในความ เป็นเจ้าหน้าที่ ของหน่วยงาน ในการตรวจ สอบคุณ งานของฝ่าย บริหารและใน ความสำเร็จ ของตนเอง	มีความไม่พึงใจ อยู่บ้างและส่วน ใหญ่พึงใจใน ความเป็นเจ้า หน้าที่ของหน่วย งานในการตรวจ สอบคุณ งานของ ฝ่ายบริหารและ ในความสำเร็จ ของตนเอง	มีความพึงใจสูง ในความเป็น เจ้าหน้าที่ของ หน่วยงาน ใน การตรวจสอบ คุณ งานของ ฝ่ายบริหารและ ในความสำเร็จ ของตน

(13 - 26) ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

13. จำนวนการ พบปะหารือและ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งกันและกันเพื่อ มุ่งที่จะดำเนินการ ใหม่บรรลุตาม เป้าหมายของ หน่วยงาน	น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุดเกี่ยวข้องกับ รูปของบุคคลและ กลุ่ม

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
14. ทิศทางการ ไหลของข่าวสาร	จากเบื้องบนสู่ เบื้องล่าง	ส่วนใหญ่แล้วจาก เบื้องบนสู่เบื้อง ล่าง	มีทั้งเบื้องบน สู่เบื้องล่าง และจากเบื้อง ล่างสู่เบื้องบน	มีทั้งเบื้องบนสู่ เบื้องล่าง เบื้อง ล่างสู่เบื้องบน และในระหว่าง เจ้าหน้าที่ใน ระดับเดียวกัน
15. การสื่อสาร จากเบื้องบนสู่ เบื้องล่างเริ่ม ทันทีใด	เริ่มจากระดับ สูงถือว่าให้ ปฏิบัติตามคำ สั่ง เบื้องบน	มักเริ่มจากเบื้อง บน	กำหนดไว้ให้ เริ่มจากเบื้อง บน แตรระดับ ล่างก็ริเริ่มได้ บ้าง	เริ่มได้จากทุก ระดับ
16. การสื่อสาร จากเบื้องบนสู่เบื้อง ล่างนี้ผู้บังคับบัญชา พยายามที่จะให้ขอ มูลแก่ผู้ใดบ้างกับ ปัญหามากน้อย เพียงใด	ให้แต่น้อยที่สุด	ให้เฉพาะข้อมูล ที่รู้สึกว่าผู้ใดมั่ง คัมบัญชาจำเป็น ต้องรู้	ให้ข้อมูลเท่าที่ จำเป็นและขอ มูลเหล่านั้นตอบ คำถามเกือบ ทั้งหมด	สรรหาข้อมูลที่ เกี่ยวข้องทั้งหมด ให้ผู้ใดมั่งคัมบัญชา และให้ข้อมูล ทุกอย่างที่เขา ต้องการ

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
17. การสื่อสาร จากเบื้องบนสู่ เบื้องล่างนี้เป็นที่ ยอมรับของผู้ใต้ บังคับบัญชาเพียง ใด	รับด้วยความ สงสัยอย่าง มาก	บ้างก็ยอมรับ บ้างก็สงสัย	มักจะยอมรับ ถ้า ไม่ยอมรับก็อาจ จะโต้ถามโดย เปิดเผยหรือไม่ เปิดเผยก็ได้	ปรกติก็ยอมรับ ถ้าไม่ยอมรับก็ อาจโต้ถามโดย เปิดเผยและ โดยตรงทันที
18. การสื่อสาร จากเบื้องล่างสู่ เบื้องบนเหมาะ สมกับสายงาน บังคับบัญชา เพียงใด	ไม่เหมาะสม เลย	เหมาะสมน้อย มาก	เหมาะสมบ้าง	เหมาะสมมาก
19. ผู้ใต้บังคับ บัญชามีความรู้สึก รับผิดชอบ ในอัน ที่จะส่งข้อมูลข่าว สารที่ถูกต้อง ตรงขึ้นไปเบื้อง บนเพียงใด	ไม่รู้สึกรับผิด ชอบเลย	รับผิดชอบน้อย มักจะส่งเฉพาะ ข่าวสาร "ฉีกฉี รอยหน้า" เพื่อ ให้ถูกใจนาย และส่งให้เฉพาะ เมื่อนายถามเท่า นั้น	รู้สึกรับผิดชอบ ที่จะส่งข่าวสาร ที่ถูกต้องพอสมควร	รู้สึกรับผิดชอบใน ความถูกต้องของ ข่าวสารมากและ มักจะส่งข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องให้ทั้ง หมด

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
20. การสื่อสาร จากเบื้องล่างสู่ เบื้องบน ผู้ใด บังคับบัญชา ยามที่จะทำให้ ข่าวสารถูกส่ง หรือปิดเบี่ยง สารที่ส่งขึ้นไป เพียงใด	มีแรงผลักดันที่ จะปิดเบี่ยงข่าว สารและตบตา ผู้บังคับบัญชา มาก	มีแรงผลักดันที่ จะปิดเบี่ยงข่าว สารมากแต่ขณะ เดียวกันก็มีแรง ผลักดันที่จะให้ ข่าวสารที่ถูก มากเหมือนกัน	มีแรงผลักดันที่ จะปิดเบี่ยงข่าว สารอยู่บ้าง แต่ ขณะเดียวกันก็มี แรงผลักดันที่จะ ให้ข่าวสารที่ถูก อยู่บ้างเหมือน กัน	ไม่มีแรงผลักดัน ที่จะปิดเบี่ยงข่าว สารเลย แต่มี แรงผลักดันที่จะ ให้ข่าวสารที่ถูก ต้องอย่างยิ่ง
21. ความถูกต้อง แม่นยำของ ข่าวสารจาก เบื้องล่างสู่ บน	มีแนวโน้มที่จะ ไม่ถูกต้องแม่นยำ	จะให้เฉพาะ ข่าวสารที่นาย ต้องการจะฟัง เท่านั้น นอกนั้น จะ "ยัก" ไว้ หรือไม่ก็ส่งแต่ ข่าวสารแบบ "ชักชี่โรยหน้า" ขึ้นไป	จะให้เฉพาะข่าว สารที่นายต้องการ จะฟังเท่านั้น นอก จากนั้นอาจจะส่ง อย่างจำกัดหรือส่ง อย่างระมัดระวัง	ถูกต้องแม่นยำ

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
22. ความจำเป็นที่จะมีระบบ เสริมการสื่อสาร จากเบื้องล่างสู่ เบื้องบน	จำเป็นต้องมี ระบบเสริมการ สื่อสารจาก เบื้องล่างสู่ เบื้องบนอย่าง ยิ่ง อาจจะ เป็นระบบสาย ลับ ระบบเสนอ แนะและเครื่อง มืออื่น ๆ ใน ทำนองกันนี้	การสื่อสารจาก เบื้องล่างสู่เบื้อง บนมีการเสริมอยู่ แล้ว ด้วยระบบ เสนอแนะและ เครื่องมือใน ทำนองเดียวกัน นี้	จำเป็นต้องมี ระบบเสริมบ้าง อาจจะใช้ระบบ เสนอแนะ	ไม่จำเป็นต้องมี ระบบเสริมเพิ่ม เติม
23. ความเหมาะสมและความถูกต้อง แม่นยำของการสื่อสารกับหน่วยงาน ข้างเคียงในระดับ เดียวกัน	ไม่เหมาะสม และไม่ถูกต้อง เพราะมีการแข่ง ขันระหว่างบุคคล ในระดับเดียวกัน แสดงออกในทาง ที่ไม่เป็นมิตรกัน	ค่อนข้างจะไม่ เหมาะสมและไม่ ถูกต้องเพราะมี การแข่งขันระ หว่างบุคคลใน ระดับเดียวกัน	อยู่ในชั้นพอใช้ ถึงดี	อยู่ในชั้นดีถึงดี เยี่ยม

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
24. ความใกล้ชิดทางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (เช่น ความเป็นกันเอง)	ห่างกันมาก	อาจจะใกล้ชิดกันพอสมควร แต่ละคนต่างทำหน้าที่ของตนโดยถูกต้อง	ใกล้ชิดกัน	ใกล้ชิดกันมาก
25. ผู้บังคับบัญชารูและเข้าใจปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังเผชิญอยู่เพียงใด	ไม่รู้และไม่เข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	รูและเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง	รูและเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาดี	รูและเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชามาก
26. ผู้บังคับบัญชามองกันและกันถูกตองเพียงใด	มักมองกันผิด	มักมองผิดในบางเรื่อง	ถูกต้องพอสมควร	ปรกติก็ถูกต้องดี

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
----------------------------------	--------	--------	--------	--------

(27 - 32) ลักษณะของกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ และอิทธิพลที่มีกันและกัน

27. จำนวนและลักษณะของการปฏิสัมพันธ์

มีการติดต่อสัมพันธ์กันน้อย แม้มีก็มักเต็มไปด้วยความหวั่นกลัวและไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	มีการติดต่อสัมพันธ์กันน้อยในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาแสดงท่าไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาหวั่นกลัวและระมัดระวังตัว	มีการติดต่อสัมพันธ์กันพอสมควร ทุกครั้งก็มีความมั่นใจและไว้วางใจกันและกันพอสมควร	การติดต่อสัมพันธ์กันเป็นไปอย่างกว้างขวางแบบฉันทมิตร ทุกครั้งต่างเต็มไปด้วยความมั่นใจและไว้วางใจกันอย่างมาก
---	--	---	--

(28). ขนาดของความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

ไม่มีเลย	ไม่สู้มี	มีพอสมควร	มีจำนวนมากทั่วหน่วยงาน
----------	----------	-----------	------------------------

(29). ผู้บังคับบัญชามองเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายวิธีการและกิจกรรภายในหน่วยงานของเขาเพียงใด

ไม่มีเลย	เกือบไม่มี	มีพอสมควร	มีอิทธิพลมาก
----------	------------	-----------	--------------

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
30. ผู้บังคับ บัญชามองเห็นว่า พวกคนมีอิทธิพล ต่อการกำหนด เป้าหมายวิธีการ และกิจกรรมภายใน หน่วยงานของคน เพียงใด	ไม่มีอิทธิพลเลย นอกเสียจากว่า จะผ่านไป "องค์การที่ไม่ เป็นทางการ" หรือสหภาพ หรือสมาคม อาชีพ	มีน้อย นอกเสีย จากว่าผ่านไป ทาง "องค์การ ที่ไม่เป็นทาง การ" หรือสห ภาพหรือสมา- คมอาชีพ	มีอิทธิพลพอสมควร ทั้งโดยทาง ตรงและโดย การผ่านทางสห- ภาพหรือสมาคม อาชีพ (ถ้ามี)	มีอิทธิพลมากทั้ง โดยทางตรงและ โดยการผ่านทาง สหภาพหรือ สมาคมอาชีพ (ถ้ามี)
31. ผู้บังคับ บัญชามีอิทธิพล ต่อการกำหนด เป้าหมายกิจ- กรรมและวิธี การของหน่วย งานเพียงใด	มีพอสมควร แต่ หากมีอำนาจใน การลงโทษ ขนาดเล็กมาก ก็จะมีอิทธิพล มาก	มีปานกลางถึง สูงกว่าปาน กลางเล็กน้อย โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง ผู้บ้ งคับบัญชาระดับ สูง	มีปานกลางถึง มีมาก โดย เฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับ บัญชาระดับสูง	มีอิทธิพลมาก แต่จะมีใน ทางอ้อม เช่น ผู้บังคับบัญชา จะต้องมีประ- สิทธิภาพใน การติดต่อสัมพันธ์ กับผู้ บังคับบัญชา

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
32. โครงสร้าง ขององค์การมี ประสิทธิภาพพอ ที่จะอำนวยความสะดวก หน่วยงานหนึ่ง มีอิทธิพลต่ออีก หน่วยงานหนึ่ง เพียงใด	โครงสร้างไม่มี ประสิทธิภาพ เลย	โครงสร้างมี ประสิทธิภาพ บ้างเล็กน้อย อิทธิพลมักจะเกิด ในแนวตั้ง และ ตามปกติก็เริ่ม จากเบื้องบนสู่ เบื้องล่าง	โครงสร้างมี ประสิทธิภาพ พอสมควรอิทธิ- พลส่วนใหญ่เกิด ในแนวตั้ง	โครงสร้างมี ประสิทธิภาพ มากสามารถ อำนวยความสะดวก งานมีอิทธิพลต่อ กันและกันในทุก แนว

(33 - 40) ลักษณะของขบวนการวินิจฉัยสั่งการ

33. การวินิจฉัย สั่งการที่เป็นทาง การกระทำที่ระดับ ใดในองค์การ	การตัดสินใจ ส่วนใหญ่กระทำ ที่ระดับสูง	เกี่ยวกับนโยบาย ระดับสูงเป็นผู้ตัด สินใจสั่งการ การ ตัดสินใจจำนวน มากที่วางแนวขอบ ข่ายไว้แล้วกระทำ ที่ระดับต่ำลงมาแต่ ปกติต้องรับความ เห็นชอบจากระดับ สูงก่อนลงมือปฏิบัติ	การตัดสินใจ เกี่ยวกับนโยบาย กว้าง ๆ กระ ทำที่ระดับสูง ในรายละเอียด ระดับต่ำเป็นผู้ ตัดสินใจ	ทุกฝ่ายในหน่วย งานต่างมีส่วน ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ เป็นกระบวนการ การเชื่อมต่อกัน ลดหลั่นกันเป็น สัดส่วน
---	---	--	---	--

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
34. ข้อมูลที่ใช้ ประกอบการวินิจฉัย สั่งการมีเพียง พอและถูกต้อง แม่นยำเพียงใด	โดยทั่วไปแล้ว มีข้อมูลไม่เพียง พอและไม่ถูก ต้อง	ข้อมูลมักจะ ไม่เพียงพอและ ไม่ค่อยถูกต้อง	มีข้อมูลเพียงพอ และถูกต้องพอ สมควร	มีข้อมูลสมบูรณ์ เพียงพอและ ถูกต้องแม่นยำ
35. ผู้หน้าที่ วินิจฉัยสั่งการ ต่าง ๆ ในองค์ การ ตระหนัก ในปัญหาที่ตนใน ระดับต่ำกว่า เผชิญอยู่เพียง ใด	มักจะ ไม่รู้จัก หรือตระหนัก เลย จะรู้จัก บ้างก็ แต่น้อย	ตระหนัก บ้าง ปัญหา แต่ ปัญหา อีกมาก ก็ ไม่ได้ ตระหนัก	ตระหนัก ในปัญหา ต่าง ๆ พอสมควร	โดยทั่วไป แล้ว ก็ ตระหนัก ในปัญหา ต่าง ๆ ดี
36. มีการใช้ ความรู้ทางวิชา การและวิชาชีพ ประกอบการวินิจฉัย สั่งการ เพียงใด	ใช้เฉพาะ ความรู้ของ บุคคลากร ระดับสูง	ใช้เฉพาะ ความรู้ของ บุคคลากร ระดับสูง และระดับ กลาง	ใช้ความรู้ ของบุคคลากร ระดับสูง กลาง และต่ำ พอควร	ส่วนใหญ่ใช้ ความรู้ของ บุคคลากร ทุกระดับ ที่มีอยู่ ในองค์การ

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
37. มีการตัดสินใจในระดับที่มีข้อมูลพร้อมมูลและถูกต้องหรืออย่างไร	ตามปกติการตัดสินใจกระทำในระดับสูงไม่ใช่ในระดับที่มีข้อมูลพร้อมมูลและถูกต้อง	ส่วนใหญ่แล้วการตัดสินใจมักกระทำในระดับสูง ไม่ใช่ในระดับที่มีข้อมูลพร้อมมูลและถูกต้อง	มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจในระดับสูงไม่ใช่ในระดับที่มีข้อมูลพร้อมมูลและถูกต้อง	การตัดสินใจกระทำโดยฝ่ายต่างๆ ที่มีข้อมูลพร้อมมูลหรือไม่ก็ส่งข้อมูลไปยังผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ
38. การวินิจฉัยสั่งการก่อให้เกิดพลังใจแก่ผู้ที่จะทอ้งนำไปปฏิบัติเพียงใด	การตัดสินใจทำให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้อื่นที่จะนำไปปฏิบัติเล็กน้อยหรือไม่ มีเลย ปกติบางคนก็ไม่เกิดแรงจูงใจบางคนก็ไม่เกิดแรงจูงใจ	การวินิจฉัยสั่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจค่อนข้างน้อย	การวินิจฉัยสั่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติพอสมควร	การวินิจฉัยสั่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติมากทีเดียว

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
----------------------------------	--------	--------	--------	--------

39. ผู้บังคับ- บัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจใน เรื่องที่เกี่ยวข้อง งานของเขาเพียง ใด	ไม่มีเลย	ไม่เคยร่วมใน การตัดสินใจ แบบลงมือใหญ่ แต่ก็ไม่มีส่วนร่วม ที่มาขอความเห็น บ้าง	ปกติแล้วผู้ใหญ่ มักขอความเห็น ในการตัดสินใจ	มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยว กับงานของเขา อย่างเต็มที่
---	----------	---	---	--

40. การวินิจฉัย สั่งการมุ่งให้ เกิดการปฏิบัติ แบบบุคคลต่อ บุคคลหรือแบบ เป็นทีม การสั่ง การส่งเสริมหรือ ไม่ส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม	มุ่งให้เกิดการ ปฏิบัติแบบ บุคคลต่อบุคคล เท่านั้น ไม่ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม	เกือบจะเป็น การปฏิบัติแบบ บุคคลต่อบุคคล ทั้งหมดไม่ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม	มุ่งให้เกิดการ ปฏิบัติทั้งแบบ บุคคลต่อบุคคล และแบบกลุ่ม ส่งเสริมการ ทำงานเป็นกลุ่ม บ้าง	ส่วนใหญ่มุ่งให้ เกิดการปฏิบัติ งานแบบเป็นทีม ส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม
--	--	--	---	---

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
----------------------------------	--------	--------	--------	--------

(41 - 43) ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ

✓ 41. ปกติการ กำหนดวัตถุประสงค์ และการสั่งการ กระทำโดยวิธีใด	ออกคำสั่งให้ถือ ปฏิบัติเลย	ออกคำสั่งให้ถือ ปฏิบัติ แต่ผู้ปฏิบัติ อาจออกความเห็นหรือวิจารณ์ บ้างก็ได้	มีการหารือกับ ผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะกำหนด วัตถุประสงค์ หรือออกคำสั่ง	ตามปกติแล้วจะ มีการหารือกัน เป็นกลุ่มก่อนจะ กำหนดวัตถุประสงค์ หรือ ออกคำสั่ง ยก เว้นในกรณี เร่งด่วน
---	-------------------------------	--	--	--

42. บุคลากรใน ระดับต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติกร เพื่อให้บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของ หน่วยงานจริง เพียงใด	ระดับสูงพยายามมาก แต่ ผู้บังคับบัญชามักจะต่อต้านมาก	ระดับสูงพยายามจะไปให้ถึงเป้าหมาย แต่ผู้บังคับบัญชาต่อต้านน้อย ๆ	ระดับสูงพยายามจะไปให้ถึงเป้าหมายแต่ระดับต่ำจะต่อต้านเป็นครั้งคราว	ทุกระดับพยายามจะไปให้ถึงเป้าหมาย บางครั้งระดับต่ำพยายามยิ่งกว่าระดับสูง
--	--	---	---	---

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
43. มีพลังใน การยอมรับ ต่อต้าน หรือปฏิเสธวัตถุประสงค์ ประสงค์ของหน่วย งานเพียงใด	นอกหน้าแล้ว ยอมรับวัตถุประสงค์ ประสงค์โดย เปิดเผย แต่ ในที่ลับแล้วต่อ ต้านอย่างรุนแรง	นอกหน้าแล้ว ยอมรับวัตถุประสงค์ ประสงค์โดย เปิดเผย แต่ ในที่ลับก็มีการ ต่อต้านอยู่มาก พอๆ	นอกหน้าแล้ว ยอมรับวัตถุประสงค์ ประสงค์โดย เปิดเผย แต่ ในที่ลับก็มีการ ต่อต้านอยู่บ้าง	วัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน เป็นที่ยอมรับ เต็มที่ ทั้งโดย เปิดเผยและ ในที่ลับ

(44 - 48) ลักษณะของกระบวนการควบคุมงาน

44. ผู้ที่เป็นห่วง ผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน ส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับใด	ระดับสูงสุด เท่านั้น	ส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับสูง	ส่วนใหญ่แล้ว อยู่ในระดับสูง แต่คนระดับ กลางและระดับ ต่ำก็มีความรู้สึก ร่วมรับผิดชอบ อยู่บ้าง	มีความรู้สึกเป็น ห่วงกันทุกระดับ ทั่วหน่วยงาน
---	-------------------------	----------------------------	--	---

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
45. มีการใช้ การวัดผลและขอ มูลที่ถูกต้องแม่น ยำ เป็นแนวใน การปฏิบัติและ ควบคุมการปฏิบัติ งานเพียงใจ และมีพลังที่จะ ปิดป้องข้อมูล หรือโกหกข้อมูล เพียงใจ	มีพลังที่จะปิด ป้องและโกหก อย่างมาก ดัง นั้นการวัดผล และข้อมูลจึงมัก จะไม่สมบูรณ์ และไม่แม่นยำ	มีพลังที่จะปิด ป้องและโกหก พอควร ดังนั้น การวัดผลและ ข้อมูล จึงมัก จะไม่สมบูรณ์ และไม่แม่นยำ	มีแรงกดดันที่ จะปกป้องตนเองและเพื่อน ร่วมงาน จึงมี พลังที่จะปิดป้อง ข้อมูล อยู่บาง จึงเพียงแต่สม บูรณ์และแม่นยำ บางเท่านั้น	มีแรงผลักดัน ที่จะได้ข้อมูลที่ ถูกต้องแม่นยำ เป็นแนวทางใน การปฏิบัติงาน ของตนและของ กลุ่มอื่น ๆ ดัง นั้น ข้อมูลและ การวัดผลจึงมัก จะสมบูรณ์และ แม่นยำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
46. ผู้ทำหน้าที่ ในการปรับปรุง และควบคุมงาน รวมอยู่ที่จุดใด	รวมอยู่ในฝ่าย บริหารระดับ สูงเท่านั้น	ส่วนใหญ่รวมอยู่ใน ฝ่ายบริหาร ระดับสูง แต่ก็มี การมอบอำนาจ ในการควบคุมไป ให้ฝ่ายบริหารระ ดับกลางและระ ดับต่ำบาง	มอบอำนาจไป ให้ระดับถัดลง ไปดำเนินการ ในกระบวนการ ปรับปรุงและ ควบคุมงานพอ สมควรแก่ระดับ สูงยังคงควบคุมอยู่	หน่วยงานทุก ระดับมีส่วนร่วมใน การปรับปรุงและ ควบคุมงานมีอยู่ น้อย ๆ ที่หน่วย งานระดับต่ำ ดำเนินการปรับ ปรุงและควบคุม ใกล้ชิดยิ่งกว่า ระดับสูง

47. องค์การนอก แบบ (informal organization) มีอิทธิพลในการ สนับสนุนหรือคัด ค้านเป้าหมาย ขององค์การใน รูปแบบเพียงใด	องค์การนอกแบบ กักกันและคัด ค้านเป้าหมาย ขององค์การใน รูปแบบใด	มักจะมิ้องค์การ นอกแบบปรากฏ อยู่ และทำให้ เป้าหมายเปลี่ยน แปลงได้เป็นบาง ส่วน	อาจมิ้องค์การ นอกแบบอยู่ องค์ การนี้อาจจะสนับสนุนหรือคัดค้าน เป้าหมายของ องค์การในรูปแบบ ใดบ้าง	มีทั้งองค์การ นอกแบบและ ในรูปแบบทั้ง สององค์การนี้ ต่างเป็นอัน หนึ่งอันเดียวกัน จึงมีพลังสนับสนุน ให้บรรลุ ถึงเป้าหมาย ของหน่วยงาน
--	---	--	--	---

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
48. ผู้บริหาร ใช้ข้อมูลในการ ควบคุมงาน (เช่นข้อมูลใน ค่านการบัญชี ผลผลิต ราคา ฯลฯ) หรือ การตรวจสอบ เพื่อเป็นแนว ในการปรับ ปรุงงานและ แก้ปัญหาของ กลุ่มเพียงใด	ใช้เฉพาะใน การตรวจสอบ ข้อบกพร่อง เพื่อการบ่ง ชี้	ใช้ในการตรวจ สอบข้อบกพร่อง รวมทั้งการให้ ความคิดเห็นความชอบ และการลงโทษ บางที่ก็ใช้เป็น แนวในการปรับ ปรุงงานที่ได้ มอบหมายไป	ใช้ในการตรวจ สอบเพื่อความ ดีความชอบ บาง ที่ก็ใช้ในการลง โทษ รวมทั้งใช้ เป็นแนวในการ ปรับปรุงงานตาม ที่มอบหมายไป	ใช้เป็นแนวทาง ปรับปรุงงาน ของตนเองและ ใช้ในการแก้ ปัญหาร่วมกัน

49 - 51 มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

49. ระดับของ มาตรฐานการ ปฏิบัติงานที่ผู้ บังคับบัญชามุ่ง จะให้บรรลุถึง	มุ่งให้บรรลุถึง เป้าหมายปาน กลาง	มุ่งให้บรรลุถึง เป้าหมายสูง	มุ่งให้บรรลุถึง เป้าหมายสูง มาก	มุ่งให้บรรลุถึง เป้าหมายสูง อย่างยิ่งยวด
--	--	--------------------------------	---------------------------------------	--

ลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ

ปัจจัยของการจัด องค์การบริหาร	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
50. ท่านได้รับ การฝึกฝนการ บริหารงานที่ ท่านต้องการ เพียงใด	ไม่ได้รับการ ฝึกฝนการบริ หารงานที่ ข้าพเจ้าต้อง การเลย	ได้รับการฝึกฝน การบริหารงาน ที่ข้าพเจ้าต้อง การบ้าง	ได้รับการฝึกฝน การบริหารงาน ที่ข้าพเจ้าต้อง การมาก	ได้รับการฝึกฝน การบริหารงาน ที่ข้าพเจ้าต้อง การมากที่สุด

51. ความเหมาะสมของทรัพยากรที่ท่านได้รับมา เพื่อช่วยท่านในการฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชา

	ทรัพยากรเพื่อ การฝึกฝนคือพอ ใช้	ทรัพยากรเพื่อ การฝึกฝนคือ พอ	ทรัพยากรเพื่อ การฝึกฝนคือมาก	ทรัพยากรเพื่อ การฝึกฝนคือ เยี่ยม

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

นายจักรกฤษณ์ ตันติพงษ์ เกิดเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ.2495 ที่จังหวัด
เชียงใหม่ สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (การบัญชี) จากคณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อปีการศึกษา 2517

การทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด
เมื่อปี 2518 - 2520 และเป็นอาจารย์อยู่ที่วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เมื่อปี 2522



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย