

ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ
กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Leadership style of District Officer : Assistant Chief District Officer of
Administration Section and Security Affairs Section in Nakhon Pathom Province



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับ อำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความ มั่นคง จังหวัดนครปฐม
โดย	นายปิยณัฐ ตรงศิริ
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปิยณัฐ ตรงศิริ : ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม. (Leadership style of District Officer : Assistant Chief District Officer of Administration Section and Security Affairs Section in Nakhon Pathom Province) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร. ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์

จากการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม มีรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใด มีสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองเผชิญเป็นรูปแบบใด และรูปแบบภาวะผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่มตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่ โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ในการศึกษา และผู้วิจัยอาศัยการศึกษาข้อมูลภาคสนามด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) และกำนันผู้ใหญ่บ้าน โดยผลการศึกษาพบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) ประกอบกับรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงนั้นมีความสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองเผชิญ ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ จึงกล่าวได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม แสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือภายในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานนั้น มีความเหมาะสมต่อบริบทหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในพื้นที่อำเภอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์แล้ว

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6282032824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Assistant Chief District Officer, Leadership style, Nakhon Pathom province, Fiedler

Piyanat Trongsiri : Leadership style of District Officer : Assistant Chief District Officer of Administration Section and Security Affairs Section in Nakhon Pathom Province. Advisor: Assoc. Prof. Thanapan Laiprakobsup, Ph.D.

Regarding this study, the objectives are to find the leadership styles of the assistant chief district officers, the group situation which they encounter, and the consistency of their leadership styles with group situation according to Fiedler's Contingency Model theory. The researcher used Fiedler's contingency model for the study and collected data using the qualitative research method by conducting focus groups. The key informants are the subordinate of the Assistant Chief District Officer in Nakhon Pathom province including the assistant governing officer, district territorial defense volunteer, subdistrict headman, and village headman. The findings revealed that the leadership style of the assistant chief district officers of administration section was Relationship-Oriented, and the leadership style of the assistant chief district officers of security affairs section was Task-Oriented. Moreover, the leadership styles of both sections were consistent with the group situation they were facing, which is based on the efficiency principle of Fiedler's Contingency Model theory. From these results, the leadership styles of both sections are appropriate to work with subordinates or within the working area. In terms of the efficiency principles of Fiedler's Contingency Model theory, the styles, also, appropriate to the context or situation that occurs during the operation to achieve working efficiency with the subordinates in the district.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์มิได้เลยหากขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ คำปรึกษา และแนวทางในการเขียนงานวิชาการ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในการทำสารนิพนธ์ของ ผู้วิจัยจากรองศาสตราจารย์ ดร. ธนพันธ์ โล่ประกอบทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก ข้อคิดเห็น แนวคิดและมุมมองต่องานวิจัยที่เป็นประโยชน์จากศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร ประธานกรรมการ สอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์ และ อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์ กรรมการ สอบสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการทุกท่านเป็นอย่างสูงยิ่ง

นอกจากคณะกรรมการทั้งสี่ท่านแล้ว ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการ สนทนากลุ่มทั้ง 7 กลุ่ม รวม 35 ท่าน ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดน อำเภอบึงสามพัน (อส.) และ กำนันผู้ใหญ่บ้านในพื้นที่ ที่เสียสละเวลาอันมีค่ามาถ่ายทอดประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน ทักษะคิด และมุมมองแนวคิดที่เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาคือปลัดอำเภอบึงสามพัน ฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอบึงสามพันฝ่ายความมั่นคง ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการศึกษาวิจัยจนเกิดเป็นสารนิพนธ์ ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพี่น้องรป.ม.ภาคนอกเวลาราชการ รุ่น 52 ที่แสดงความเป็นห่วงเป็นใย ตอบข้อสงสัยในการทำงานของผู้วิจัยโดยตลอดมา ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนผู้ช่วยเหลือและมีส่วนเกี่ยวข้อง ในสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำหรับแรงผลักดันและกำลังใจจากครอบครัว รวมถึง กัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ปิยณัฐ ตรงศิริ

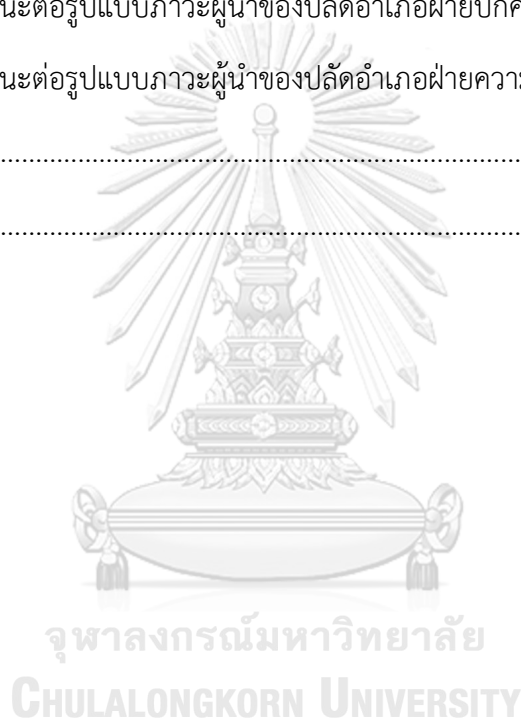
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ที่มาและความสำคัญ.....	1
2. วัตถุประสงค์.....	4
3. คำถามวิจัย.....	4
4. ขอบเขตการวิจัย.....	4
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
6. นิยามศัพท์.....	5
7. โครงสร้างสารนิพนธ์.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
1. ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	8
1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader).....	8
1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership).....	9
1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	10
1.3.1 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach).....	10
1.3.1.1 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Ralph M. Stogdill.....	11

1.3.1.2 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Stephen P. Robbins.....	11
1.3.1.3 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Jerald Greenberg และ Robert Baron.....	11
1.3.2 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach).....	12
1.3.2.1 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมของการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน .	12
1.3.2.2 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมของการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ	12
1.3.2.3 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมของการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา	13
1.3.2.4 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid)	13
1.3.3 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach)	14
1.3.3.1 ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum).....	14
1.3.3.2 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler’s contingency model)	15
1.3.3.3 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)	16
1.3.3.4 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blandchard.....	16
1.3.4 ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบพาเรโต (Pareto Principle).....	18
2. ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler’s contingency model)	18
2.1 เครื่องมือทดสอบรูปแบบของภาวะผู้นำของฟิดเลอร์	20
2.2 การประเมินสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ของฟิดเลอร์.....	20
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
4. กรอบการวิจัย	24
5. สรุปผลการทบทวนวรรณกรรม	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	28

1. รูปแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา.....	28
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	28
3. หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
3.1 เจ้าหน้าที่ปกครอง.....	29
3.2 สมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.).....	29
3.3 กำนันและผู้ใหญ่บ้าน.....	29
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง... 30	
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่ปลัดอำเภอ ฝ่าย ปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ.....	31
4.3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม ตามหลัก ประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิทเลอร์.....	33
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	35
1. ผลการศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบการวิจัย.....	36
1.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1.....	36
1.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง.....	36
1.1.2 รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง.....	39
1.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 2.....	43
1.2.1 สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ.....	43
1.2.2 สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ.....	46
1.2.3 ความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและ ฝ่ายความ มั่นคง กับสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอเผชิญ ตามหลักประสิทธิภาพของ ทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิทเลอร์.....	50
2. อภิปรายผลการศึกษา.....	52
3. สรุป.....	55

บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา	57
1. สาระสำคัญของการศึกษาของงานวิจัย	57
1.1 สาระสำคัญของแนวคิด ทฤษฎี และกรอบการวิจัย	57
1.2 สาระสำคัญของผลการศึกษาโดยยึดโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัย.....	58
2. นัยสำคัญต่อองค์ความรู้.....	59
3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	60
3.1 ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง.....	61
3.2 ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง	61
บรรณานุกรม.....	63
ประวัติผู้เขียน	66



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 : การจำแนกรูปแบบสถานการณ์กลุ่มและรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิดเลอร์	22
ตารางที่ 2 : การจำแนกรูปแบบสถานการณ์กลุ่มตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิดเลอร์	33
ตารางที่ 3 : ตารางความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำต่อรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่เหมาะสมตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิดเลอร์.....	50
ตารางที่ 4 : ตารางผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบสถานการณ์กลุ่ม และความสอดคล้องตามทฤษฎีฯ	51

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework).....	24



บทที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญ

ที่ทำการปกครองอำเภอ เป็นหน่วยงานของรัฐในระดับพื้นที่ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแล และนำนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลในระดับประเทศ รวมถึงนโยบายและข้อสั่งการของกระทรวงต้นสังกัดคือกระทรวงมหาดไทย และกรมต้นสังกัดคือกรมการปกครอง มาปฏิบัติให้เกิดผลในทางปฏิบัติระดับพื้นที่อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ ซึ่งได้แก่นายอำเภอและปลัดอำเภอ สังกัดที่ทำการปกครองอำเภอ ได้ดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานโดยมีบทบาทเป็นผู้นำที่บังคับบัญชาการปฏิบัติหน้าที่ของกำนันและผู้ใหญ่บ้านซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติภารกิจในระดับตำบลและหมู่บ้าน และกำกับดูแลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2541 นั้น ให้เกิดความเรียบร้อยตามกรอบนโยบายทั้งของรัฐบาล กระทรวงต้นสังกัดคือกระทรวงมหาดไทย และกรมต้นสังกัดคือกรมการปกครองกำหนดให้ปฏิบัติ รวมถึงกำกับดูแลภารกิจของหน่วยงานของรัฐอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่อำเภอให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของรัฐบาลในทุกภารกิจของหน่วยงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ในพื้นที่ ซึ่งในการบริหารและปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายปกครองในที่ทำการปกครองอำเภอ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพนั้น โดยนายอำเภอในฐานะผู้นำระดับอำเภอ และปลัดอำเภอซึ่งเป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอ จึงถือเป็นหนึ่งในผู้นำระดับพื้นที่ระดับอำเภอที่มีความสำคัญ ทั้งในด้านการบริหารนโยบาย การบริหารบุคคลได้บังคับบัญชาและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ซึ่งในการบริหารและปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายปกครองให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพนั้น นอกเหนือจากปัจจัยเรื่องระบบการบริหารจัดการหรือโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรที่ดี ปัจจัยในส่วนของด้านทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาทิ สมรรถนะของข้าราชการ พฤติกรรมของข้าราชการการมีภาวะผู้นำและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นส่วนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

ด้วยการบริหารส่วนภูมิภาคระดับอำเภอในประเทศไทยที่มีอำเภอ จำนวน 878 อำเภอ และข้าราชการฝ่ายปกครองได้กระจายไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานระดับอำเภอ คือที่ทำการปกครองอำเภอ ภายในที่ว่าอำเภอ ซึ่งแต่ละอำเภอนั้นย่อมมีความแตกต่างทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และบริบทด้านประชากร ดังนั้น การบริหารจัดการและการดำเนินงานของข้าราชการฝ่ายปกครองของแต่ละอำเภอที่ต้องมุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่เป็นสำคัญ จึงมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามบริบทของพื้นที่ แม้ว่าโครงสร้างของ

ที่ทำการปกครองอำเภอซึ่งเป็นโครงสร้างขององค์การจะถูกกำหนดให้มีระบบการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันก็ตาม จึงกล่าวได้ว่า การบริหารงานของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอนั้น จำเป็นต้องบริหารภายใต้โครงสร้างที่เหมือนกัน แต่ปรับให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของพื้นที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานคือสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของข้าราชการฝ่ายปกครองที่สำคัญจากหน้าที่ที่ต้องมีการบังคับบัญชา และกำกับดูแลงานในพื้นที่คือพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง

หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเกิดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดของวันชัย มีชาติ (วันชัย มีชาติ, 2559) นอกจากองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านเป้าหมาย (Goal Approach) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Approach) ด้านการเมือง (Political Approach) เกณฑ์ด้านระบบ (System Approach) ซึ่งเป็นองค์ประกอบในด้านของภาพรวมโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Approach) ที่เป็นส่วนของผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลภายในองค์การนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ โดยผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเนื่องจากเห็นว่าเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากบุคลากรในองค์การแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา ที่ต้องมีศักยภาพในการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาหรือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาและประสานงานให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังต้องเป็นศูนย์รวมความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับในการปกครองดูแลประชาชนในพื้นที่ได้ ซึ่งในที่นี้ ข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ ได้แก่ นายอำเภอ, ปลัดอำเภอทุกฝ่าย จึงถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำของเจ้าหน้าที่ในอำเภอ และข้าราชการหน่วยงานอื่นๆ ในพื้นที่อำเภอในการกำกับดูแลและประสานการปฏิบัติให้ภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ โดยแบ่งตามทฤษฎีได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2) แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) และ 3) แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach) (วันชัย มีชาติ, 2548)

ในส่วนขององค์การสังกัดที่ข้าราชการปกครองระดับอำเภอปฏิบัติงาน คือ ที่ทำการปกครองอำเภอ ซึ่งสามารถแบ่งโครงสร้างภายในตามคำสั่งของกรมการปกครอง (กรมการปกครอง, 2562) ออกเป็น 4 กลุ่มงาน/ฝ่าย 1 สำนักงาน 1 ศูนย์ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานปกครอง ฝ่ายความมั่นคง ฝ่ายทะเบียนและบัตร กลุ่มงานอำนวยการความเป็นธรรม สำนักงานอำเภอ และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ซึ่งจะมีข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ คือ ปลัดอำเภอ เป็นหัวหน้าฝ่าย

รับผิดชอบในกิจการงานของแต่ละฝ่ายนั้นๆ ซึ่งในแต่ละฝ่ายจะมีภารกิจและสถานการณ์ที่ปลัดอำเภอต้องเผชิญในรูปแบบที่แตกต่างกัน รวมถึงบริบทการทำงานหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันนั้นย่อมส่งผลให้การแสดงออกถึงภาวะผู้นำของปลัดอำเภอในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างได้จากอำนาจหน้าที่ของปลัดอำเภอ ได้แก่ ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายบริหารงานปกครอง หรือ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง มีหน้าที่บริหารจัดการปกครองท้องที่ โดยร่วมงานกับกำนันผู้ใหญ่บ้านซึ่งเป็นผู้ปกครองท้องที่ระดับตำบลและหมู่บ้านภายในอำเภอ และกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการจัดแจ้ง ขออนุมัติ ขออนุญาต เกี่ยวกับสถานบริการ โรงแรม โรงรับจำนำ อาวุธปืน การค้าของเก่าและขายทอดตลาด การพนัน การเรียกรับ มูลนิธิ สมาคม และกฎหมายอื่นๆ ในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง หรือ ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ จัดระเบียบสังคม ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหายาเสพติดในพื้นที่ รวมถึงสนับสนุนและช่วยเหลือการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ เป็นต้น จึงเห็นได้ว่า ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของปลัดอำเภอแต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกันและย่อมมีสถานการณ์ที่ต้องเผชิญในรูปแบบที่แตกต่างกัน

จากความแตกต่างของบริบทของมิติต่างๆ ในพื้นที่ระดับอำเภอที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการและดำเนินงานของข้าราชการฝ่ายปกครองที่แตกต่างกันไป อีกทั้งบุคลากรภายใต้การบริหารงานคือกำนันผู้ใหญ่บ้านและข้าราชการในพื้นที่ย่อมมีความแตกต่างเช่นเดียวกัน ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองซึ่งหมายถึงตำแหน่งนายอำเภอและปลัดอำเภอของอำเภอนั้น ย่อมต้องมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ ซึ่งในบริบทนี้จึงสอดคล้องกับแนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situation Approach) ประกอบกับหนึ่งในนักคิดผู้นำตามสถานการณ์อย่างพิตเลอร์ (Expert Program Management, 2018) ซึ่งมีแนวคิดต่อคำว่าภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำสมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือภาวะผู้นำที่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ นิสิตจึงมีความสนใจที่จะศึกษาประเด็น “ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม” เพื่อศึกษาว่าข้าราชการฝ่ายปกครองซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐที่เป็นที่พึ่งพิงของประชาชนในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาในระดับอำเภอ ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและประสานการปฏิบัติแก่ทุกภาคส่วนในพื้นที่ โดยเฉพาะปลัดอำเภอในกลุ่มงานหรือฝ่ายที่มีบทบาท

การแสดงออกถึงภาวะผู้นำสูง ได้แก่ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองที่กำกับดูแลกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงซึ่งดูแลด้านความสงบเรียบร้อย เป็นผู้บังคับบัญชาของกำลังอาสาสมัครฯ ดินแดน (อส.) และทำงานร่วมกับกำนันผู้ใหญ่บ้านในพื้นที่นั้น มีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ในรูปแบบใด และรูปแบบภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่ โดยเลือกจังหวัดนครปฐมซึ่งเป็นจังหวัดที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานในการศึกษาครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ว่ามีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) รูปแบบใด
2. เพื่อวิเคราะห์ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม มีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่

3. คำถามวิจัย

1. ข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม (ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง) มีลักษณะภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์รูปแบบใด?
2. รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม (ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง) สอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่?

4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกองอาสาสมัครฯ ดินแดนอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ว่าเป็นลักษณะใด มีความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ประโยชน์เชิงวิชาการเพื่อทราบว่าข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ โดยเฉพาะตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง พึ่งมีลักษณะภาวะผู้นำตามทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์รูปแบบใด และรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบนั้นมีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไรตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์

2) ประโยชน์เชิงปฏิบัติในการเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ

6. นิยามศัพท์

1) ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือมีลักษณะของเป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2) ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นงาน (Task-oriented leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จต่องานหรือภารกิจเป็นสำคัญ โดยมีลักษณะรูปแบบการทำงานในการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือมีลักษณะผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก

3) สถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) คือ บริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้นำ โดยมีความสำคัญจากการสะท้อนถึงระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ และส่งผลหรือทำให้เกิดการตัดสินใจในการแสดงออกของผู้นำเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากสถานการณ์กลุ่มดี จะเอื้อต่อการแสดงออกรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) สถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) และ สถานการณ์ที่มีระดับไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation) โดยการประเมินรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยของสถานการณ์กลุ่มซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือสมาชิก ระดับโครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือสมาชิก (Leader-Member Relationship) คือ ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากทัศนคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ

5) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of Task Structure) คือ ระดับของระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมถึงความสำคัญของงานหรือภารกิจในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยระดับโครงสร้างของงาน โดยระดับโครงสร้างของงานสามารถวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด มีความสำคัญระดับใด

6) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) คือ ระดับของอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลหรือความเด็ดขาดเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสั่งการ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

7. โครงสร้างสารนิพนธ์

งานวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม แบ่งโครงสร้างสารนิพนธ์ออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 : บทนำ

บทที่หนึ่งของเอกสารงานวิจัยเป็นบทนำ ซึ่งเป็นส่วนที่เขียนเพื่อเสนอประเด็นปัญหา การวิจัยและการตีกรอบปัญหาการวิจัยให้ชัดเจน ประกอบด้วยที่มาและความสำคัญของงานวิจัย วัตถุประสงค์งานวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำนิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

บทที่ 2 : แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่สองของเอกสารงานวิจัยเป็นส่วนการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย แนวคิดหลักของงานวิจัย ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) และทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ซึ่งเป็นแนวคิดที่นำมาใช้วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของงานวิจัย ประกอบกับทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เสนอกรอบการวิจัยเพื่อเป็นสำหรับงานวิจัยซึ่งประกอบด้วยตัวแปรและการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย และสรุปผลการทบทวนวรรณกรรม

บทที่ 3 : วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่สามของเอกสารงานวิจัยเป็นส่วนวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนที่กำหนดวิธีการกิจกรรมต่างๆ และรายละเอียดการวิจัยผู้วิจัยต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ประกอบด้วยรูปแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย

บทที่ 4 : ผลการวิจัย

บทที่สี่ของเอกสารงานวิจัยเป็นส่วนผลการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนที่แปลผลข้อค้นพบจากการวิจัยในลักษณะตีความและประเมินผลเพื่ออธิบายและยืนยันความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างข้อค้นพบกับสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และอภิปรายผลเชื่อมโยงระหว่างผลการวิจัยที่ได้กับผลการวิจัยที่ผ่านมา ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไร

บทที่ 5 : สรุปผลการวิจัย

บทที่ห้าของเอกสารงานวิจัยเป็นส่วนส่วนของการสรุปผลการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนที่สรุปสรุปสาระสำคัญของการศึกษาของงานวิจัย สรุปนัยสำคัญต่อองค์ความรู้ และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้รับจากผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเพื่อให้ข้อมูล คำแนะนำ แนวทาง หรือวิธีการใดๆ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อเสนอแนะไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาต่อไป



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ เป็นการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองในตำแหน่งปลัดอำเภอ ซึ่งเป็นข้าราชการส่วนภูมิภาคในสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยพิจารณาศึกษาปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ว่ามีลักษณะตรงกับเงื่อนไขรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใด ซึ่งผู้วิจัยได้ ทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกรอบการวิจัย ดังนี้

1. ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's contingency model)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบการวิจัย
5. สรุปผลการทบทวนวรรณกรรม

1. ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

ผู้นำหรือหัวหน้า เป็นคำที่หมายถึงบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการนำกลุ่มหรือหน่วยงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้โดยมีลักษณะและจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน ได้แก่

ฮิกส์และกัลเลต (Hicks H. E. & Gullett C. R., 1975) นิยามความหมายผู้นำว่า “เป็นบุคคลที่สั่งสอนและควบคุมผู้คนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือเป้าหมายได้” ซึ่งจากความหมายนี้ผู้นำจะมุ่งเน้นในเรื่องการบรรลุเป้าหมาย และการจัดการและการสอนผู้คน

คาน (Khan, 2015) กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่มีความยืดหยุ่น ในการปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างระหว่างกลุ่มและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากความหมายนี้ผู้นำจะมุ่งเน้นในเรื่องความยืดหยุ่น ในฐานะคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพอีกด้วย

เจมส์ (James, 2011) กล่าวถึงผู้นำว่า “ผู้นำไม่ได้สนใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ขององค์กรและสมาชิกโดยรวมเสมอไป แต่ผู้นำอาจสนใจผลลัพธ์ด้านการ บริหารบุคคลมากกว่า” ซึ่งจากความหมายนี้กล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายของผู้นำอาจไม่ได้ เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาและการเติบโตของคนทีผู้นำ ทำงานด้วย จุดเน้นของผู้นำของเจมส์ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายระยะยาวมากกว่า ระยะสั้น

เบส (Bass, 2019) กล่าวว่าถึงผู้นำว่า “จุดประสงค์หลักและคุณค่าของการเป็นผู้นำ และแนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำคือการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นซึ่งถือว่าเป็นผู้ติดตาม ให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย” ซึ่งจากความหมายนี้ผู้นำจะมุ่งเน้นในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและความเต็มใจของผู้ตาม

พิตเลอร์ (Fiedler, 1967) กล่าวถึงผู้นำว่า คือ “บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปได้ด้วยดี” ซึ่งจากความหมายนี้ผู้นำจะมุ่งเน้นเพิ่มเติมในเรื่องการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการนำกลุ่มหรือหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเป็นผู้ที่เข้าใจการปรับตัวให้เข้ากับบริบทความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ช่วยสนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความรู้สึกร่วมใจในการทำงาน รวมถึงทำให้สมาชิกเติบโตหรือพัฒนาความสามารถของแต่ละคนให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำจึงเป็นภาวะต้นแบบของวัฒนธรรมองค์การ เพราะเป็นตัวกระตุ้นการขับเคลื่อนเป็นศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร โดยผู้นำไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง แต่ผู้นำทุกคนไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร (ไม่ได้มีตำแหน่ง แต่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ลูกน้องยินดีปฏิบัติตาม) ในการทำงานของผู้นำจึงมีหน้าที่ต้องคอยกระตุ้น หรือให้ทำกิจกรรมในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยลักษณะร่วมของผู้นำมีลักษณะคือ เป็นผู้มียุทธวิสัยเหนือผู้อื่น มีหน้าที่ใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นให้ทำอย่างที่คุณำต้องการ ซึ่งหมายถึงการบรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการ

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ เป็นคำที่หมายถึงบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการนำกลุ่มหรือหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้โดยมีลักษณะและจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน ได้แก่

วิกเตอร์และอาร์เธอร์ (Victor H. Vroom & Arthur G. Jago, 2007) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นศักยภาพหรือความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น และนำพาให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบทเทน (Batten, 1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ พัฒนาการของระบบความคาดหวังที่มีความชัดเจนและครบถ้วน เพื่อระบุจุดแข็งขององค์การ และนำจุดแข็งจากทรัพยากรทั้งหมดซึ่งมีส่วนที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คริบบิน (Cribbin, 1981) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถชักชวนให้พนักงานทำในสิ่งที่ต้องทำได้อย่างเต็มที่ และทำในสิ่งที่ควรทำให้ออกมาดี

มานิตย์ (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ความสามารถในการบริหารจัดการและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

สาคร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วันชัย (วันชัย มีชาติ, 2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่คอยอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นการใช้อิทธิพลซึ่งปราศจากการบังคับ เพื่อสร้างเป้าหมายของกลุ่มและองค์การเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายและช่วยในการกำหนดวัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์การ

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่ม และจะเกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ร่วมในเหตุการณ์เดียวกัน โดยเป็นไปเพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ หรือทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยภาวะผู้นำจะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

แนวความคิดในการศึกษาภาวะผู้นำนั้น วันชัย มีชาติ (2548) ได้แบ่งแนวความคิดภาวะผู้นำตามวิธีคิดและพัฒนาการของทฤษฎีของภาวะผู้นำได้ 3 กลุ่ม และ ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบพาเรโต (Pareto Principle) ดังนี้

1.3.1 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

เป็นรูปแบบแนวความคิดภาวะผู้นำที่พิจารณาจากคุณลักษณะภายนอกของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ โดยแนวคิดนี้เกิดขึ้นเมื่อสังเคราะห์กันเป็นกลุ่มจึงมีความพยายามหาคนขึ้นมาเป็นผู้นำเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น การพิจารณาเลือกผู้นำจึงพิจารณาเลือกจากบุคลิกภายนอกของบุคคล แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะจึงเป็นการพยายามหาตัวร่วมของผู้นำในองค์การหลายแบบเมื่อตั้งตัวร่วมออกมาได้จึงกล่าวว่าเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำควรมี โดยมีนักวิชาการที่ศึกษาตามแนวคิดนี้ได้แก่

1.3.1.1 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Ralph M. Stogdill

เป็นแนวคิดว่าภาวะผู้นำที่เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะบางประการที่คนอื่นทั่วไปไม่มี โดยลักษณะของภาวะผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องมีความแตกต่างจากผู้อื่นใน 3 เรื่อง คือ

- 1) ด้านสติปัญญา ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะการตัดสินใจ องค์กรความรู้ของผู้นำ และรูปแบบการใช้คำพูดในการสื่อสาร เป็นต้น
- 2) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวของผู้นำ รูปแบบความริเริ่มสร้างสรรค์ และการควบคุมอารมณ์ของผู้นำ เป็นต้น
- 3) ด้านความสามารถ ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างความร่วมมือในองค์กร ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการมีส่วนร่วมในสังคม เป็นต้น

1.3.1.2 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Stephen P. Robbins

เป็นแนวคิดว่าภาวะผู้นำที่เชื่อว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 6 คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) การมีแรงขับเคลื่อนที่ยั่งยืน
- 2) การมีความต้องการที่จะนำ
- 3) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
- 4) การมีความเชื่อมั่นในตัวเอง
- 5) การมีความเฉลียวฉลาด
- 6) การมีความรับผิดชอบในหน้าที่

1.3.1.3 แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Jerald Greenberg และ

Robert Baron

เป็นแนวคิดว่าภาวะผู้นำที่เชื่อว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย

- 1) การมีแรงขับและความต้องการประสบความสำเร็จ
- 2) การมีความซื่อสัตย์มั่นคง
- 3) การมีแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ
- 4) การมีเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) การมีความเฉลียวฉลาด
- 6) การมีความรู้ในงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์
- 7) การมีความยืดหยุ่น

1.3.2 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

เป็นรูปแบบแนวความคิดภาวะผู้นำที่พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา โดยแนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมเกิดขึ้นภายหลังจากกระแสวิพากษ์ต่อแนวความคิดเชิงผู้นำเชิงคุณลักษณะว่ามีปัญหาจากมุ่งอธิบายเพียงคุณลักษณะ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าเมื่อทำงานแล้วจะมีผลงานอย่างไร ซึ่งไม่สามารถเชื่อมโยงคุณลักษณะกับผลงานได้ เช่น บุคลิกภาพภายนอกดูดีแต่พฤติกรรมไม่ได้สะท้อนความเป็นผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้นแต่ไม่สัมพันธ์กัน โดยแนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมมีนักวิชาการที่ศึกษาตามแนวคิดนี้ ดังนี้

1.3.2.1 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมของการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สะท้อนต่อการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเน้นงานหรือผลผลิต คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการมุ่งบังคับบัญชาและเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีการแจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ รวมถึงมุ่งเน้นกำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน และพฤติกรรมการกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นผู้ปฏิบัติงาน คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญคือ พฤติกรรมการให้ความสำคัญในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม รับผิดชอบต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และการมีความพยายามในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.3.2.2 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมของการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สะท้อนต่อการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้นำโดยแบ่งตามความสัมพันธ์ที่ผู้นำมุ่งเน้น ในเรื่อง 'ปัจจัยเรื่องคนกับงาน' เป็นค่าสูง-ต่ำ ซึ่งสามารถวิเคราะห์และจำแนกออกมาเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) ผู้นำแบบมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องคนสูง แต่มุ่งเน้นเรื่องงานต่ำ ซึ่งผู้นำตามพฤติกรรมลักษณะนี้ จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการใส่ใจความรู้สึกในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน

2) ผู้นำแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องงานสูง แต่มุ่งเน้นเรื่องคนต่ำ ซึ่งผู้นำตามพฤติกรรมลักษณะนี้ จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเรื่องงานเป็นหลัก โดยจะมีพฤติกรรมแบบอำนาจนิยม คือมีความเด็ดขาดในการสั่งการ มุ่งเน้นความเป็นระเบียบแบบแผนของโครงสร้างการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

3) ผู้นำแบบปล่อยเสรี คือ ผู้นำที่ไม่มุ่งเน้นคน และไม่มุ่งเน้นงาน ซึ่งผู้นำตามพฤติกรรมลักษณะนี้ จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมปล่อยให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างเสรี ไม่มุ่งเน้นกฎระเบียบ แบบแผน จะดำเนินการสั่งการเท่าที่จำเป็น

4) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นคน และมุ่งเน้นงาน ซึ่งผู้นำตามพฤติกรรมลักษณะนี้ จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างการปฏิบัติงาน และระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็ใส่ใจกับความรู้สึกและพิจารณาตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่องค์กรต้องการตามแนวคิดของเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมของการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอไอโอ เพราะเชื่อว่าจะทำให้ผลงานของผู้ปฏิบัติงานและองค์กรออกมาดี

1.3.2.3 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมของการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอไอโอ

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สะท้อนต่อการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้นำโดยแบ่งตามคุณลักษณะเรื่อง ‘การตัดสินใจ’ ของผู้นำ ซึ่งสามารถวิเคราะห์และจำแนกออกมาเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะที่ผู้นำจะถือตนเองเป็นศูนย์กลางตัดสินใจเองทั้งหมด และประกาศให้กลุ่มทราบและปฏิบัติ
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะที่ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มมีบทบาทในการตัดสินใจ พร้อมอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือการดำเนินการขององค์กร
- 3) ผู้นำแบบปล่อยเสรี ซึ่งมีลักษณะที่ผู้นำจะร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก ปล่อยให้ลูกน้องมีอิสระในการดำเนินงาน โดยผู้นำจะทำงานเท่าที่จำเป็น

1.3.2.4 แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid)

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สะท้อนต่อการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้นำโดยแบ่งตามคุณลักษณะเรื่อง ‘ความสำคัญของงานกับคน’ ของผู้นำ ซึ่งสามารถวิเคราะห์และจำแนกออกมาเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- 1) ผู้นำที่ช่างเอาใจ คือ ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และไม่มีความรู้สึกขัดแย้งกันภายในองค์กร กล่าวคือเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคนสูง แต่ให้ความสำคัญเรื่องงานต่ำ
- 2) ผู้นำทีม คือ ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมให้ความสำคัญกับเรื่องคนและเรื่องงานสูง กล่าวคือมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดความพึงพอใจและมุ่งเน้นให้งานประสบความสำเร็จในเวลาเดียวกัน

3) ผู้นำแบบคล่อมเลน คือ ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมให้ความสำคัญไม่มากกับเรื่องงานและเรื่องคน กล่าวคือ ผู้นำจะวางตนแบบพอประมาณ ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องใด เป็นสำคัญ เน้นความประนีประนอม และผลัดกันได้และผลัดกันเสียตามเสียงข้างมาก

4) ผู้นำที่ไม่เอาไหน คือ ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบปล่อยเสรีแก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงานภายในองค์กร กล่าวคือไม่มุ่งเน้นทั้งเรื่องงานและเรื่องความสัมพันธ์

5) ผู้นำที่เน้นงาน คือ ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบเผด็จการ โดยมีลักษณะเน้นงานสำเร็จเป็นหลัก เน้นความถูกต้องมากกว่าถูกใจ

1.3.3 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach)

เป็นรูปแบบแนวความคิดภาวะผู้นำที่พิจารณาจากการแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้นำในแต่ละองค์การจะมีการแสดงออกต่างกัน ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยแนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์เชื่อว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ผู้นำแบบเดียวกัน จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จต่ำ เนื่องจากการแสดงออกถึงภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งอาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แตกต่างออกไปได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องใช้ความเป็นผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นด้วย โดยแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์มีนักวิชาการที่ศึกษาตามแนวคิดนี้ ดังนี้

1.3.3.1 ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum)

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ศึกษารูปแบบการเลือกการนำของผู้นำ ตามปัจจัยหรือขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้นำต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถจำแนกเป็น ผู้นำที่ใช้อำนาจ (ผู้นำเป็นศูนย์กลาง) และ ผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจ ให้อิสระผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดกรอบวิธีการทำงาน โดยวิธีการเลือกวิธีการนำของผู้นำจะขึ้นกับสภาพรอบข้างหรือสถานการณ์และลักษณะงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 รูปแบบ ดังนี้

1) ผู้บริหารจะตัดสินใจและประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ กล่าวคือ ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ลูกน้องปฏิบัติตามเท่านั้น

2) ผู้นำเสนอความคิดการตัดสินใจของตน คือ ในท้ายที่สุดจะทำแบบไหนขึ้นกับผู้นำ แต่มีการโน้มน้าวมากกว่าการสั่งการ

3) ผู้นำเสนอความคิดของตนแล้วเปิดโอกาสให้ซักถาม คือ เป็นการถามก่อนคล้ายว่าเปิดให้มีส่วนร่วม แต่อำนาจยังอยู่ที่ผู้นำ แต่ความคิดเห็นของผู้นำจะเป็นไปเพื่อเป็นการยืนยันความชัดเจน

4) ผู้นำเสนอทางเลือกที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำเสนอทางเลือก และหากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีเหตุผลที่ดีกว่าก็สามารถเปลี่ยนได้ กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5) ผู้นำเสนอปัญหาเพื่อรวบรวมคำแนะนำและตัดสินใจ คือ ผู้นำบอกเพียงข้อปัญหา สิ่งที่ต้องคิดจะเจอ จากนั้นจึงนำเอาทุกความเห็นของทุกคนมาพิจารณาหาทางออก ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์การ

6) ผู้นำกำหนดข้อจำกัด คือ ผู้นำจะคอยกำกับ ติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่ห่างๆ และปล่อยให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานบริหารจัดการหรือขับเคลื่อนกันเอง

7) ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อจำกัดซึ่งกำหนดโดยผู้บังคับบัญชา คือ ผู้นำจะกำหนดเพียงขอบเขตการปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานกันเองภายใต้ข้อจำกัดที่ผู้นำกำหนด

1.3.3.2 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model)

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำต่อบริบทของการปฏิบัติงานหรือสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่ผู้นำเผชิญ โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งเน้นความสำเร็จต่องานหรือภารกิจเป็นสำคัญ โดยมีลักษณะรูปแบบการทำงานในการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือมีลักษณะผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก

2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือมีลักษณะของเป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

ในส่วนของสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) คือ บริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้นำ โดยมีความสำคัญจากภาระสะท้อนถึงระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ และส่งผลหรือทำให้เกิดการตัดสินใจในการแสดงออกของผู้นำเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากสถานการณ์กลุ่มดี จะเอื้อต่อการแสดงออก รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) สถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation)
- 2) สถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation)
- 3) สถานการณ์ที่มีระดับไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation)

โดยการประเมินรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยของสถานการณ์กลุ่มซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือสมาชิก ระดับโครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

1.3.3.3 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย

(Path-Goal Theory)

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่พัฒนามาจาก ‘การสร้างแรงจูงใจ’ โดยเชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นการสร้างเป้าหมาย ก็วิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปด้วยดี ซึ่งกล่าวได้ว่า ผู้นำจะต้องพิจารณาว่าลูกน้องมีลักษณะเป็นอย่างไร มีสถานการณ์เป็นอย่างไร แล้วพิจารณาเลือกใช้รูปแบบการนำให้เหมาะสมกับลักษณะดังกล่าว จึงจะทำให้เกิดผลงานที่ดีในองค์การ

ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจกับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่แยกออกจากกัน เนื่องจากภาวะผู้นำ คือ รูปแบบหรือวิธีการที่ผู้นำแสดงออกเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน และการจะทำให้ลูกน้องทำงานนั้น ส่วนหนึ่งต้องมีการจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดขึ้นและมีผลลัพธ์ที่ดี

1.3.3.4 แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blandchard

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่อธิบายว่า รูปแบบการนำของผู้นำที่ผู้นำแสดงออกนั้น จะเลือกแสดงออกมาโดยพิจารณาจาก ‘ลักษณะพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน’ เป็นหลัก และเลือกรูปแบบของการนำของผู้นำให้สอดคล้องกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ โดยในส่วนของผู้นำนั้น สามารถแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ โดยใช้ปัจจัยระดับของการมุ่งเน้นเรื่องคน (สูง หรือ ต่ำ) และการมุ่งเน้นเรื่องงาน (สูง หรือ ต่ำ) ออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำรูปแบบที่ 1 : Telling คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ
- 2) ผู้นำรูปแบบที่ 2 : Selling คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนสูง
- 3) ผู้นำรูปแบบที่ 3 : Participating คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นคนสูง และมุ่งเน้นงานต่ำ

4) ผู้นำรูปแบบที่ 4 : Delegating คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนต่ำ

และสามารถจำแนกรูปแบบของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 แบบ โดยใช้ปัจจัยเรื่องความเต็มใจในการทำงานมากน้อยแค่ไหน (ขยัน หรือ ชี้เกียจ) และ ความรู้ในการทำงาน (ฉลาด หรือ โง่) ดังนี้

1) ผู้ปฏิบัติงานรูปแบบที่ 1 คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเต็มใจในการทำงานน้อย (ชี้เกียจ) และมีความรู้ในการทำงานน้อย (โง่) ลักษณะนี้หัวหน้าต้องใช้ผู้นำรูปแบบที่ 1 (Telling) เพราะผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงจะมีลักษณะความเด็ดขาดในการสั่งการมากกว่า ซึ่งสามารถรับมือกับผู้ปฏิบัติงานรูปแบบนี้ได้

2) ผู้ปฏิบัติงานรูปแบบที่ 2 คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเต็มใจในการทำงานมาก (ขยัน) และมีความรู้ในการทำงานน้อย (โง่) ลักษณะนี้หัวหน้าหรือผู้นำจะต้องมีการฝึกฝนหรือสอนงานโดยละเอียด เพราะมีความขยัน แต่ยังขาดองค์ความรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

3) ผู้ปฏิบัติงานรูปแบบที่ 3 คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเต็มใจในการทำงานน้อย (ชี้เกียจ) และมีความรู้ในการทำงานมาก (ฉลาด) ลักษณะนี้หัวหน้าหรือผู้นำจะต้องปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม เพราะผู้ปฏิบัติงานประเภทนี้มักจะมี ความอยากโดดเด่น หากผู้นำกระตุ้นให้ได้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อการทำงานขององค์กร

4) ผู้ปฏิบัติงานรูปแบบที่ 4 คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเต็มใจในการทำงานมาก (ฉลาด) และมีความรู้ในการทำงานมาก (ฉลาด) ลักษณะนี้หัวหน้าหรือผู้นำสามารถเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบที่ 4 (Delegating) ที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนต่ำได้ เพราะผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบนี้จะมี ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้ที่อยู่แล้ว จะไม่ชอบให้มาสั่งการเพราะอาจเกิดความรำคาญได้ ผู้นำจึงสามารถไว้วางใจและปล่อยให้ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระภายใต้แนวทางหรือข้อจำกัดที่ผู้นำกำหนด

โดยสรุปสำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบนั้น มีจุดเด่นและข้อจำกัดในการนำไปใช้แตกต่างกัน โดยในส่วนของแนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) ซึ่งเป็นการดูภาวะผู้นำจากคุณลักษณะภายนอก มีจุดเด่นคือสามารถสังเกตคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกได้อย่างง่ายดาย เพราะเป็นการสังเกตจากคุณลักษณะเชิงประจักษ์ เห็นได้ชัด แต่มีข้อจำกัดคือ ในความเป็นจริงไม่สามารถดูภาวะผู้นำจากสภาพภายนอกได้ เพราะการดูจากสภาพภายนอกไม่สามารถวัดผลงานได้ ทั้งผู้นำบางคนมีคุณลักษณะภายนอกที่ไม่ดี แต่กลับเป็นที่เชื่อถือ ในส่วนของแนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ที่เป็นการดูภาวะผู้นำจากพฤติกรรมนั้น มีจุดเด่นคือการศึกษาพฤติกรรมสามารถหาความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานได้

ชัดเจน แต่มีข้อจำกัดคือ ผู้นำแบบหนึ่งวิธีการแบบหนึ่งอาจไม่สามารถใช้กับสถานการณ์ที่แตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไปได้ ในส่วนของแนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach) ที่เชื่อว่า ผู้นำในแต่ละองค์การจะมีการแสดงออกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จุดเด่นคือ สามารถอธิบายเหตุผลว่าทำไมผู้นำใช้พฤติกรรมแบบหนึ่งกับสถานการณ์แบบหนึ่งได้ ซึ่งมีความครอบคลุมเพราะบริบทของสถานการณ์เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.3.4 ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบพาเรโต (Pareto Principle)

ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบพาเรโต (Pareto Principle) หรือทฤษฎี 80/20 เป็นแนวคิดของวิลเฟรโด พาเรโต (Wilfredo Pareto) ที่เชื่อว่าการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งหมดหรือร้อยละ 100 นั้น การบริหารจัดการที่ดีในส่วนร้อยละ 20 ของทรัพยากร โดยการจัดลำดับความสำคัญของงานและมุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่สำคัญนั้นอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ในส่วนของทรัพยากรร้อยละ 80 ขององค์การ โดยการดำเนินการตามทฤษฎีนี้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ดี โดยประหยัดในต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การจัดลำดับความสำคัญและมุ่งให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ในส่วนที่สำคัญ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีขึ้น โดยประหยัดในการใช้ทรัพยากรขององค์การในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดสรรลำดับความสำคัญของงาน การตัดสินใจที่ดี และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความทุ่มเทให้กับส่วนที่สำคัญที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์และประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีด้วยความคุ้มค่า

2. ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model)

ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มองว่า ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในการนำกลุ่ม เพราะวิธีที่ดีที่สุดในการนำกลุ่มของผู้นำนั้นจะถูกกำหนดโดยสถานการณ์ ซึ่งหนึ่งในนักคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ฟิดเลอร์ หรือเฟรด ฟิดเลอร์ (Expert Program Management, 2018) ซึ่งกล่าวว่า สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักว่าในทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์นั้น มนุษย์ไม่สามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ได้ แต่ต้องหาผู้นำในสถานการณ์ที่ตรงกับรูปแบบการทำงานของภาพรวมแทน ฟิดเลอร์จึงเสนอตัวแบบผู้นำคือ ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ซึ่งเป็นตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่อธิบายไว้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกับสถานการณ์ที่ผู้นำจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานนั้นได้มากเพียงใด โดยฟิดเลอร์ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นงาน

(Task-oriented) และภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) โดยมีลักษณะดังนี้

1) ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือมีลักษณะของเป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2) ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นงาน (Task-oriented leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งเน้นความสำเร็จต่องานหรือภารกิจเป็นสำคัญ โดยมีลักษณะรูปแบบการทำงานในการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือมีลักษณะผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก

ทั้งนี้ในส่วนของสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญ (Group Situation) ได้ 8 รูปแบบจากปัจจัย 3 ประเภท คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน (Leader-member relationship) หมายถึง ถ้าทั้งสองฝ่ายระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นไว้วางใจกัน ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับที่ดี หากเป็นในลักษณะตรงกันข้ามถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับที่ไม่ดี

2) โครงสร้างหรือลักษณะเฉพาะงาน (Task structure) หมายถึง ความมั่นคงแน่นอนของโครงสร้างของงานภายในองค์กร โดยหากองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน มีกฎระเบียบ หรือแบบแผนในการปฏิบัติงานที่แน่นอน จะถือว่ามีความมั่นคงแน่นอนสูง แต่หากโครงสร้างไม่ชัดเจนจะถือว่ามีความมั่นคงแน่นอนต่ำ

3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำ (Position power) หมายถึง ปัจจัยที่แสดงออกว่า ถ้าผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ มีความสามารถในการให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ รวมถึงอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด จะถือว่ามีความอำนาจในระดับมาก แต่หากผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ หรือมีอำนาจการตัดสินใจได้ไม่เด็ดขาด ถือว่ามีความอำนาจในระดับน้อย

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์มีใจความสำคัญว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้น (Group Situation) โดยพิตเลอร์เชื่อว่า แบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคนเปลี่ยนแปลงได้ยากแทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่มีความลงตัวหรือเหมาะสมกับรูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1 เครื่องมือทดสอบรูปแบบของภาวะผู้นำของพิตเลอร์

จากทฤษฎีของพิตเลอร์ เครื่องมือทดสอบรูปแบบของภาวะผู้นำของพิตเลอร์ สามารถวัดได้โดยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (The least preferred coworker scale : LPC Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ต้องการทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้้นั้นตามตัวเลือกต่าง ๆ 18 คุณลักษณะ ซึ่งมีระดับคะแนน 1 – 8 คะแนน โดยแบบทดสอบ LPC จะเป็นตัวบ่งบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task-oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) หากคะแนน LPC สูง (คะแนนมากกว่า 73 คะแนน) จะหมายถึงเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ กรณีคะแนน LPC ต่ำ (คะแนนต่ำกว่า 64 คะแนน) จะหมายถึงเป็นผู้นำที่เน้นงาน และถ้าคะแนน LPC อยู่ระหว่าง 64-73 คะแนน จะหมายถึง ผู้นำในรูปแบบผสมระหว่างเน้นงานและเน้นความสัมพันธ์ (Mixture of both) ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ทำแบบประเมินว่าจะนิยามตนเองว่ามีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบใดมากที่สุด (มุ่งเน้นงานหรือมุ่งเน้นความสัมพันธ์)

ลักษณะของเครื่องมือ “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (The least preferred coworker scale : LPC Scale) จะให้ผู้ทำแบบสอบถามนึกถึงบุคคลๆหนึ่งซึ่งเคยทำงานและเข้ากันได้ได้น้อยที่สุด ร่วมงานด้วยแล้วงานสำเร็จยากที่สุด หรือเป็นบุคคลต้องการร่วมงานด้วยน้อยที่สุด แล้วเลือกคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นลักษณะคู่ตรงข้ามกัน อาทิ น่าพึงพอใจ/ไม่น่าพึงพอใจ , ชอบช่วยเหลือ/ต่อต้าน , เคร่งเครียด/ผ่อนคลาย เป็นต้น

2.2 การประเมินสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ของพิตเลอร์

ตามแนวคิดตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์ สถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader–Member Relationship) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of task structure) และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) ซึ่งแต่ละตัวแปรมีความหมายและเงื่อนไขในการวัดผล ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader–Member Relationship) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จากทัศนคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพ หรือสนับสนุนผู้นำ จะสามารถแปลความหมายได้ว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี เป็นสถานการณ์น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

2) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of task structure) หมายถึง ระดับของระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมถึงความสำคัญของงานหรือภารกิจในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยระดับ

โครงสร้างของงานสามารถวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด มีความสำคัญระดับใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับโครงสร้างของงานออกมาเป็น “สูง” หรือ “ต่ำ” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าโครงสร้างของงานอยู่ในระดับสูง ถือเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) หมายถึง ระดับของอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลหรือความเด็ดขาดเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสั่งการ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้นำออกเป็น “มาก” หรือ “น้อย” หากผู้นำมีอำนาจหรือความเด็ดขาดในการวางแผน สั่งการ ติดตาม ประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าได้ว่ามีอำนาจในตำแหน่งมาก จะถือเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

ตามแบบจำลองของฟิตเลอร์ ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปได้ด้วยดี โครงสร้างของงานสูงและอำนาจของผู้นำมีมาก จะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของงานต่ำและอำนาจของผู้นำมีน้อย จะถือเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด ดังตาราง

ลักษณะของสถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (LMR)	ระดับโครงสร้างของงาน (TS)	อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (PoP)	รูปแบบของสถานการณ์กลุ่ม (ระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์)	รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม
1	ดี	สูง	มาก	สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation : FS)	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented)
2	ดี	สูง	น้อย		
3	ดี	ต่ำ	มาก		
4	ดี	ต่ำ	น้อย	สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation : MFS)	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented)
5	ไม่ดี	สูง	มาก		
6	ไม่ดี	สูง	น้อย	สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation : US)	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented)
7	ไม่ดี	ต่ำ	มาก		
8	ไม่ดี	ต่ำ	น้อย		

ตารางที่ 1 : การจำแนกรูปแบบสถานการณ์กลุ่มและรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

ฟิดเลอร์ได้อธิบายรูปแบบของสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ไว้ว่า รูปแบบสถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 เป็นรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ระดับความน่าพึงพอใจมาก และรูปแบบสถานการณ์ที่ 7 และ 8 เป็นรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ระดับไม่น่าพึงพอใจมาก ซึ่งรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งสองนี้คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-oriented Leadership) ส่วนสถานการณ์ที่ 4,5,6 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจระดับปานกลาง ซึ่งรูปแบบที่สอดคล้องคือ ภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leadership) โดยฟิดเลอร์ให้เหตุผลว่าการที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากและไม่น่าพึงพอใจมาก เนื่องจากในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากนั้น คนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระบบงานมีโครงสร้างที่ชัดเจน ประกอบกับผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจมาก ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าว สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก เนื่องจากความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน ประกอบกับอำนาจของผู้นำมีน้อย สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือ ต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องสนใจในเรื่องความสัมพันธ์ และในส่วนสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง ผู้นำต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน เพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีให้เกิดแก่กลุ่ม ช่วยทำให้อำนาจของผู้นำมีอำนาจเพิ่มขึ้น และเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินงานไปได้ภายใต้โครงสร้างที่ไม่ชัดเจน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และบทบาทของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ ได้มีผู้ให้ความสำคัญทำการศึกษาวิจัย โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังนี้

นฤนันท์ และ ประเสริฐไชย (นฤนันท์ สุริยมณี และ ประเสริฐไชย สุขสะอาด, 2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล สรุปผลได้ว่าจากการวิจัยเพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) พบว่าผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหิดลส่วนใหญ่ ซึ่งได้แก่ คณะบดีคณะต่างๆ ผู้อำนวยการสถาบันหรือสำนัก และหัวหน้าภาควิชา พบว่าส่วนใหญ่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) และมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) ในระดับสูง

นาถ (นาถ พันธุมนาวิน, 2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรผู้ทำนาตามทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์กลุ่ม ในเขตภาคกลาง สรุปผลได้ว่า จากการทดสอบทฤษฎีเพื่อการทำนายประสิทธิผลของกลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) และ ตัวแปรลักษณะบางประการของกลุ่ม ของกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิผลเปรียบเทียบกับกลุ่มเกษตรกรที่ไม่มีประสิทธิผล พบว่า กลุ่มที่มีประสิทธิผลมีรูปแบบลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) และกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิผลมีรูปแบบภาวะผู้นำลักษณะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) อีกทั้งพบว่าการใช้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ให้ผลทำนายความสัมพันธ์ได้สูงกว่าตัวแปรอีกกลุ่มหนึ่งด้วย

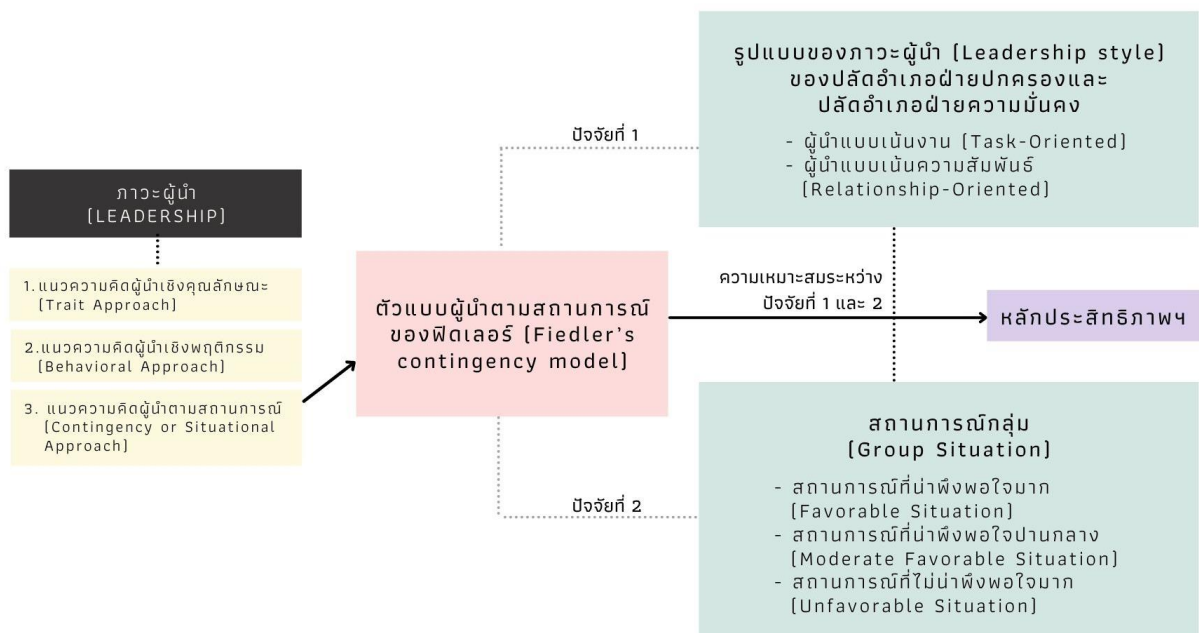
กอร์ดอน (Gordon, 2009) ที่ศึกษาเรื่อง การนิยามภาวะผู้นำตามสถานการณ์สำหรับหัวหน้าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Defining Situational for the Local Government Chief Administrative Officer) พบว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้น จะมีลักษณะมุ่งเน้นพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งบุคลากร โดยแสดงบทบาทเป็นผู้นำในเชิง เป็นผู้สร้างสรรค์งาน เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นนักลงทุน เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สั่งการ เป็นผู้จัดการ เป็นผู้ประกอบการ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

ธัญญามาต (ธัญญามาต โลจนานนท์, 2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด สรุปผลได้ว่า เป็นงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 178 คน จากจำนวนประชากรพนักงาน 320 คน โดยผลการศึกษาพบว่า ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน อีกทั้ง ภาวะผู้นำโดยรวมและแรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้นำควรมีทั้งลักษณะที่เน้นงานและเน้นสัมพันธ์ภาพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ประนีประนอม และให้ขวัญกำลังใจ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

พงศ์ภัทร (พงศ์ภัทร สิริันทวีเนติ, 2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการฝ่ายปกครองในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ สรุปผลได้ว่า สำหรับข้าราชการฝ่ายปกครองในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น หนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของปลัดอำเภอคือ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากประชาชนในพื้นที่ มีรูปแบบการปฏิบัติงานเชิงรุก และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ต้องสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชนในพื้นที่ และมีความเข้าใจในบริบทประวัติศาสตร์/วัฒนธรรมท้องถิ่นของพื้นที่นั้นๆ

ดานิส (ดานิส ท้าวสมาน, 2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของ นายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สรุปผลได้ว่า เป็นการวิจัยเพื่อประเมินภาวะผู้นำของ นายอำเภอ โดยกลุ่มประชากรของงานวิจัยคือ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ ประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำนวนทั้งสิ้น 914 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 297 คน โดยใช้ เครื่องมือแบบสอบถาม โดยผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในทุกประเภทของนายอำเภออยู่ใน ระดับมากที่สุด และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับความคิดเห็นที่มีต่อนายอำเภอ พบว่าตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของนายอำเภอในพื้นที่ จังหวัดนราธิวาสแตกต่างกัน ในขณะที่ปัจจัยตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ นายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสไม่แตกต่างกัน

4. กรอบการวิจัย



แผนภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

จากแผนผังกรอบการวิจัย ภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถแบ่งแนวความคิดภาวะผู้นำตามวิธีคิดและพัฒนาการของทฤษฎีของภาวะผู้นำได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1. แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2) แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) และ 3) แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach)

ภายใต้แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach) ทฤษฎีที่ผู้วิจัยพิจารณาใช้ในการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย คือ ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency model) ซึ่งเป็นตัวแบบที่มองว่า ภาวะผู้นำที่ดีหรือมีประสิทธิภาพอยู่ที่ “ความเหมาะสม” ระหว่างปัจจัยที่ 1 คือ รูปแบบของผู้นำ (Leadership style) ของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง และ ปัจจัยที่ 2 คือ สถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้น (Group Situation) โดยแต่ละปัจจัยมีองค์ประกอบดังนี้

1) รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ตามตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ ประกอบด้วย 1) ผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) และ 2) ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) โดยจะดำเนินการใช้วิธีการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอ ทั้งปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำ จากการวิเคราะห์คุณลักษณะที่ได้รับทราบข้อมูลจากการสนทนากลุ่มตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำในรูปแบบนั้นๆ

2) สถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ แบ่งลักษณะของสถานการณ์ได้เป็น 8 สถานการณ์ย่อย และสามารถจัดกลุ่มสถานการณ์ตามรูปแบบความพึงพอใจของสถานการณ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) (2) สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) และ (3) สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation) ซึ่งการระบุว่าเป็นสถานการณ์ใดนั้นจะพิจารณาจากปัจจัย 3 สิ่งประกอบกัน ซึ่งได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relationship) (2) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of task structure) (3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) โดยจะดำเนินการใช้วิธีการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอ ทั้งปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำ จากคุณลักษณะที่ได้รับทราบข้อมูลจากการสนทนากลุ่มตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำในรูปแบบนั้นๆ

ในการตอบคำถามวิจัยนั้น คำถามวิจัยที่ 1 “ข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม (ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง) มีลักษณะภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์รูปแบบใด?” นั้น จะสามารถระบุได้จากกรอบปัจจัยที่ 1 ว่ามีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบใด จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอ

ฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามลักษณะของรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อระบุว่าปลัดอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบใด

ในการตอบคำถามวิจัยที่ 2 “รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม (ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง) สอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์หรือไม่?” จะสามารถระบุคำตอบได้จากการ ข้อมูลปัจจัยของสถานการณ์กลุ่มจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อระบุลักษณะของสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคงประสบในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำข้อมูลมาพิจารณาว่ามีความสอดคล้องของปัจจัยที่ 1 และ ปัจจัยที่ 2 ตามหลักการของทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์อย่างไร

5. สรุปผลการทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ รวมถึงภาวะผู้นำตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency model) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่ม และจะเกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่รวมในเหตุการณ์เดียวกัน โดยเป็นไปเพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ หรือทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการศึกษาลักษณะหรือรูปแบบภาวะผู้นำนั้น การพิจารณาใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency model) เพื่อหาลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเครื่องมือของทฤษฎี หรือแบบประเมิน LPC (Least-Preferred-Coworker Scale) มีความสามารถในการทำนายความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำได้มากกว่าวิธีอื่นๆ (นาถ พันธุมนาวิณ ,2540) และจากผลการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) (นฤพันธ์ สุริยมณี และคณะ, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำของปลัดอำเภอว่าข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ (ปลัดอำเภอ) จะต้องเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือจากประชาชนในพื้นที่ ต้องสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชนในพื้นที่ และมีความเข้าใจในบริบทของพื้นที่นั้นๆ (พงศ์ภัทร สิริธนวิเนติ, 2558) ในอีกด้านหนึ่ง ผลการวิจัยงานศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิผลกับกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิผล (นาถ พันธุมนาวิณ, 2540) พบว่า กลุ่มที่มีประสิทธิผลมีรูปแบบลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) และกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิผลมีรูปแบบภาวะผู้นำลักษณะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะ

ผู้นำเป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ได้แก่บริบทความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์เฉพาะหน้าที่ผู้นำเผชิญ และความสำคัญของสถานการณ์ที่ส่งผลให้ผู้นำต้องมีการตัดสินใจ

จากการดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของงานวิจัยที่มีต่อปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายงานวิจัยได้ว่า

1) ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จะมีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จะมีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model)

2) รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม (ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง) มีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) โดยสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปแบบสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) และ สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) ตามลำดับตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทระเบียบวิธีวิจัยนี้ จะกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยในหัวข้อ ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม โดยผู้วิจัยแบ่งรายละเอียดออกเป็นหัวข้อดังนี้

1. รูปแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะต้องอาศัยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญ อันนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยได้สำเร็จ โดยผู้วิจัยได้อาศัยการการศึกษาโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการทำการวิจัยต่อไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้อาศัยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้ผู้วิจัยป้อนคำถามให้แก่ที่ประชุมกลุ่ม เพื่อให้ที่ประชุมได้ร่วมกันให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและร่วมกันอภิปรายในประเด็นสำคัญที่นักวิจัยได้ป้อนเข้าสู่ที่ประชุม โดยการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยจะจัดสนทนากลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะ ทักษะ ทักษะ บริบทของสถานการณ์การปฏิบัติงาน รวมถึงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา คือ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง โดยการสนทนากลุ่มจะประกอบไปด้วยประเด็นคำถามเกี่ยวกับ

1. ลักษณะของงาน หรือภารกิจที่ปฏิบัติงาน
2. ลักษณะของกฎระเบียบ และโครงสร้างของภารกิจที่ปฏิบัติงาน
3. ลักษณะสภาพแวดล้อมหรือบริบทการปฏิบัติงานในพื้นที่

4. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา
5. ลักษณะอำนาจการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
6. ลักษณะการรับมือหรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่
7. ลักษณะความสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชา
8. คุณลักษณะหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นของปลัดอำเภอ

ซึ่งประเด็นคำถามต่างๆ นั้น มุ่งเพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ของปลัดอำเภอ ฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ลักษณะสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) และความสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่เกิดขึ้นตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎี ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิทเลอร์ เป็นสำคัญ

3. หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit Analysis) โดยอาศัยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้การได้มาซึ่งข้อมูลมีความครบถ้วนและครอบคลุม เพื่อตอบคำถามวิจัย ผู้วิจัยจึงได้อาศัยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) รายอำเภอ จำนวนอำเภอทั้งหมด 7 อำเภอ ดังนี้

3.1 เจ้าหน้าที่ปกครอง

ในส่วนของเจ้าหน้าที่ปกครอง ผู้วิจัยได้คัดเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมายโดยพิจารณาจาก อำนาจหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง ในการดำเนินการด้านงานธุรการและเอกสาร และช่วยเหลือภารกิจของปลัดอำเภอในฝ่ายที่ปลัดอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้นๆ จำนวน อำเภอละ 1 คน รวมจำนวน 7 คน

3.2 สมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.)

ในส่วนของสมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) ผู้วิจัยได้คัดเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมายโดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงของนายอำเภอ และปลัดอำเภอ ที่กำหนดให้กระทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งการโดยชอบ ตามมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติกองอาสารักษาดินแดน พ.ศ. 2497 จำนวนอำเภอละ 2 คน รวมจำนวน 14 คน

3.3 กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

ในส่วนของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน ผู้วิจัยได้คัดเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมายโดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานปกครองบรรดาราษฎร์ที่อยู่ในเขตหมู่บ้าน ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 และเป็นผู้ได้บังคับบัญชานายอำเภอและ

ปลัดอำเภอ ตามมาตรา 69 แห่งพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 จำนวนอำเภอละ 2 คน รวมจำนวน 14 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับข้อมูลการวิจัยที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มเป้าหมายงานวิจัย คือ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ และกำนันผู้ใหญ่บ้าน จะได้รับจากประเด็นคำถามจากกลุ่มเป้าหมายงานวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตอบคำถามการวิจัย โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง

ในการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มเป้าหมายงานวิจัย จะสามารถวิเคราะห์และจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอ จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม จากประเด็นคำถามดังนี้

1. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา
2. ลักษณะการรับมือหรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่

จากนั้น นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา หรือปลัดอำเภอทั้งฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง โดยผู้วิจัยพิจารณาใช้หลักเกณฑ์ 4 ประเด็นในการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่

- ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ
- ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบหรือแบบแผน
- ระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยกรณีที่ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางที่ มีระดับความรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจสูง (ไม่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชา) มีระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบ/แบบแผนสูง มีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ และมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ จะวิเคราะห์ว่าเป็นลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) และ หากข้อมูลที่ได้รับ มีระดับความรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจต่ำ (ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชา) มีระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบ/แบบแผนต่ำ มีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง จะวิเคราะห์ว่าเป็นลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ

ในการวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มเป้าหมายงานวิจัยต้องเผชิญ จะสามารถวิเคราะห์และจำแนกรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม จากประเด็นคำถามดังนี้

1. ลักษณะของกฎระเบียบ และโครงสร้างของภารกิจที่ปฏิบัติงาน
2. ลักษณะอำนาจการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
3. ลักษณะความสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชา
4. ลักษณะสภาพแวดล้อมหรือบริบทการปฏิบัติงานในพื้นที่

จากนั้น นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ผู้บังคับบัญชา หรือปลัดอำเภอทั้งฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคงเผชิญ โดยผู้วิจัยพิจารณาใช้หลักเกณฑ์ 3 ประเด็นในการวิเคราะห์และจำแนกรูปแบบของสถานการณ์กลุ่ม ได้แก่

- ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader–Member Relationship)
- ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of Task Structure)
- อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power)

โดยประเด็นการวิเคราะห์ทั้ง 3 ประเด็นนั้น จะพิจารณาผ่านเงื่อนไขที่ได้รับจากข้อมูลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader–Member Relationship)

จะสามารถพิจารณาจากเงื่อนไข ‘ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา’ โดยกรณีข้อมูลที่ได้รับการสนทนากลุ่ม มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางที่มีระดับความเชื่อถือหรือความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับที่ดี จะวิเคราะห์ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอยู่ในระดับที่ดี ในทางกลับกัน หากมีระดับความเชื่อถือหรือความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ไม่ดี จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอยู่ในระดับที่ไม่ดี

2) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of task structure) จะสามารถพิจารณาจากเงื่อนไข ‘ระดับของระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมถึงความสำคัญของงานหรือภารกิจในการปฏิบัติงานนั้นๆ’ โดยกรณีข้อมูลที่ได้รับการสนทนากลุ่ม มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางที่มีระดับโครงสร้างของงาน เนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานที่มีความชัดเจนมาก หรือมีความสำคัญระดับสูง จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ‘มีระดับโครงสร้างของงานสูง’ ในทางกลับกัน หาก

ข้อมูลที่ได้รับ มีระดับโครงสร้างของงาน เนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนน้อย หรือมีความสำคัญระดับน้อย จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ‘มีระดับโครงสร้างของงานต่ำ’

3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) จะสามารถพิจารณาจากเงื่อนไข ‘ระดับอำนาจการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน’ โดยกรณีที่ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางที่มีระดับอำนาจการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานสูง จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ‘ระดับอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสูง’ ในทางกลับกัน หากข้อมูลที่ได้รับมีลักษณะที่มีระดับอำนาจการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานต่ำ จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ‘ระดับอำนาจในตำแหน่งของผู้นำต่ำ’

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ระดับโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ จากการสนทนากลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มาประกอบกันเพื่อกำหนดนิยามรูปแบบของสถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ว่าเป็นสถานการณ์กลุ่มในรูปแบบใด (สถานการณ์ 8 รูปแบบ) และสามารถจำแนกสถานการณ์ เป็นรูปแบบความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ได้ตามรายละเอียดและตามตาราง ดังนี้

- สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 เท่ากับ สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation : FS)
- สถานการณ์ที่ 4, 5, 6 เท่ากับ สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง

(Moderate Favorable Situation : MFS)

- สถานการณ์ที่ 7, 8 เท่ากับ สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable

Situation: US)

ลักษณะของสถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (LMR)	ระดับโครงสร้างของงาน (TS)	อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (PoP)	รูปแบบของสถานการณ์กลุ่ม (ระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์)
1	ดี	สูง	มาก	สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation : FS)
2	ดี	สูง	น้อย	
3	ดี	ต่ำ	มาก	
4	ดี	ต่ำ	น้อย	สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation : MFS)
5	ไม่ดี	สูง	มาก	
6	ไม่ดี	สูง	น้อย	

ลักษณะของ สถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ และผู้ตาม (LMR)	ระดับโครงสร้าง ของงาน (TS)	อำนาจใน ตำแหน่ง ของผู้นำ (PoP)	รูปแบบของสถานการณ์กลุ่ม (ระดับความน่าพึงพอใจ ของสถานการณ์)
7	ไม่ดี	ต่ำ	มาก	สถานการณ์ที่ ไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation : US)
8	ไม่ดี	ต่ำ	น้อย	

ตารางที่ 2 : การจำแนกรูปแบบสถานการณ์กลุ่มตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์

4.3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่มตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์

ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง และวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากทั้ง 2 ส่วน มาประกอบกันและนำข้อมูลมาเปรียบเทียบตามตาราง เพื่อกำหนดว่าเป็นรูปแบบสถานการณ์รูปแบบใด (สถานการณ์ 1 ถึง 8) และ ตรงกับรูปแบบความน่าพึงพอใจของสถานการณ์รูปแบบใด โดยวิธีการดังนี้

1) นำข้อมูลทั้งสองส่วน คือรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง กับรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ และ รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ มาหาความสัมพันธ์ว่ามีความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์หรือไม่อย่างไร

2) อภิปรายผลความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้น และหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์

ภายหลังจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังที่กล่าวใน 3.3 แล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเพื่อดูความครบถ้วน รวมถึงคุณภาพของข้อมูลที่ได้ ซึ่งมีความเพียงพอที่จะตอบคำถามการวิจัย และขั้นตอนต่อไปจะดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมายงานวิจัยมาจำแนกข้อมูลตามหัวข้อต่างๆ ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างของข้อมูลใหม่ เพื่อเป็นการบ่งชี้ลักษณะความเป็นเหตุเป็นผลได้ดีขึ้น โดยผู้วิจัยได้อาศัยการแยกประเภทของข้อมูลโดยอาศัยกรอบการวิจัย รวมถึง

สามัญสำนึกของผู้วิจัย ซึ่งเป็นผู้ลงพื้นที่เข้าไปศึกษาปรากฏการณ์ดังกล่าว นำมาประกอบเข้าด้วยกันให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย

ภายหลังการจัดระเบียบโครงสร้างของข้อมูลใหม่โดยสรุปเป็นประเด็นตามกรอบการวิจัยและสามัญสำนึกของผู้วิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาสร้างข้อสรุปโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำของของข้าราชการฝ่ายปกครอง คือปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม สถานการณ์กลุ่มหรือบริบทที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ปลัดอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาต้องรับมือหรือเผชิญ โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มาแยกประเด็นและสรุปประเด็นเป็นมิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้ ดังนี้

- 1) รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง
- 2) รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง
- 3) สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ
- 4) สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ
- 5) ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง ต่อสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองฝ่ายเผชิญ ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม อันเป็นการศึกษาว่า ข้าราชการฝ่ายปกครองซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐที่เป็นที่พึ่งพิงของประชาชนในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหา ในระดับอำเภอ ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และประสานการปฏิบัติแก่ทุกภาคส่วนในพื้นที่ โดยเฉพาะปลัดอำเภอซึ่งถือเป็นข้าราชการตำแหน่งหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ ในกลุ่มงานหรือฝ่ายที่มีบทบาทการแสดงออกถึงภาวะผู้นำสูง ได้แก่ ปลัดอำเภอปลัดอำเภอฝ่ายปกครองที่ กำกับดูแลกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงซึ่งดูแลด้านความสงบเรียบร้อย เป็นผู้บังคับบัญชาของกำลังอาสาสมัครรักษาดินแดนอำเภอ (อส.) และทำงานร่วมกับกำนันผู้ใหญ่บ้านในพื้นที่ นั้น มีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ในรูปแบบใด และรูปแบบภาวะผู้นำมีความสอดคล้อง กับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบ ผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่ โดยเลือกจังหวัดนครปฐมซึ่งเป็นจังหวัดที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานใน การศึกษาครั้งนี้ โดยในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้อธิบายวิธีการวิจัย การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ รับมาจากการสนทนากลุ่ม จากกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ทั้งภายในที่ว่าการอำเภอและปฏิบัติในพื้นที่ หมู่บ้าน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง สมาชิกกองอาสาสมัครรักษาดินแดนอำเภอ (อส.) และกำนันผู้ใหญ่บ้าน ในพื้นที่ ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันมีความสำคัญยิ่งในการสะท้อนถึงคุณลักษณะที่ปลัดอำเภอซึ่งเป็น ผู้บังคับบัญชาเป็น และต้องการให้เป็น เพื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอตามทฤษฎีว่ามี รูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใด มีรูปแบบสถานการณ์รูปแบบใด และมีความสอดคล้องกันหรือไม่ตาม หลักประสิทธิภาพของทฤษฎี สำหรับบทนี้ ผู้วิจัยจะแสดงผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive Analysis) โดยการแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และกรอบการวิจัย ได้ดังนี้

- 1) ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1
 - 1.1) รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง
 - 1.2) รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง
- 2) ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2
 - 2.1) สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ
 - 2.2) สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ

2.3) ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และฝ่ายความมั่นคง ต่อสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองฝ่ายเผชิญตามหลักประสิทธิภาพของ ทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์

1. ผลการศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบการวิจัย

1.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ข้อที่ 1 คือ ‘เพื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ว่ามี ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler’s contingency model) รูปแบบใด’ นั้น สามารถรายงานผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง

ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอกลุ่มงาน บริหารงานปกครอง หรือปลัดอำเภอฝ่ายปกครองทั้ง 7 อำเภอของจังหวัดนครปฐม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ ปกครอง และสมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) ซึ่งปฏิบัติภายในสำนักงานที่ว่าการอำเภอ ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และกำนันผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำในพื้นที่แต่ละหมู่บ้านภายในอำเภอ นั้น ได้ข้อค้นพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญจากลักษณะพฤติกรรมของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และลักษณะการรับมือหรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่นั้น มี คุณลักษณะโดยแบ่งเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1) ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ

ในด้านการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จากการ สัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองพบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีระดับการรวม ศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับน้อย เนื่องจากบทบาทของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีลักษณะการ ปฏิบัติงาน จะเป็นเพียงผู้ประสานงานหรือประสานการปฏิบัตินโยบายในเรื่องที่มีความสำคัญ จาก นายอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองกับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกลำดับหนึ่ง ได้แก่ กำนันผู้ใหญ่บ้านในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ภารกิจนั้นๆสำเร็จลุล่วง ตามที่นายอำเภอกำหนด ยกเว้นงานเฉพาะหน้าและไม่สำคัญเร่งด่วน ก็สามารถตัดสินใจได้โดยทันที โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองดังนี้

“หัวหน้าเป็นคนที่มีการตัดสินใจเด็ดขาด วันหนึ่งลูกเมายาเสพติดทำร้ายพ่อแม่ หัวหน้าก็รีบให้ไปหาข้อมูลและให้การช่วยเหลือโดยด่วน สุดท้ายได้ทำการจับกุมและดำเนินคดีกับคนลูกตามกฎหมาย”

(อำเภอดอนตูม , สนนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

“หัวหน้าเป็นผู้สั่งการในหลายๆเรื่องที่เป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ๆ ก็ต้องรอท่านนายอำเภอท่านตัดสินใจก่อนอยู่ดี”

(อำเภอพุทธมณฑล , สนนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

2) ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบหรือแบบแผน

ในด้านการให้ความสำคัญกับระเบียบหรือแบบแผนของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จากการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง พบว่า เนื่องจากภารกิจของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีลักษณะงานเกี่ยวกับการจัดแจ้ง ขออนุมัติ ขออนุญาต เกี่ยวกับสถานบริการ โรงแรม โรงรับจำนำ อาวุธปืนการค้าของเก่าและขายทอดตลาด การพนัน การเรียกรมูลนิธิ สมาคม และกฎหมายอื่นๆในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง พบว่า ระดับการให้ความสำคัญต่อระเบียบแบบแผนของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองในประเด็นนี้จึงมีระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผนสูง พิจารณาตามข้อกฎหมายอย่างเคร่งครัด ในทางกลับกัน ภารกิจของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองในการเป็นผู้ประสานงานหรือประสานการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบายในพื้นที่ พบว่าระดับการให้ความสำคัญต่อระเบียบแบบแผนของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีความยืดหยุ่นสูง มีการให้อิสระในการปฏิบัติงาน และเป็นเพียงผู้กำกับดูแลอยู่ห่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่มอบหมายในพื้นที่ โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองดังนี้

“การปฏิบัติงานของปลัดฯจะต้องยึดถือตามกฎระเบียบ ข้อกฎหมาย โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดเป็นแบบแผน แต่ก็สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานในพื้นที่บางเรื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ และสามารถแก้ไขของประชาชนได้”

(อำเภอดอนตูม , สนนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

“..ถ้าไม่ใช่งานออกใบอนุญาต ในด้านการให้บริการประชาชน ไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบเป๊ะในทุกเรื่องก็ได้ เพียงงานสำเร็จ ถูกต้อง ชาวบ้านและเจ้าหน้าที่ไม่เดือดร้อนก็เป็นอันว่าสำเร็จ”

(อำเภอสามพราน , สนนากลุ่ม , 24 ตุลาคม 2564)

3) ระดับการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

ในด้านการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จากการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับมาก โดยมองว่าปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเป็นที่พึ่งพาให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รับฟังปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีความพยายามที่จะหาแนวทางแก้ไขหรือสะท้อนปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาไปยังนายอำเภอ หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้นๆ โดยสามารถสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองดังนี้

“หัวหน้างานที่ผมเคยทำงานร่วมกันมาเกือบทุกคน รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและให้ความสำคัญแก่ลูกน้องผู้ปฏิบัติงานในทุกเรื่อง”

(อำเภอดอนตูม , สนทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

“ป. (ปลัดอำเภอ) ท่านรับฟังปัญหาและริบหาทางแก้ไข รับผิดชอบต่อส่วนงานกับคนที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน”

(อำเภอบางเลน , สนทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

4) ระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา

ในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จากการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับมาก โดยมีลักษณะการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ คือ การเชิญชวนกำนันผู้ใหญ่บ้านลงพื้นที่และร่วมในกิจกรรมทางสังคมในทุกโอกาส และการพัฒนาความสัมพันธ์รูปแบบไม่เป็นทางการ คือ การลงพื้นที่เพื่อรับประทานอาหารร่วมกัน หรือมีการสังสรรค์ในพื้นที่ร่วมกันระหว่างปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดน กำนันผู้ใหญ่บ้าน และประชาชนในพื้นที่ โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองดังนี้

“เวลามีงานอะไรในพื้นที่ ท่านจะเรียกพวกผมไปด้วยเสมอ ทั้งเรียกไปร่วมเปิดงาน กิจกรรมชุมชน พบชาวบ้าน หรือแจกของน้ำท่วม เราได้ไปทุกที่ ทำให้เราได้มีบทบาทในการทำงานร่วมกับอำเภอบ่อยๆ”

(อำเภอพุทธมณฑล , สนทนากลุ่ม , 25 ตุลาคม 2564)

“ป. (ปลัดอำเภอ) ท่านลงมากินข้าวกับพวกเราอยู่บ่อยๆ เวียนลงไปหลายๆ หมู่บ้านแล้ว พวกพี่ๆ ผู้ใหญ่บ้านนี่ชื่นชอบความเป็นกันเองของท่านมาก”

(อำเภอนครชัยศรี , สทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

จากคุณลักษณะที่ได้รับข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองทั้ง 7 อำเภอของจังหวัดนครปฐม พบว่า มีระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจน้อย เนื่องจากลักษณะของการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเป็นผู้ประสานงานการปฏิบัติลงในพื้นที่จากนายอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาอีกลำดับหนึ่ง มีระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผนสูงในเรื่องงานอนุญาต แต่ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผนต่ำหรือมีความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาสูง เป็นที่พึ่งพาของเหล่าผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวรวมถึงปลัดอำเภอฝ่ายปกครองยังมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชามาก ทั้งการพัฒนาความสัมพันธ์ในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการในทุกโอกาส ด้วยคุณลักษณะเหล่านี้จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ‘มีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership)’ ตามทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำของพิตเลอร์’ เนื่องจากภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ตามทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำของพิตเลอร์นั้น เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมีลักษณะคือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

1.1.2 รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง

จากการสนทนากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอกู้มงานความมั่นคง หรือ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง และสมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) ซึ่งปฏิบัติภายในสำนักงานที่ว่าการอำเภอร่วมกับปลัดอำเภอในฐานะผู้บังคับบัญชา และกำนันผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำในพื้นที่แต่ละหมู่บ้านภายในอำเภอนั้น ได้ข้อค้นพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญจากลักษณะพฤติกรรมของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และลักษณะการรับมือหรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่นั้น มีคุณลักษณะโดยแบ่งเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ

ในด้านการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงจากการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงพบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมี

ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับสูง เนื่องจากบทบาทของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีลักษณะการปฏิบัติงานในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในพื้นที่อำเภอ โดยเฉพาะด้านป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหาเสพติดในพื้นที่นั้น เป็นการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงและอาจมีอันตรายทั้งในด้านกฎหมายและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปะทะกับผู้กระทำผิดกฎหมาย การปฏิบัติงานจึงต้องมีกองกำลังที่ปฏิบัติงานร่วมด้วย และยึดเป้าหมายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาคือ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเป็นสำคัญที่สุด โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงดังนี้

“หัวหน้าในเวลาลงพื้นที่จับยาเสพติด จะสั่งการภารกิจในทันที มีความรวดเร็ว แม่นยำ และทุกคนต้องปลอดภัย”

(อำเภอเมืองนครปฐม , สนทนากลุ่ม , 16 ตุลาคม 2564)

“ปลัดฯ (ปลัดอำเภอ) ท่านไม่รอช้า สั่งการเข้าจับกุมผู้กระทำความผิดมาดำเนินคดีตามกฎหมายในพื้นที่ พวกเราก็รับปฏิบัติโดยเคร่งครัด”

(อำเภอกำแพงแสน , สนทนากลุ่ม , 16 ตุลาคม 2564)

2) ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบ/แบบแผน

ในด้านการให้ความสำคัญกับระเบียบหรือแบบแผนของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จากการสำรวจผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง พบว่า เนื่องจากภารกิจของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีลักษณะงานเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในพื้นที่อำเภอ ด้านป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหาเสพติดในพื้นที่ รวมถึงสนับสนุนและช่วยเหลือการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอนั้น ปลัดอำเภอจะปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด เนื่องจากมีข้อกำหนดที่กำหนดอำนาจการกระทำของเจ้าพนักงาน เช่น การเข้าจับกุมปราบปรามผู้กระทำความผิด การต่อสู้กับผู้กระทำความผิดเรื่องยาเสพติดกรณีขัดขวางการจับกุม ซึ่งหากไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดหรือให้อำนาจไว้ก็อาจมีความผิดในการปฏิบัติงานเกินอำนาจหน้าที่หรือกระทำการโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือแม้แต่การเข้าช่วยเหลือผู้ประสบภัยที่เกิดจากสาธารณภัยในพื้นที่นั้น ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงก็ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามกฎหมายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอย่างเคร่งครัด เพราะมีระเบียบที่เกี่ยวข้องซึ่งผูกพันกับการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัย โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงดังนี้

“หัวหน้าปฏิบัติงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่มีความยืดหยุ่น เพราะหากมีการยืดหยุ่นหรือละเว้นการจับกุม จะสร้างปัญหาให้กับสังคมอยู่อีกเรื่อยๆ”

(อำเภอดอนตูม , สนทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

“ก่อนจะบุกเข้าไปจับกุมพวกค้ายา หัวหน้าจะวางแผนอย่างรัดกุม สืบหาข่าวให้ชัดเจน ต้องพบบัตรเจ้าหน้าที่ ทำตามระเบียบทุกอย่าง มิฉะนั้นพวกเราเองจะเดือดร้อน”

(อำเภอพุทธมณฑล , สนทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

“ถ้าอำเภอไม่ทำเรื่องขอจังหวัดประกาศเป็นเขตพื้นที่ประสบสาธารณภัยก่อน จะไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อช่วยเหลือชาวบ้านที่โดนน้ำท่วมจากภ.จ.จังหวัด (สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดนครปฐม) ได้”

(อำเภอบางเลน , สนทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

3) ระดับการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

ในด้านการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จากการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับมาก โดยมองว่า ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงอยู่ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะสมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) แบบครอบครัว เนื่องจากปฏิบัติงานที่มีลักษณะต้องมีความเสี่ยงร่วมกัน เป็นที่พึ่งพาให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รับฟังปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีความพยายามที่จะหาแนวทางแก้ไขหรือสะท้อนปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาไปยังนายอำเภอ โดยสามารถสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงดังนี้

“พวกเรารักหัวหน้ากันมาก พวกเรากับหัวหน้าอยู่กันแบบครอบครัว ทุกคนในกองฯ (กองร้อยอาสารักษาดินแดนอำเภอ) เป็นพี่เป็นน้องกันช่วยเหลือกันในทุกๆเรื่อง”

อำเภอกำแพงแสน , สนทนากลุ่ม , 16 ตุลาคม 2564)

“อย่างผมมีปัญหาอะไร หัวหน้าก็เรียกผมมาคุยตลอด และพยายามช่วยเหลือนผมอยู่ทุกๆครั้ง”

(อำเภอสามพราน , สนนากลุ่ม , 24 ตุลาคม 2564)

4) ระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา

ในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงจากการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับมาก โดยมีลักษณะการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ คือ การเชิญชวนกำนันผู้ใหญ่บ้านลงพื้นที่และร่วมในการปฏิบัติงานในทุกโอกาส ซึ่งมองว่าเป็นการให้เกียรติในการเชิญเข้าไปมีส่วนร่วมในการกิจต่างๆ และการพัฒนาความสัมพันธ์รูปแบบไม่เป็นทางการ คือ การลงพื้นที่เพื่อรับประทานอาหาร หรือมีการสังสรรค์ในพื้นที่ร่วมกันระหว่างปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดน กำนันผู้ใหญ่บ้าน และประชาชนในพื้นที่อยู่บ่อยครั้ง โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงดังนี้

“เวลามีนงานอะไรในพื้นที่ ท่านจะเรียกพวกผมไปด้วยเสมอ ทั้งเรียกไปตรวจร้านเหล้า จับวงไพ่ หรือแจกของน้ำท่วม เราได้ไปทุกที่ ทำให้เราได้มีบทบาทในการทำงานร่วมกับอำเภอบ่อยๆ”

(อำเภอพุทธมณฑล , สนนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

“ป. (ปลัดอำเภอ) ท่านลงมากินข้าวกับพวกเราอยู่บ่อยๆ เวียนลงไปหลายๆหมู่บ้านแล้ว พวกพี่ๆผู้ใหญ่บ้านนี่ชื่นชอบความเป็นกันเองของท่านมาก”

(อำเภอนครชัยศรี , สนนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

จากคุณลักษณะที่ได้รับข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงทั้ง 7 อำเภอของจังหวัดนครปฐม พบว่า มีระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจสูง เนื่องจากลักษณะของการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จะเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่หรือที่เกิดเหตุจริง มีความเด็ดขาดในการสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผนสูงในเรื่องขั้นตอนการปฏิบัติงานในทุกเรื่อง เพราะขั้นตอนในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงในการรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ และการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดนั้น มีกฎหมายกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่อยู่ในทุกขั้นตอน เนื่องจากกระตือรือร้นของประชาชน มีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาสูง

เป็นที่พึงพาของเหล่าผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว มีความสัมพันธ์กันแบบคนในครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงยังมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ทั้งการพัฒนาความสัมพันธ์ในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการในทุกโอกาส ด้วยคุณลักษณะเหล่านี้จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า **‘มีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership)’** ตามทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำของพิตเลอร์’ เนื่องจากภาวะผู้นำรูปแบบเน้นงานตามทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำของพิตเลอร์นั้น เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมีลักษณะคือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งเน้นความสำเร็จต่องานหรือภารกิจเป็นสำคัญ เน้นกฎระเบียบหรือแบบแผน โดยมีลักษณะรูปแบบการทำงานในการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน

1.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 2

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ข้อที่ 2 คือ ‘เพื่อวิเคราะห์ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม มีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์หรือไม่’ นั้น สามารถรายงานผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ต่อสถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้น ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์ได้ดังนี้

1.2.1 สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ

จากการสนทนากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอกำหนดงานบริหารงานปกครองหรือปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง และสมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) ซึ่งปฏิบัติภายในสำนักงานที่ว่าการอำเภอร่วมกับผู้บังคับบัญชา และกำนันผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำในพื้นที่แต่ละหมู่บ้านภายในอำเภอนั้น ได้ข้อค้นพบว่า สถานการณ์กลุ่มซึ่งเป็นบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่เฝ้าต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้นำ โดยมีความสำคัญจากการสะท้อนถึงระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ และส่งผลหรือทำให้เกิดการตัดสินใจในการแสดงออกของผู้นำเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น สามารถวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญได้จากได้จากข้อมูลในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ลักษณะของกฎระเบียบและโครงสร้างของภารกิจที่ปฏิบัติงาน ลักษณะอำนาจการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และลักษณะสภาพแวดล้อม

หรือบริบทการปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยการวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญนั้น สามารถแบ่งประเด็นข้อมูลเพื่อวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มได้ดังนี้

1) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relationship)

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง ในประเด็น ‘ลักษณะความสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชา (ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง)’ พบว่า มีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง โดยมองว่าปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเป็นที่พึ่งพาให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รับฟังปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีความพยายามที่จะหาแนวทางแก้ไขหรือสะท้อนปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังนายอำเภอ หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้นๆ รวมถึงมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง โดยมองว่ามีลักษณะการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ คือ การเชิญชวนกำนันผู้ใหญ่บ้านลงพื้นที่และร่วมในกิจกรรมทางสังคมในทุกโอกาส และการพัฒนาความสัมพันธ์รูปแบบไม่เป็นทางการ คือ การลงพื้นที่เพื่อรับประทานอาหารร่วมกัน หรือมีการสังสรรค์ในพื้นที่ร่วมกันระหว่างปลัดอำเภอฝ่ายปกครองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้จึงวิเคราะห์จากคุณลักษณะข้างต้นได้ว่า **‘มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับมาก’** โดยสามารถสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองดังนี้

“หัวหน้างานที่ผมเคยทำงานร่วมกันมาเกือบทุกคน รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและให้ความสำคัญแก่ลูกน้องผู้ปฏิบัติงานในทุกเรื่อง”

(อำเภอดอนตูม , สนทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

“ป. (ปลัดอำเภอ) ท่านรับฟังปัญหาและริบหาทางแก้ไข รับผิดชอบงานกับคนที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน”

(อำเภอบางเลน , สนทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

“เวลามีงานอะไรในพื้นที่ ท่านจะเรียกพวกผมไปด้วยเสมอ ทั้งเรียกไปร่วมเปิดงาน กิจกรรมชุมชน พบชาวบ้าน หรือแจกของน้ำท่วม เราได้ไปทุกที่ทำให้เราได้มีบทบาทในการทำงานร่วมกับอำเภอบ่อยๆ”

(อำเภอพุทธมณฑล , สนทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

“ป. (ปลัดอำเภอ) ท่านลงมากินข้าวกับพวกเราอยู่บ่อยๆ เวียนลงไปหลายๆ หมู่บ้านแล้ว พวกพี่ๆ ผู้ใหญ่บ้านนี่ชื่นชอบความเป็นกันเองของท่านมาก”

(อำเภอนครชัยศรี , สทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

2) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of Task Structure)

ในด้านระดับโครงสร้างของงาน ที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองปฏิบัติงานนั้น จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง ในประเด็น ‘ลักษณะของกฎระเบียบและโครงสร้างของภารกิจที่ปฏิบัติงาน’ ซึ่งวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด มีความสำคัญระดับใดนั้น พบว่า เนื่องจากภารกิจของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองในการเป็นผู้ประสานงานหรือประสานการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบายในพื้นที่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนในพื้นที่หรือร่วมกับประชาชนในพื้นที่ แม้ลักษณะของภารกิจและเป้าหมายจะมีการกำหนดอย่างชัดเจน แต่ขั้นตอนการปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นสูง ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติงานที่แน่นอนตายตัว เพื่อให้การปฏิบัติงานในพื้นที่บรรลุตามเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้จึงวิเคราะห์จากคุณลักษณะข้างต้นได้ว่า ‘มีระดับโครงสร้างของงานในระดับต่ำ’ โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองดังนี้

“เวลามีงานที่ผู้ใหญ่มารวบรวมเยี่ยม ท่านจะประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้พวกเราเรียกชาวบ้านมารวมตัวกัน บางครั้งท่านต้องไปขอเตนท์กับเก้าอี้จากท่านเจ้าอาวาสเอง ยืมเครื่องเสียงจากเทศบาลฯเอง”

(อำเภอบางเลน , สทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

“..ถ้าไม่ใช่งานนอกใบอนุญาต ในด้านการให้บริการประชาชน ไม่ต้องปฏิบัติงานตามระเบียบเป๊ะในทุกเรื่องก็ได้ เพียงงานสำเร็จ ถูกต้อง ชาวบ้านและเจ้าหน้าที่ไม่เดือดร้อนก็เป็นอันว่าสำเร็จ”

(อำเภอสามพราน , สทนากลุ่ม , 24 ตุลาคม 2564)

3) ระดับอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power)

ในด้านอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองในฐานะผู้บังคับบัญชานั้น จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง ในประเด็น ‘ลักษณะอำนาจการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน’ ซึ่งวัดจากอิทธิพลหรือความเด็ดขาดเหนือผู้ได้บังคับบัญชาในการสั่งการ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า จากการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองในพื้นที่นั้น มีลักษณะเป็นเพียงผู้ประสานงานหรือประสานการ

ปฏิบัตินโยบายในเรื่องที่มีความสำคัญ จากนายอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองกับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอีกลำดับหนึ่ง ได้แก่ กำหนดผู้ใหญ่บ้านในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ภารกิจนั้นๆสำเร็จลุล่วงตามที่นายอำเภอกำหนด ยกเว้นงานเฉพาะหน้าและไม่สำคัญเร่งด่วนก็สามารถตัดสินใจได้โดยทันที ด้วยเหตุนี้จึงวิเคราะห์จากคุณลักษณะข้างต้นได้ว่า **‘มีระดับอำนาจในตำแหน่งในระดับต่ำ’** โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองดังนี้

“หัวหน้าเป็นผู้สั่งการในหลายๆเรื่องที่เป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ๆ ก็ต้องรอท่านนายอำเภอท่านตัดสินใจก่อนอยู่ดี”

(อำเภอพุทธมณฑล , สนทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

จากประเด็นการวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองต้องเผชิญ ซึ่งประกอบด้วย ได้แก่ ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relationship) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of Task Structure) และ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูง ระดับโครงสร้างของงานระดับต่ำ และ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำระดับต่ำ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวตามแนวคิดทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) จะสอดคล้องกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่มรูปแบบที่ 4 ซึ่งหมายถึง เป็นสถานการณ์กลุ่มที่มีระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ในระดับ **‘ความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ระดับปานกลาง (Moderate Favorable Situation)’** ของฟิดเลอร์

1.2.2 สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ

จากการสนทนากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอกลุ่มงานความมั่นคง หรือ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปกครอง และสมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) ซึ่งปฏิบัติภายในสำนักงานที่ว่าการอำเภอร่วมกับผู้บังคับบัญชา และกำหนดผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำในพื้นที่แต่ละหมู่บ้านภายในอำเภอนั้น ได้ข้อค้นพบว่า สถานการณ์กลุ่มซึ่งเป็นบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้นำ โดยมีความสำคัญจากการสะท้อนถึงระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ และส่งผลหรือทำให้เกิดการตัดสินใจในการแสดงออกของผู้นำเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น สามารถวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญได้จากข้อมูลในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ลักษณะของกฎระเบียบและโครงสร้างของภารกิจที่ปฏิบัติงาน ลักษณะอำนาจการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และลักษณะสภาพแวดล้อมหรือบริบท

การปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยการวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ นั้น สามารถแบ่งประเด็นข้อมูลเพื่อวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มได้ดังนี้

1) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relationship)

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงและ ผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง ในประเด็น ‘ลักษณะความสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อ ผู้บังคับบัญชา (ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง)’ พบว่า มีระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สูง โดยมองว่าปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเป็นที่พึ่งพาให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้ทั้งในเรื่อง งานและเรื่องส่วนตัว โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อสมาชิกกองอาสารักษาดินแดนอำเภอ (อส.) เสมือน สมาชิกในครอบครัว เนื่องจากปฏิบัติงานที่มีลักษณะต้องมีความเสี่ยงร่วมกัน รับฟังปัญหาและ อุปสรรคในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีความพยายามที่จะหาแนวทางแก้ไขหรือสะท้อนปัญหาของ ผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังนายอำเภอ รวมถึงมีระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง โดยมอง ว่ามีการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ คือ การเชิญชวนกำนันผู้ใหญ่บ้านลงพื้นที่และ ร่วมในการปฏิบัติงานในทุกโอกาส ซึ่งมองว่าเป็นการให้เกียรติในการเชิญเข้าไปมีส่วนร่วมในภารกิจ ต่างๆ และการพัฒนาความสัมพันธ์รูปแบบไม่เป็นทางการ คือ การลงพื้นที่เพื่อรับประทานอาหาร หรือมีการสังสรรค์ในพื้นที่ร่วมกันระหว่างปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง สมาชิกกองอาสารักษาดินแดน กำนันผู้ใหญ่บ้าน และประชาชนในพื้นที่อยู่บ่อยครั้ง ด้วยเหตุนี้จึงวิเคราะห์จากคุณลักษณะข้างต้นได้ ว่า ‘มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับมาก’ โดยสามารถสะท้อนออกมาจาก ข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงดังนี้

“พวกเรารักหัวหน้ากันมาก พวกเรากับหัวหน้าอยู่กันแบบครอบครัว ทุกคนในกองฯ (กองร้อยอาสารักษาดินแดนอำเภอ) เป็นพี่เป็นน้องกัน ช่วยเหลือกันในทุกๆเรื่อง”

อำเภอกำแพงแสน , สนทนากลุ่ม , 16 ตุลาคม 2564)

“เวลามีกงานอะไรในพื้นที่ ท่านจะเรียกพวกผมไปด้วยเสมอ ทั้งเรียกไป ตรวจร้านเหล้า จับวางไฟ หรือแจกของน้ำท่วม เราได้ไปทุกที่ ทำให้เราได้มี บทบาทในการทำงานร่วมกับอำเภอบ่อยๆ”

(อำเภอพุทธมณฑล , สนทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

“ป. (ปลัดอำเภอ) ท่านลงมากินข้าวกับพวกเราอยู่บ่อยๆ เวียนลงไปหลายๆหมู่บ้านแล้ว พวกพี่ๆผู้ใหญ่บ้านนี่ชื่นชอบความเป็นกันเองของท่านมาก”

(อำเภอนครชัยศรี , สทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

2) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of Task Structure)

ในด้านระดับโครงสร้างของงาน ที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงปฏิบัติงานนั้น จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ในประเด็น ‘ลักษณะของกฎระเบียบและโครงสร้างของภารกิจที่ปฏิบัติงาน’ ซึ่งวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด มีความสำคัญระดับใดนั้น พบว่า ภารกิจของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีลักษณะงานเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในพื้นที่อำเภอ ด้านป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหาเสพติดในพื้นที่ รวมถึงสนับสนุนและช่วยเหลือการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอนั้น ภารกิจดังกล่าวล้วนมีกฎหมายกำหนดโครงสร้างและขั้นตอน และอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดอำนาจการกระทำของเจ้าพนักงานอย่างชัดเจน กล่าวคือลักษณะของเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของภารกิจมีความชัดเจน เป็นแบบแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอนตายตัว เพื่อให้การปฏิบัติงานในพื้นที่บรรลุตามเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้จึงวิเคราะห์จากคุณลักษณะข้างต้นได้ว่า ‘มีระดับโครงสร้างของงานในระดับสูง’ โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงได้ดังนี้

“ก่อนจะบุกเข้าไปจับกุมพวกค้ายา หัวหน้าจะวางแผนอย่างรัดกุม สืบหาข่าวให้ชัดเจน ต้องพบบัตรเจ้าหน้าที่ ทำตามระเบียบทุกอย่าง มิฉะนั้น พวกเราเองจะเดือดร้อน”

(อำเภอพุทธมณฑล , สทนากลุ่ม , 23 ตุลาคม 2564)

“ถ้าอำเภอไม่ทำเรื่องขอจังหวัดประกาศเป็นเขตพื้นที่ประสบสาธารณภัย ก่อน จะไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อช่วยเหลือชาวบ้านที่โดนน้ำท่วมจากพ.ก.จังหวัด (สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดนครปฐม) ได้”

(อำเภอบางเลน , สทนากลุ่ม , 17 ตุลาคม 2564)

3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power)

ในด้านอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงในฐานะผู้บังคับบัญชานั้น จากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มกับผู้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ในประเด็น ‘ลักษณะอำนาจการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน’ ซึ่งวัดจากอิทธิพลหรือความเด็ดขาดเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในการสั่งการ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า จากการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงในพื้นที่นั้น เนื่องจากบทบาทของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีลักษณะการปฏิบัติงานในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในพื้นที่อำเภอ โดยเฉพาะด้านป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหาเสพติดในพื้นที่นั้น เป็นการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงและอาจมีอันตรายทั้งในด้านกฎหมายและภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปะทะกับผู้กระทำผิดกฎหมาย นายอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของที่ทำการปกครองอำเภอ จึงมอบหมายอำนาจการตัดสินใจการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในพื้นที่ให้แก่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง เพื่อให้การควบคุมกองกำลังที่ปฏิบัติงานร่วมด้วย และการตัดสินใจในการดำเนินการใดๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้จึงวิเคราะห์จากคุณลักษณะข้างต้นได้ว่า ‘มีระดับอำนาจในตำแหน่งในระดับสูง’ โดยสะท้อนออกมาจากข้อมูลการสนทนากลุ่มกับผู้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงดังนี้

“หัวหน้าในเวลาลงพื้นที่จับยาเสพติด จะสั่งการภารกิจในทันที มีความรวดเร็ว แม่นยำ และทุกคนต้องปลอดภัย”

(อำเภอเมืองนครปฐม , สนทนากลุ่ม , 16 ตุลาคม 2564)

“ปลัดฯ (ปลัดอำเภอ) ท่านไม่รอช้า สั่งการเข้าจับกุมผู้กระทำความผิดมา ดำเนินคดีตามกฎหมายในทันที พวกเราก็ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด”

(อำเภอกำแพงแสน , สนทนากลุ่ม , 16 ตุลาคม 2564)

“ท่านนายอำเภอไวใจมอบให้ปลัดฯ (ปลัดอำเภอ) ท่านลุยได้เต็มที่..”

(อำเภอเมืองนครปฐม , สนทนากลุ่ม , 16 ตุลาคม 2564)

จากประเด็นการวิเคราะห์รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงต้องเผชิญ ซึ่งประกอบด้วย ได้แก่ ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relationship) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of Task Structure) และ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูง ระดับโครงสร้างของงานระดับสูง และ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำระดับสูง ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวตามแนวคิดทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) จะสอดคล้องกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่มรูปแบบที่ 1 ซึ่งหมายถึง เป็น

สถานการณ์กลุ่มที่มีระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ในระดับ ‘ความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ระดับมาก (Favorable Situation)’ ของฟิดเลอร์

1.2.3 ความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง กับสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอเผชิญ ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 ที่ทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ที่แสดงออกในการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองกลุ่มเผชิญในการปฏิบัติงาน อันเป็นบริบทของสภาพแวดล้อมที่เอื้อหรือส่งผลต่อการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้หน้านั้น ซึ่งจากทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) นั้น ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ตามตารางที่ 3 ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำ	รูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่เหมาะสมตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์
ภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership)	- สถานการณ์มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation)
ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership)	- สถานการณ์มีระดับความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) - สถานการณ์มีระดับไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation)

ตารางที่ 3 : ตารางความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำต่อรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่เหมาะสมตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง รูปแบบสถานการณ์ที่ปลัดอำเภอทั้งสองฝ่ายเผชิญ และความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ ได้ดังตารางที่ 4 ดังนี้

	รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)	รูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation)	ความสอดคล้อง ตามทฤษฎีฯ
ปลัดอำเภอ ฝ่ายปกครอง	ภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) - ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจต่ำ - ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบ/แบบแผนต่ำ - ระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง - ระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง	สถานการณ์มีระดับ ความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) - ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูง - ระดับโครงสร้างของงานต่ำ - อำนาจในตำแหน่งของผู้นำต่ำ	สอดคล้องกัน (ตามตารางที่ 3)
ปลัดอำเภอ ฝ่าย ความมั่นคง	ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) - ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจสูง - ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบ/แบบแผนสูง - ระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง - ระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง	สถานการณ์มีระดับ ความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) - ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูง - ระดับโครงสร้างของงานสูง - อำนาจในตำแหน่งของผู้นำสูง	สอดคล้องกัน (ตามตารางที่ 3)

ตารางที่ 4 : ตารางผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบสถานการณ์กลุ่ม และความสอดคล้องตามทฤษฎีฯ

ซึ่งจากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นถึงผลการวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ซึ่งวิเคราะห์จากระดับของคุณลักษณะของผู้นำ และผลการวิจัยรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ และรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ ซึ่งวิเคราะห์จากคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน โดยพบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองซึ่งมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) และสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญคือสถานการณ์มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) มีความสอดคล้องกันตามตามหลัก

ประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ ตามตารางที่ 3 รวมถึงปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงซึ่งมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) และสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญคือสถานการณ์มีระดับความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) มีความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ ตามตารางที่ 3 ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และฝ่ายความมั่นคง กับสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองเผชิญ มีความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

2. อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอกรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม อันเป็นการศึกษาว่าข้าราชการฝ่ายปกครองซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐที่เป็นที่พึ่งพิงของประชาชนในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาในระดับอำเภอ ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และประสานการปฏิบัติแก่ทุกภาคส่วนในพื้นที่ โดยเฉพาะปลัดอำเภอซึ่งถือเป็นข้าราชการตำแหน่งหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ ในกลุ่มงานหรือฝ่ายที่มีบทบาทการแสดงออกถึงภาวะผู้นำสูง ได้แก่ ปลัดอำเภอปลัดอำเภอฝ่ายปกครองที่กำกับดูแลกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงซึ่งดูแลด้านความสงบเรียบร้อย เป็นผู้บังคับบัญชาของกำลังอาสาสมัครรักษาดินแดนอำเภอ (อส.) และทำงานร่วมกับกำนันผู้ใหญ่บ้านในพื้นที่ นั้น มีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ในรูปแบบใด และรูปแบบภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่นั้น ได้ข้อค้นพบดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองซึ่งมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) จากการวิเคราะห์คุณลักษณะในประเด็นที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจต่ำ ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบ/แบบแผนต่ำ ระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ประกอบกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเผชิญ คือสถานการณ์มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) ซึ่งวิเคราะห์จากคุณลักษณะในประเด็นที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูง ระดับโครงสร้างของงานต่ำ และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำต่ำ รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบสถานการณ์กลุ่มมีความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ เนื่องจากตามแนวคิดทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ เชื่อว่า

ในสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง หมายถึง เป็นสถานการณ์ที่รูปแบบความสัมพันธ์และโครงสร้างของงานไม่ได้มีความชัดเจนมาก อยู่ในระดับปานกลางหรือดีเพียงแค่อำนาจใดด้านหนึ่ง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีให้เกิดแก่กลุ่มหรือหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้อำนาจของผู้นำมีอำนาจเพิ่มขึ้น และเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินงานไปได้ภายใต้โครงสร้างการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ในขณะที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงซึ่งมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) จากการวิเคราะห์คุณลักษณะในประเด็นที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ระดับการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจสูง ระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบ/แบบแผนสูง ระดับการรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และระดับการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ประกอบกับรูปแบบสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ คือสถานการณ์มีระดับความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) ซึ่งวิเคราะห์จากคุณลักษณะในประเด็นที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูง ระดับโครงสร้างของงานสูง และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสูง รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบสถานการณ์กลุ่มมีความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ เนื่องจากตามแนวคิดทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ เชื่อว่า การที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากและไม่น่าพึงพอใจมาก เนื่องจาก ในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจนั้น เป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ประกอบกับผู้นำมีอำนาจมาก ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าว สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก เนื่องจากความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน ประกอบกับอำนาจของผู้นำมีน้อย สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือ ต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องสนใจหรือให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์

อีกประการหนึ่ง จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าความสอดคล้องรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงกับสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอเผชิญ แสดงให้เห็นว่า ลักษณะที่รูปแบบภาวะผู้นำที่ปลัดอำเภอทั้งสองตำแหน่งเลือกที่จะแสดงออกถึงรูปแบบภาวะผู้นำนั้นในการปฏิบัติงานนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอที่สำคัญประการหนึ่ง คือวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการฝ่ายปกครอง โดยมาจากค่านิยมของกระทรวงมหาดไทย ‘บำบัดทุกข์ บำรุงสุข’ หมายถึง การเป็นที่พึ่งพาของประชาชน สร้างความสุขความอยู่ดีกินดี และช่วยเหลือประชาชนให้พ้นจากความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น ปลัดอำเภอทั้งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงจึงต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญคือ ‘การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงาน’ ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการฝ่ายปกครองโดยเฉพาะตำแหน่งปลัดอำเภอ ที่มองว่า ‘ความทุกข์ของประชาชนไม่มีวันหยุด’ จึงทำให้การ

ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในฐานะผู้นำมีคุณลักษณะ ‘มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในหน้าที่สูง’ ด้วยเหตุนี้ ลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นของปลัดอำเภอทั้งสองตำแหน่งจึงมีคุณลักษณะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ที่เหมือนกัน และปัจจัยที่ส่งผลต่ออำนาจการตัดสินใจและรูปแบบความน่าพึงพอใจของรูปแบบสถานการณ์ของสถานการณ์กลุ่มนั้น เป็นผลมาจากปัจจัยขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานราชการของที่ทำการปกครองอำเภอ สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยแสดงให้เห็นได้จากความแตกต่างของกลุ่มงานหรือฝ่ายที่ปลัดอำเภอรับผิดชอบซึ่งเป็นไปตามที่โครงสร้างอำนาจหน้าที่กำหนดไว้นั้น จะส่งผลต่อขอบเขตการปฏิบัติงานและอำนาจการตัดสินใจของปลัดอำเภอ เนื่องจากภารกิจที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอทั้งสองมีความแตกต่างในประเด็นรูปแบบความสำคัญของภารกิจ ระดับความเคร่งครัดในการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย และลักษณะความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน จึงทำให้ระดับอำนาจการตัดสินใจและลักษณะความน่าพึงพอใจของสถานการณ์หรือสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอต้องปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะในส่วนของคุณลักษณะในการตัดสินใจของปลัดอำเภอ พบว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการของพาเรโต (Pareto Principle) ในการเลือกใช้การแสดงออกถึงรูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละเรื่องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งในสถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อนจากผลการศึกษางานวิจัย และสถานการณ์เฉพาะหน้าหรือเร่งด่วนจากข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาปลัดอำเภอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อภารกิจที่ปฏิบัติงานมากที่สุด

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาพบว่ามี ความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ จากงานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการฝ่ายปกครองในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (พงศภัทร สิริธนวิเนติ, 2558) ซึ่งพบว่าข้าราชการฝ่ายปกครองในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น หนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของปลัดอำเภอคือ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากประชาชนในพื้นที่ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ต้องสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งคุณลักษณะข้าราชการฝ่ายปกครองคือ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ล้วนมีระดับการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่ มีการสร้างความไว้วางใจหรือการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี กล่าวคือ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ได้แก่ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ล้วนมีภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นข้าราชการฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ แต่ผลการศึกษาได้มีประเด็นที่มีความแตกต่างกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ จากงานวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล (นฤนันท์ สุริยมณี และ ประเสริฐไชย สุขสอาด, 2554) ในมุมมองของการเป็นผู้บริหารในองค์กร พบว่าผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหิดลส่วนใหญ่ ซึ่งได้แก่ คณบดีคณะต่างๆ

ผู้อำนวยการสถาบันหรือสำนัก และหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีอำนาจการตัดสินใจสูง และระดับโครงสร้างของงานสูง พบว่าส่วนใหญ่มีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leadership) เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งปลัดอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในอำเภอในตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองที่มีบทบาทในการตัดสินใจต่ำและระดับโครงสร้างของงานต่ำ กลับเป็นผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงวิเคราะห์ได้ว่า ด้วยระดับอำนาจการตัดสินใจต่ำและระดับโครงสร้างของงานมีระดับต่ำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง ทำให้การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกรงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยังคงต้องมีการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจสูงที่สุดเช่นเดียวกับนายอำเภอ หรือผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาดไทย ที่มีอำนาจการตัดสินใจสูงและระดับโครงสร้างของงานสูง แต่เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำรูปแบบเน้นความสัมพันธ์ เพราะโครงสร้างของงานและการตัดสินใจของผู้นำอยู่ในระดับที่สูงอยู่แล้ว แต่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับคนในองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี มีความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานและการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปด้วยดี

3. สรุป

จากการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) เพื่อหาว่าปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มีรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใด สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองเผชิญเป็นรูปแบบใด และรูปแบบภาวะผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่มตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่นั้น ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 คือ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) และผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 คือ รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มีความสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองเผชิญ ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว ตรงกับสมมติฐานของผู้วิจัยที่กำหนดไว้ในข้อที่ 1 'ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จะมีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จะมีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นงาน (Task-Oriented) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model)' และ

สอดคล้องกับสมมติฐานของผู้วิจัยข้อที่ 2 ‘รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม (ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง) มีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) โดยสถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปแบบสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) และ สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) ตามลำดับ ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler’s contingency model)’ จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม แสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือภายในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานนั้น มีความเหมาะสมต่อบริบทหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

1. สารสำคัญของการศึกษาของงานวิจัย

1.1 สารสำคัญของแนวคิด ทฤษฎี และกรอบการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม นั้น ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกใช้ทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำ ภายใต้กลุ่มแนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach) ที่เป็นรูปแบบแนวความคิดภาวะผู้นำที่พิจารณาจากการแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีจุดเด่นคือสามารถอธิบายเหตุผลว่าทำไมผู้นำใช้พฤติกรรมแบบหนึ่งกับสถานการณ์แบบหนึ่งได้ จึงมีความครอบคลุมเพราะบริบทของสถานการณ์เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มีรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใด และสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญเป็นอย่างไร รวมถึงรูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์กลุ่มที่ผู้นำเผชิญมีความสอดคล้องกันตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำของฟิดเลอร์หรือไม่ ซึ่งทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ได้แบ่งลักษณะรูปแบบของผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ 1) ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Relationship) และ 2) ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) รวมถึง รูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ซึ่งหมายถึงบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้นำ โดยมีความสำคัญจากการสะท้อนถึงระดับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ และส่งผลหรือทำให้เกิดการตัดสินใจในการแสดงออกของผู้นำเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงเผชิญ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) สถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) 2) สถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) และ 3) สถานการณ์ที่มีระดับไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation) โดยการประเมินรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยของสถานการณ์กลุ่มซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือสมาชิก ระดับโครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

จากทฤษฎีตัวแบบภาวะผู้นำของฟิดเลอร์ มีสาระสำคัญคือ รูปแบบภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ที่เกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำนั้นให้เหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์นั้น โดยตามทฤษฎีนั้นกล่าวว่า ภาวะผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) จะเหมาะสมกับรูปแบบสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) เนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่รูปแบบความสัมพันธ์และโครงสร้างของงานไม่ได้มีความชัดเจนมาก อยู่ในระดับปานกลางหรือดีเพียงแค่ว่าด้านใดด้านหนึ่ง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีให้เกิดแก่กลุ่มหรือหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้อำนาจของผู้นำมีอำนาจเพิ่มขึ้น และเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินงานไปได้ภายใต้โครงสร้างการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) จะเหมาะสมกับรูปแบบสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) หรือสถานการณ์ที่มีระดับไม่น่าพึงพอใจมาก (Unfavorable Situation) เนื่องจาก ในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากนั้น เป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ประกอบกับผู้นำมีอำนาจมาก ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าว สิ่งี่ผู้นำต้องทำคือผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก เนื่องจากความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน ประกอบกับอำนาจของผู้นำมีน้อย สิ่งี่ผู้นำต้องทำคือ ต้องสนใจเรื่องงานให้มากเพราะระดับความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องสนใจหรือให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์

1.2 สาระสำคัญของผลการศึกษาโดยยึดโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

จากการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอกรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) เพื่อหาว่าปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มีรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใด สถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองเผชิญเป็นรูปแบบใด และรูปแบบภาวะผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่มตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์หรือไม่นั้น ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 คือ ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) และผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 คือ รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มีความสอดคล้องกับสถานการณ์กลุ่มที่ปลัดอำเภอทั้งสองเผชิญ ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ

พิตเลอร์ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว ตรงกับสมมติฐานของผู้วิจัยที่กำหนดไว้ในข้อที่ 1 ‘ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง จะมีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) และ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จะมีลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบเน้นงาน (Task-Oriented) ตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์ (Fiedler’s contingency model)’ และสอดคล้องกับสมมติฐานของผู้วิจัยข้อที่ 2 ‘รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ จังหวัดนครปฐม (ตำแหน่งปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง) มีความสอดคล้องกับลักษณะรูปแบบสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) โดยสถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปแบบสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจปานกลาง (Moderate Favorable Situation) และ สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก (Favorable Situation) ตามลำดับ ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์ (Fiedler’s contingency model)’ จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและ ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม แสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ภายในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานนั้น มีความเหมาะสมต่อบริบทหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว ตามหลักประสิทธิภาพของทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์

2. นัยสำคัญต่อองค์ความรู้

จากการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม โดยใช้การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นในสถานการณ์กลุ่มที่เกิดขึ้น ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์ (Fiedler’s contingency model) การศึกษาครั้งนี้ได้มีการต่อยอดทฤษฎีและใช้ในการวิเคราะห์งานวิจัย คือ การเปลี่ยนผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยตามทฤษฎีตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์ (Fiedler’s contingency model) นั้น โดยทั่วไปจะจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำด้วยวิธีการให้บุคคลรายที่ต้องการทราบรูปแบบภาวะผู้นำของตน ดำเนินการใช้เครื่องมือทดสอบรูปแบบของภาวะผู้นำของพิตเลอร์ คือ “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (The least preferred coworker scale : LPC Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ต้องการทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้นั้นตามตัวเลือกต่าง ๆ 18 คุณลักษณะ ซึ่งมีระดับคะแนน 1 – 8 คะแนน โดยแบบทดสอบ LPC จะเป็นตัวบ่งบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้มเป็นผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) หรือเป็นผู้นำรูปแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) กล่าวคือ เป็นรูปแบบในการประเมินตนเองเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำของตน แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าการศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นภาวะหรือลักษณะที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการ

ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานภายในองค์กร ดังนั้นการที่จะศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของบุคคลใดๆ จึงต้องศึกษาจากผู้ที่เผชิญกับสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติในการปฏิบัติงาน คือการศึกษาจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้นำ เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะที่ประกอบกันเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำแสดงออกในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ทำให้ทราบถึงข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในมิติของตำแหน่งที่มีความโดดเด่นและแตกต่างกันในภารกิจการดูแลประชาชนในพื้นที่อำเภอ กล่าวคือ **เป็นการศึกษาในกลุ่มเป้าหมายในมิติที่แคบลง** ซึ่งมีมิติของการวิจัยในประเด็นของข้าราชการฝ่ายปกครองในช่วงที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาในลักษณะภาพรวมของของตำแหน่งหนึ่งๆ ในพื้นที่โดยไม่ได้ระบุกลุ่มงานหรือฝ่าย ทำให้ข้าราชการฝ่ายปกครองหรือปลัดอำเภอ ซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างกันและมีคุณลักษณะในการแสดงออกในการปฏิบัติงานแตกต่างกันนั้น ถูกนับรวมเป็นลักษณะเดียวกัน ทั้งที่มีอำนาจหน้าที่และภารกิจที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละฝ่ายที่ปลัดอำเภอรับผิดชอบ การศึกษาครั้งนี้ซึ่งมุ่งเน้นการสำรวจข้าราชการฝ่ายปกครองตำแหน่งปลัดอำเภอ ในตำแหน่งที่กำหนดเป็นเป้าหมายจำนวน 2 ตำแหน่ง คือปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ซึ่งมีลักษณะภารกิจและรูปแบบการแสดงออกในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันนั้น จึงเป็นการศึกษาที่มุ่งศึกษาในมิติที่แคบลงจากการศึกษาที่ผ่านมา โดยศึกษาในตำแหน่งของข้าราชการฝ่ายปกครองเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบ และ พิจารณาเลือกเพียง 2 ตำแหน่ง เพื่อแสดงผลและเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำภายใต้กรอบการวิจัย

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายคือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง และปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 7 อำเภอ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลคุณลักษณะที่สำคัญของปลัดอำเภอที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานในพื้นที่นั้น ข้อมูลคุณลักษณะที่รับจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มีประเด็นที่เป็นข้อเสนอต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง หรือปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง

จากผลการศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) แต่ในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่นั้น ได้มีการสะท้อนข้อมูลคุณลักษณะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) คุณลักษณะการสื่อสารที่ดี ถ่ายทอดนโยบายให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ง่าย ด้วยตำแหน่งของปลัดอำเภอฝ่ายปกครองเป็นผู้ประสานงานในพื้นที่ โดยรับนโยบายจากภาครัฐ หรือผู้บังคับบัญชาคือนายอำเภอ ไปถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือประชาชนในพื้นที่อำเภอ ด้วยบริบทของแต่ละพื้นที่อาจมีเงื่อนไขการใช้ระดับของภาษาที่แตกต่างกัน ในฐานะที่เป็นผู้ประสานงานนโยบายสู่การปฏิบัติ จะต้องมีคุณลักษณะในการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดนโยบายให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนเข้าใจได้ง่าย

2) การวางแผนการทำงานร่วมกับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งโดยปกติหน่วยงานคือที่ทำการปกครองอำเภอจะเป็นผู้รับนโยบายและนำสู่การปฏิบัติในพื้นที่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ ที่ทำการปกครองอำเภอโดยปลัดอำเภอ มักจะเป็นรูปแบบการสั่งการหรือขอความช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ไม่ได้เป็นแผนปฏิบัติการที่กำหนดแนวทางร่วมกัน ซึ่งการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างปลัดอำเภอและกำนันผู้ใหญ่บ้าน จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน และกำนันผู้ใหญ่บ้าน ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอจะเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการนำนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติในพื้นที่

3) คุณลักษณะความเด็ดขาดในการตัดสินใจ โดยจากผลการศึกษาพบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองมีระดับการรวมศูนย์อำนาจต่ำ เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญอยู่ที่นายอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา อันส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่ของปลัดอำเภอฝ่ายปกครอง แต่ในทางปฏิบัติ นั้น ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีภารกิจในการปกครองท้องที่ พึงมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำการใด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว

3.2 ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง

จากผลการศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองระดับอำเภอ กรณีศึกษา ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและฝ่ายความมั่นคง จังหวัดนครปฐม พบว่า ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) แต่ในการปฏิบัติงาน

ของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนในพื้นที่นั้น ได้มีการสะท้อนข้อมูลคุณลักษณะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การวางแผนการทำงานร่วมกับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งในการปฏิบัติงานของงานฝ่ายความมั่นคง ในการรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่นั้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของการสืบหาข่าว ตรวจค้น และจับกุมผู้กระทำความผิดในเรื่องยาเสพติด การพนัน และสถานบริการ ซึ่งโดยปกติจะดำเนินการเป็นครั้งคราว มีการมอบหมายภารกิจกันครั้งละหน ซึ่งมักแจ้งผู้ได้บังคับบัญชาในเวลาเร่งด่วน ไม่ได้เป็นแผนปฏิบัติการที่กำหนดแนวทางร่วมกัน ซึ่งการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงและกำนันผู้ใหญ่บ้านในการปฏิบัติงานด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน และกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอจะเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในพื้นที่

2) มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยจากผลการศึกษาพบว่าปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคง มีระดับการให้ความสำคัญกับระเบียบหรือแบบแผนสูง คือมีลักษณะที่ปฏิบัติงานตามที่กฎหมายให้อำนาจหรือที่กฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัด ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของปลัดอำเภอและกำนันผู้ใหญ่บ้าน มีประสิทธิภาพในแง่ของกฎหมาย แต่อาจกระทบต่อความสัมพันธ์อันดีที่มีระหว่างกำนันผู้ใหญ่บ้านกับประชาชนในพื้นที่ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงในประเด็นนี้ จึงเป็นการให้ปลัดอำเภอฝ่ายความมั่นคงมีการพิจารณาเข้าไปชี้แจง แนะนำแนวทางการแก้ไข เยียวยา หรือมีการตักเตือนผู้ที่กระทำความผิดกรณีไม่ร้ายแรงก่อนดำเนินคดีตามกฎหมาย ซึ่งทั้งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย และเป็นการรักษาความสัมพันธ์กับคนในพื้นที่ด้วย

บรรณานุกรม

- Bass, B. L. (2019). What is Leadership. In M. R. K. H. Chen (Ed.), *Leadership in Surgery* (pp. 1-10). Switzerland: Springer.
- Batten, J. D. (1989). *Tough-minded Leadership*. AMACOM.
- Cribbin, J. J. (1981). *Leadership: strategies for organizational effectiveness*. AMACOM.
- Expert Program Management. (2018). Fiedler's Contingency Theory of Leadership. <https://expertprogrammanagement.com/2018/11/fiedler-contingency-theory/>
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. . McGraw-Hill.
- Gordon, A. M. (2009). *Defining Situational for the Local Government Chief Administrative Officer*.
- Hicks H. E. & Gullett C. R. (1975). *Organisation Theory and Behaviour*. McGraw-Hill.
- James, A., et al.,. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, 22(4).
- Khan, M. S. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research : IISTE*, 5(3).
- Victor H. Vroom & Arthur G. Jago. (2007). *The Role of the Situation in Leadership*.
- กรมการปกครอง. (2562). ปรับปรุงโครงสร้างและเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการส่วนกลาง สังกัดกรมการปกครอง เลขที่ 1752/2562 ลงวันที่ 26 กันยายน 2562 พจนก (ฐ). Retrieved from <https://multi.dopa.go.th/dopaperon/news/cate1/view309>
- दानิสสา ท้าวสมาน. (2562). การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- ธัญญามาศ โลจนานนท์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- นฤนันท์ สุริยมณี และ ประเสริฐไชย สุขสอาด. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัด มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปีที่ 22 ฉบับที่ 1 (ม.ค.-เม.ย. 2554), 30-40.
- นาถ พันธุ์มนานิน. (2540). การวิเคราะห์ประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรผู้ทำนาตามทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์กลุ่ม ในเขตภาคกลาง. การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 35: สาขาพืช ส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร อุตสาหกรรมเกษตร 3-5 กุมภาพันธ์ 2540, 495-511.
- พงศ์ภัทร สิริทวีเนติ. (2558). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการฝ่ายปกครองในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

มานิตย์ มัลลวงค์. (2550). หลักการจัดการ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตภาคพายัพ.

วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายปิยณัฐ ตรงศิริ
วัน เดือน ปี เกิด	18 กรกฎาคม 2538
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ที่อยู่ปัจจุบัน	68/1 เพชรเกษม 64 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY