

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้เสนอตามลำดับดังนี้ คือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน ท่าซัก และกำแพงเขา อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช ความหมายของผู้นำ ความหมายของ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล

กรมการปกครอง (2539 : 3) กล่าวถึงความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบลว่า สภา ตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านด้วยวิธีการจัดให้มี สภาตำบลและคณะผู้บริหารตำบลขึ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2509 กระทรวงมหาดไทยได้ออก คำสั่งที่ 275/2509 เรื่องระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) โดยรวมคณะผู้บริหาร ตำบลและสภาตำบลเข้าเป็นองค์กรเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ครั้น เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2515 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 กำหนดให้แก้ไขปรับปรุงสภาตำบลให้ เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในขณะนั้น แต่ก็ยังไม่ได้มีฐานะเป็นนิติบุคคล ต่อมารัฐบาลจึงได้ปรับปรุง ฐานะสภาตำบลให้เป็นนิติบุคคลเพื่อให้รองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยยกฐานะสภาตำบลซึ่งมี รายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการ บริหารส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วน ตำบล ส่วนวิญญู อังคนารักษ์ (2542 : 37-43) กล่าวว่า สภาตำบลได้เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อ พ.ศ. 2499 สมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี และได้พัฒนาเป็นโครงการ พัฒนาเมือง ซึ่งเน้นการวางรากฐานระดับตำบล หมู่บ้านแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในที่สุดรัฐบาล ได้รื้อฟื้นขึ้นมาใหม่อีกใน พ.ศ. 2537 โดยจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลเต็มรูปแบบและพัฒนา

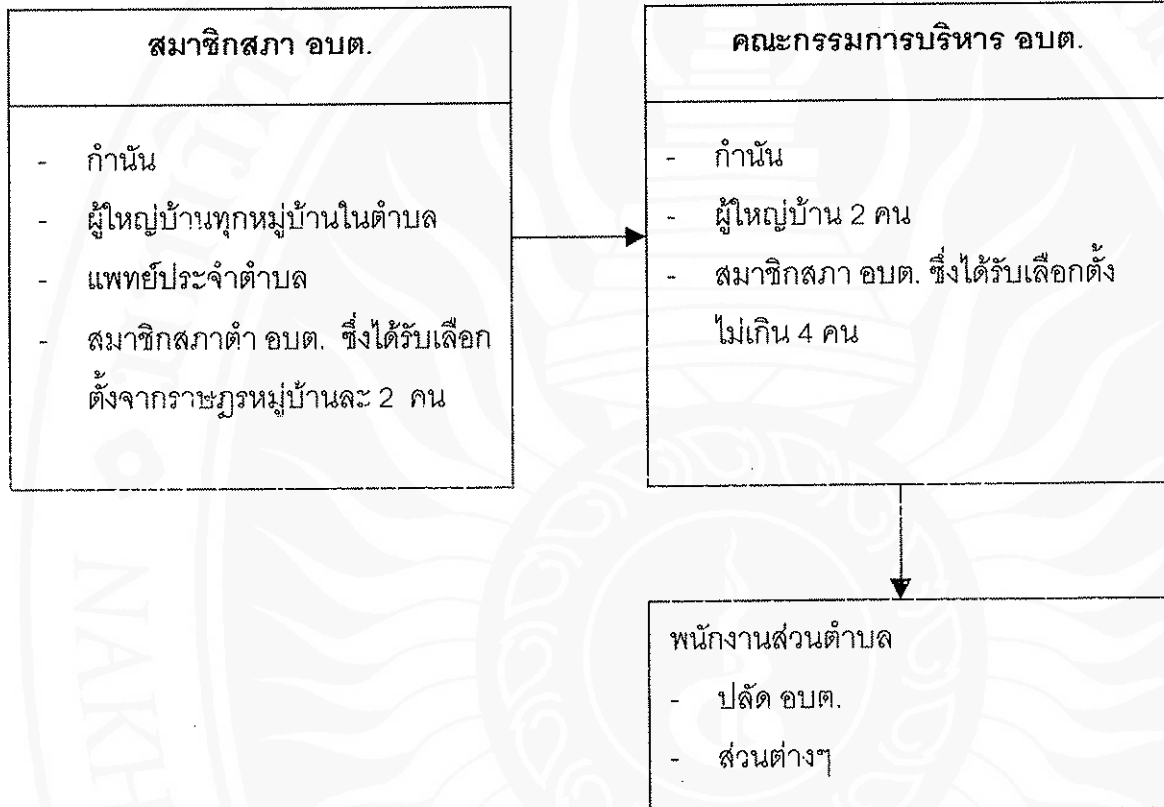
กำหนดให้เป็นพื้นฐานสำคัญของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยซึ่งสอดคล้องกับทวิวิทย์ พวงงาม (2539 : 3) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ว่าหลังจากที่พระราชบัญญัตินี้ประกาศใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงฐานะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับ 2 รูปแบบ คือสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งปัจจุบันได้ประกาศจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 6,747 แห่งทั่วประเทศ (กรมการปกครอง 2543 : 44-45)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อสมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม และได้แก้ไขปรับปรุงพัฒนามาเป็นลำดับแต่ก็ยังไม่มีความเป็นนิติบุคคล ต่อมาใน พ.ศ. 2537 รัฐบาลได้เสนอให้ตราพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ขึ้นโดยยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานที่ชัดเจน และมีความเป็นนิติบุคคลซึ่งปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 6,747 แห่งทั่วประเทศ

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

กรมการปกครอง (2539 : 5) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ว่าจะมีสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมีสมาชิกสองประเภทคือ สมาชิกโดยตำแหน่ง ได้แก่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในตำบล แพทย์ประจำตำบล และสมาชิกซึ่งได้รับเลือกตั้งจากราษฎรในแต่ละหมู่บ้านในตำบลนั้นหมู่บ้านละสองคน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจะเลือกคณะบุคคลขึ้นมาเป็นคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยกำนัน ผู้ใหญ่บ้านไม่เกินสองคน และสมาชิกด้วยกันเป็นประธานสภาคนหนึ่ง รองประธานสภาคนหนึ่ง และเลขานุการคนหนึ่งซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องไม่เป็นคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเวลาเดียวกัน ในส่วนของคณะผู้บริหารในระยะสี่ปีแรกจะมีกำนันเป็นประธานโดยตำแหน่ง และสมาชิกจะเลือกเลขานุการกรรมการบริหารคนหนึ่ง หลังจากนั้นทั้งประธานผู้บริหารและเลขานุการก็จะมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกดังภาพที่ 1

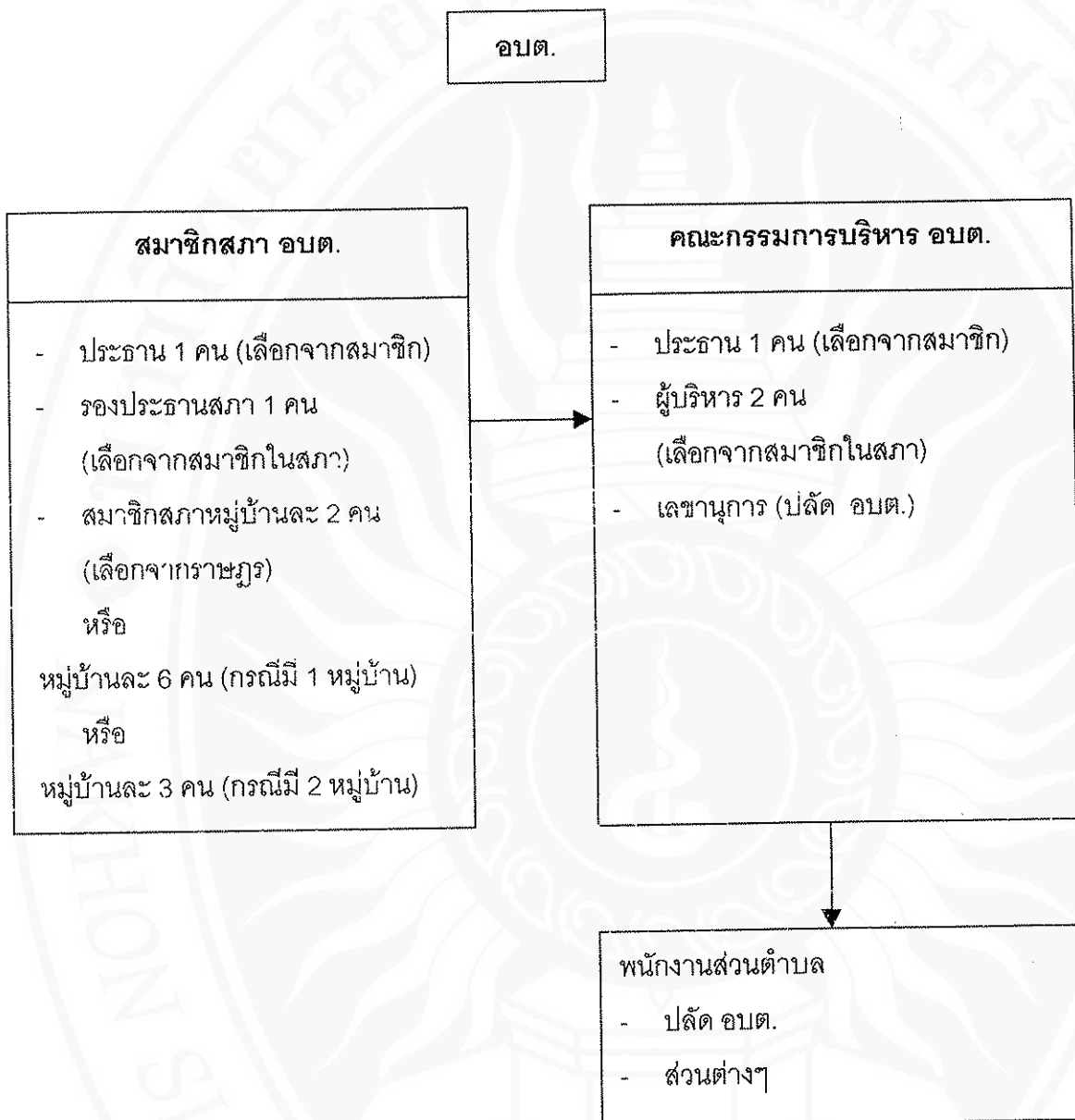
อบต.



ภาพที่ 1 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

ที่มา : พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 ได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นโดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 2 ดังนี้คือ

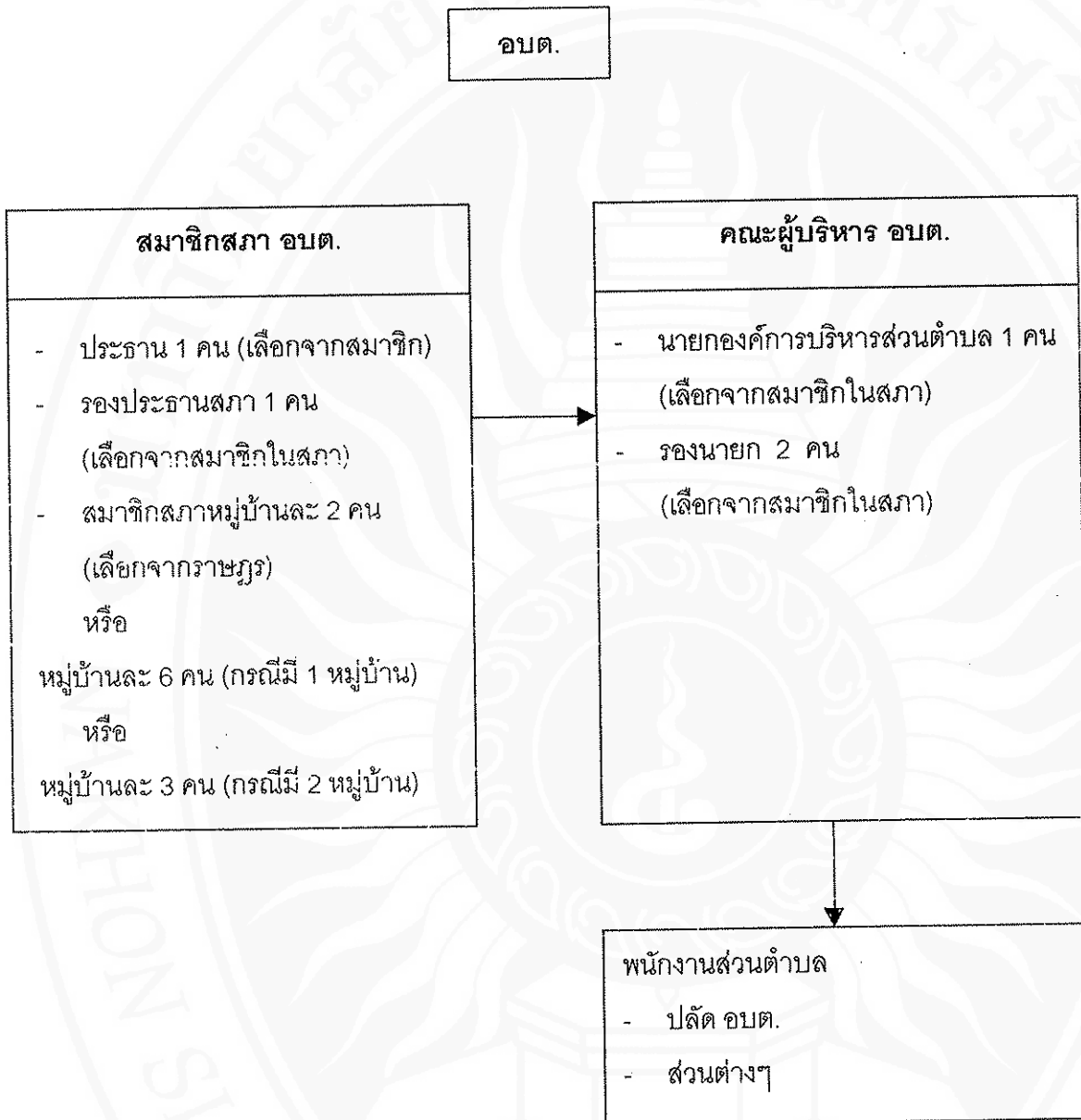


ภาพที่ 2 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบล

พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542

ที่มา : พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542



ภาพที่ 3 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบล

พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546

ที่มา : พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546 (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน 2546)

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น หากองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 6 คน และในองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 2 หมู่บ้านให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 3 คน อายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 2) พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
- 3) ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล และกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

2. คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารจำนวน 1 คน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 2 คนซึ่งสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติ ข้อบังคับและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
- 2) จัดทำแผนพัฒนาตำบล และงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- 3) รายงานการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546 : 12-16)
- 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยโครงสร้างสองส่วน คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหารส่วนตำบลซึ่งได้ปรับปรุงพัฒนามาเป็นลำดับจนได้ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของประชาชนเพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ดังนี้ คือ

1. อำนาจหน้าที่ทั่วไป มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
2. อำนาจหน้าที่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย ซึ่งมีหน้าที่ต้องทำดังนี้
 - 1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
 - 2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล
 - 3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
 - 4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - 5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - 6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
 - 7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
 - 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร
3. อำนาจหน้าที่ซึ่งกฎหมายไม่บังคับ แต่อาจจัดทำได้ดังนี้
 - 1) ให้มีน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคแต่อาจจัดทำได้ดังนี้
 - 2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
 - 3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
 - 4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
 - 5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

- 6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 11) กิจกรรมเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 12) การท่องเที่ยว
- 13) การผังเมือง
- 14) อำนาจออกข้อบังคับเพื่อใช้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย
- 15) กิจกรรมนอกเขตที่ปฏิบัติร่วมกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องอยู่ในอำนาจหน้าที่ของตน

(พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546 : 18 – 21)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายบัญญัติไว้จำแนกได้เป็นสามส่วนคือ อำนาจหน้าที่ทั่วไป อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบังคับให้ต้องกระทำ และอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายไม่บังคับให้กระทำ แต่อาจจะกระทำได้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบล และจะต้องปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดแต่จะต้องคำนึงถึงสภาพของท้องถิ่นเป็นสำคัญ

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ชูศักดิ์ เทียงตรง (รายงานการวิจัย 2539 : 14 – 15 ; อ้างอิงมาจาก ชูศักดิ์ เทียงตรง 2518 : 13) ได้ให้ความหมายว่าการปกครองท้องถิ่นคือ การปกครองที่รัฐบาลและมอบอำนาจให้หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจได้มีอำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมดหรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และอาณาเขตของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย

วิญญู อังคนารักษ์ (รายงานการวิจัย 2539 : 14 – 15 ; อ้างอิงมาจากวิญญู อังคนารักษ์ 2519 : 14) ได้ให้ความหมายว่าการปกครองท้องถิ่นหมายถึงการปกครองในรูปแบบลักษณะของการกระจายอำนาจซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารท้องถิ่นด้วยตนเองเพื่อสนองความต้องการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชนโดยเหตุที่ว่าประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมจะทราบความต้องการของท้องถิ่นนั้นๆ ได้ดีกว่าบุคคลอื่น และย่อมมีความผูกพันต่อท้องถิ่นนั้นโดยมีงบประมาณของตนเองและมีอิสระในการบริหารงานพอสมควร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการปกครองตนเองโดยให้มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร พัฒนา และให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่ มีอำนาจในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ และดำเนินกิจการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย

ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นทำให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตย (พูนศักดิ์ วาณิชวิเศษกุล 2532 : 41 – 43) ดังนี้คือ

1. องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชนกล่าวคือ องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นภาพจำลองของระบบการเมืองของชาติ มีกิจกรรมทางการเมืองโดยเฉพาะการเลือกตั้งทำให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเป็นการฝึกหัดการตัดสินใจทางการเมือง
2. การสร้างประชาธิปไตยที่มั่นคงจะต้องเริ่มจากการสร้างประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นก่อนเพราะการพัฒนาทางการเมืองในวงกว้างจะนำไปสู่ความเข้าใจการเมืองในระดับชาติโดยง่าย
3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนเกิดความรอบรู้ แจ่มแจ้งทางการเมือง (Political Maturity) กล่าวคือประชาชนจะรู้ถึงวิธีการเลือกตั้ง การตัดสินใจ การบริหาร การเมืองท้องถิ่น การต่อสู้แข่งขันกันตามวิถีทางการเมืองทำให้เกิดการรวมกลุ่มทางการเมืองในที่สุด
4. การปกครองท้องถิ่นทำให้เกิดการเข้าสู่วิถีการเมืองของประชาชนด้วยเหตุที่การเมืองท้องถิ่นมีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรงและใกล้ชิด และเกี่ยวพันต่อการเมืองระดับชาติ หากมีกิจกรรมทางการเมืองเกิดขึ้นอยู่เสมอก็จะมีผลทำให้เกิดความคึกคักและมีชีวิตชีวาต่อการปกครองท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นจะมีความเกี่ยวพันและเข้าสู่ระบบการเมืองตลอดเวลา

5. การเมืองท้องถิ่นเป็นเวทีสร้างนักการเมืองระดับชาติ นักการเมืองท้องถิ่นผ่านการเรียนรู้ทางการเมืองในท้องถิ่น ทำให้คุณภาพของนักการเมืองระดับชาติสูงขึ้นด้วยเหตุที่ได้รับความนิยมศรัทธาจากประชาชนจึงทำให้ได้รับเลือกตั้งในระดับสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนเข้าใจระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตย ประชาชนรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองมากขึ้น

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน ท่าซึก และกำแพงเขา

องค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน

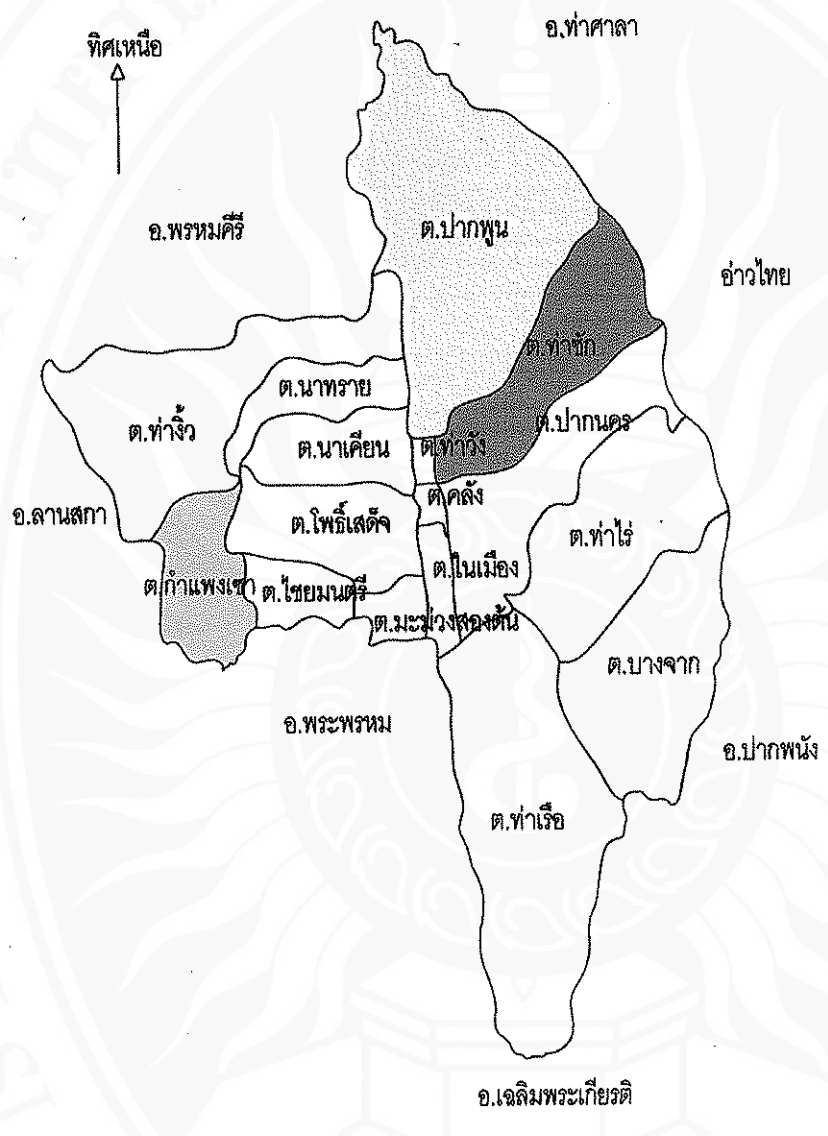
องค์การบริหารส่วนตำบลปากพูนตั้งอยู่ทางทิศเหนือของอำเภอเมืองนครศรีธรรมราชโดยมีเนื้อที่ทั้งหมด 69.34 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 43,335 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบชายฝั่งทะเล พื้นดินเป็นดินทราย 90 เปอร์เซ็นต์ มีจำนวนหมู่บ้าน 12 หมู่บ้าน มีประชากรทั้งสิ้น 44,000 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการประมง รองลงมาได้แก่ อาชีพทำสวน ทำนา มีรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 จำนวน 20,203,306 บาท ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐบาล มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด จำนวน 24 คน (กรรมการปกครอง 2545 : 92)

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าซึก

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าซึกตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกค่อนไปทางเฉียงเหนือของอำเภอเมืองนครศรีธรรมราชโดยมีเนื้อที่ทั้งหมด 45,080 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่ทางการเกษตรประมาณ 5,000 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบชายฝั่งทะเลหมู่บ้านตอนล่าง สภาพดินอ่อน และดินเลน มีแม่น้ำท่าซึกไหลผ่านตลอดปี ฤดูแล้งดินแข็ง มีจำนวนหมู่บ้าน 9 หมู่บ้าน มีประชากรรวมทั้งสิ้น 9,212 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการประมง และการเกษตร รองลงมาได้แก่ เลี้ยงสัตว์ ค้าขาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้ประจำปีงบประมาณ 2545 จำนวน 8,146,759.57 บาท ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐบาล มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด จำนวน 18 คน (กรรมการปกครอง 2545 : 92)

องค์การบริหารส่วนตำบลกำแพงเซา

องค์การบริหารส่วนตำบลกำแพงเซาตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของที่ว่าการอำเภอเมือง นครศรีธรรมราช มีเนื้อที่ทั้งหมดรวม 38.43 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 27,959 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบลุ่ม มีจำนวนหมู่บ้าน 9 หมู่บ้าน มีประชากรทั้งสิ้น 9,738 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตร องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้ประจำปีงบประมาณ 2545 จำนวน 5,727,976.48 บาท ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐบาล มีจำนวนสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 18 คน (กรมการปกครอง 2545 : 92)



ภาพที่ 4 แผนที่อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช
 ที่มา :แผนพัฒนาอำเภอเมืองนครศรีธรรมราช 2546

ความหมายของผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ร่วมงานและสมาชิกในองค์การ ทำให้การทำงานด้อยประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงษ์ 2523 : 393) รวมทั้งความมีประสิทธิภาพขององค์การใดก็จะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การนั้นด้วยเช่นกันเพราะผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพขององค์การ

ประยูร ศรีประสาสน์ และคณะ (2536 : 210) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลากรที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือมีบทบาทเหนือกลุ่มสมาชิก สามารถจูงใจหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จ

สมคิด บางโม (2538 : 235) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึงสมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม แผลอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่บุคคลอื่นจะแผลอิทธิพลมายังตน และสมาชิกยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจจะได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

ฮาลปีน (กิตติพันธ์ รุจิรกุล 2529 : 7 ; อ้างอิงมาจาก Halpin 1966 : 27 - 28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ประการที่สอง ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น ประการที่สาม ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ประการที่สี่ ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ ประการที่ห้า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงาน

นีกลี (อำพน เหล่าพรหมณ์ 2535 : 19 อ้างอิงมาจาก ; Neagly 1969 : 196) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่มที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น สามารถดึงดูดความสนใจและนำความสนใจมาทำให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ประการที่สอง ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (group goal determines) โดยเป็นผู้ตัดสินใจในจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินงานของกลุ่ม ประการที่สามผู้นำเป็นผู้ซึ่งเป็นที่นิยมของกลุ่ม (sociometric choice) โดยได้รับเลือกจากกลุ่มเนื่องจากเห็นว่ามีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่ต้องการ ประการที่สี่ ผู้นำเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (leadership behavior) โดยประพฤติตน

เป็นผู้นำในขณะที่ร่วมกิจกรรมภายในกลุ่ม ประการที่ห้า ผู้นำเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (role image) ที่กลุ่มเห็นว่าเป็นบทบาทของผู้นำ ประการที่หก ผู้นำจะต้องก่อให้เกิดความผสมกลมกลืนของแนวความคิด สมาชิกภายในกลุ่มให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม

ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกว่าเป็นผู้นำกลุ่ม และมีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกการให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ความหมายของภาวะผู้นำ

การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในองค์การเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความมีประสิทธิภาพขององค์การใดก็จะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การนั้นด้วยเช่นกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 4 - 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

ลัทธิกาล ศีวะระมย์ และคนอื่นๆ (2539 : 257) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2536 : 167) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมต่อกิจกรรมของบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่งเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิตาพร ยังกง (2541 : 131) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบร่วมของบทบาทระหว่างผู้นำ ผู้ตามหรือสมาชิกภายในองค์การ และความผันแปรของสถานการณ์ต่างๆ โดยเมื่อมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป สิ่งอื่นๆ ก็จะต้องปรับเปลี่ยนตามเพื่อให้เกิดความสมดุลและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

พีตเลอร์ (1967 : 118) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงานและควบคุมคนอื่นๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันในสถานการณ์ต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพล อำนาจหรือการใช้ศิลปะในการให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

ผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่งจึงทำให้เกิดการศึกษาค้นคว้าถึงภาวะการเป็นผู้นำมากมายหลายทฤษฎีซึ่งมีวิวัฒนาการของการศึกษา การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำออกเป็นยุคต่างๆ ได้แก่ การศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (trait theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral theory of leadership) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (contingency theory) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 42) โดยจะกล่าวตามลำดับดังนี้ คือ

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (trait theory)

การศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะทางภายนอก (physical traits) และลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality traits) การศึกษาลักษณะทางภายนอกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาถึงเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ยอมรับว่าคุณลักษณะของผู้นำมีส่วนต่อการทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ

เดวิด (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2540 : 189 ; อ้างอิงมาจาก Davis 1972 : 103 – 104) ได้สรุปลักษณะ 4 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำในองค์การดังนี้ คือ

1. มีสติปัญญาดี
2. มีความชัดเจน และกว้างขวางในสังคม คือเป็นคนอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ใหญ่ มีความสนใจ มีกิจกรรมต่างๆ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีแรงกระตุ้นภายในและมีความปรารถนาดีที่จะมีความสำเร็จในการทำงาน
4. มีทัศนคติทางมนุษย์สัมพันธ์ เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ตระหนักถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของลูกน้องมากกว่าที่จะทำงานสำเร็จเพียงอย่างเดียว

สตอกดิลล์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 45 – 46 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill 1974 : 74 – 75) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมาย

และการพูด

4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
 6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม
- สตอกคิลล์ยังพบอีกว่าคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่

1. รู้จักเสี่ยง
2. มีความแข็งแรง
3. มีความคิดริเริ่ม
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความเพียรพยายาม
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 46 – 47) ยังพบว่าถ้าพฤติกรรมต่อไปนี้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ใด หัวหน้าหรือผู้นำของหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าวคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษามากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่านั่นเป็นคำสั่ง
3. ผู้นำสามารถไปที่ใดๆ ในหน่วยงานได้โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการตรวจงาน

หรือไปจับผิด

4. ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยินการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิกแต่ถ้าหากหน่วยงานองค์การมีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจเฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่นเขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว
8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น
9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมนั้นก็จะดำเนินไปตามปกติ
10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่นๆ เขาควรจะไปปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา
11. การย้าย เปลี่ยนงานหรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ
13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
14. ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานกันเป็นคณะเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 18 – 19) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จดังนี้ คือ

1. ต้องมีความฉลาด ผู้นำต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่เขาเป็นผู้นำ
 2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง มีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัว มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ มีเหตุผล เชื่อมั่นตนเอง และนับถือตัวเอง
 3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายในสูง และต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้สำเร็จอยู่เสมอ
 4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำต้องให้ความนับถือผู้อื่น และระลึกรเสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้อื่น ยอมรับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
- ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำควรพิจารณาองค์ประกอบด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์และคุณภาพทางด้านร่างกาย และคุณลักษณะผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ 3 ประการดังนี้คือ มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน สามารถครองตน ครองคน ครองงาน และทำให้สมาชิกในองค์การทำงานด้วยความเต็มใจและทำงานอย่างมีความสุข

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral theory of leadership)

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น และเป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำโดยเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ 2541 : 2538)

พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ

ในปี ค.ศ. 1945 โดยการศึกษาของฮาโลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) แคทและคาห์น (Katz and Kahn) ได้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 มิติที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคน ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (วิจิตร วรุตยงกูร 2525 : 45 – 46) ดังนี้ คือ

มิติมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับ วิถีและขบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

มิติมุ่งสัมพันธ์ (consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่อง นับถือ มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ามิติมุ่งงานแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ ส่วนมิติมุ่งสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมทั้ง 2 มิติควบคู่กันไปซึ่งจะได้ทั้งคนและงาน

พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

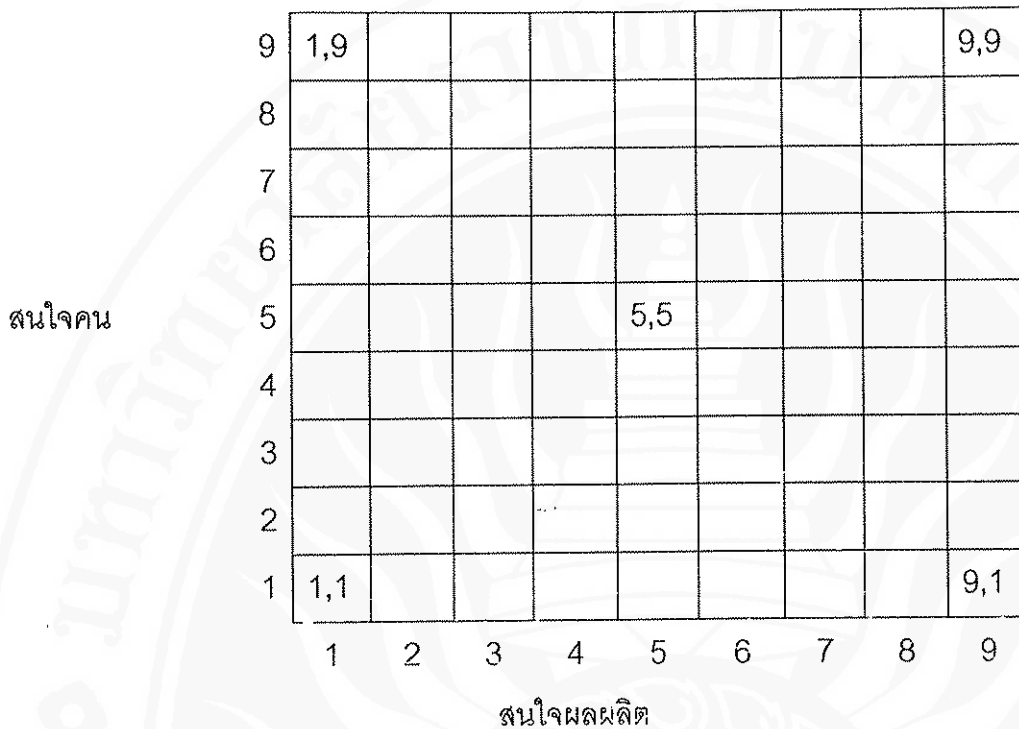
Likert และคณะแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Likert 1967 : 6 – 7) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำโดยแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (job centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ กับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (employee centered) ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน แต่จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจสูง มีการขาดงานต่ำ ระดับขวัญกำลังใจ และ

บรรยากาศขององค์การก็ดีขึ้นมากกว่าภายใต้การนำเอาผู้นำแบบที่มุ่งให้ความสำคัญกับงาน (สร้อย ตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ 2541 : 263 ; อ้างอิงมาจาก พิธิตร รอดทอง 2544 : 15)

ที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคนอาจเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องชักกลุ่มในการตัดสินใจและตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

พฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายการบริหารของเบรคและมูตัน

เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการจำแนกแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นการศึกษาผู้นำแบบ 2 มิติซึ่งมิติที่ 1 คือ ผู้นำแบบสนใจบุคคลหรือมิติมุ่งคน (concern for people) เป็นวิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตามซึ่งประกอบด้วยความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ส่วนมิติที่ 2 คือ พฤติกรรมผู้นำแบบสนใจผลผลิตหรือมิติมุ่งงาน (concern for production) เป็นวิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบายกระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพของผลงาน เป็นต้น โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กันในแต่ละมิติจะมี 9 ช่อง ดังนั้นตาข่ายการบริหารจะมี 81 ช่อง แต่ละช่องถือเป็นแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน ดังภาพประกอบที่ 3 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 76-78 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton 1964 : 11) ดังนี้ คือ



ภาพที่ 5 แสดงตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของเบรคและมูตัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536 : 77

จากภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำหลักๆ มีอยู่ 5 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (improvised) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลงาน บริหารงานแบบเนือยๆ เฉื่อยๆ ซาๆ ไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ในองค์กร เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดเพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมชนสังสรรค์ (country club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความสนใจสูงสุดโดยที่ท่าผลิตผลของงานได้ต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลายแต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิตของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (task oriented) เป็นแบบที่มุ่งเน้นให้งานสำเร็จอย่างเดียวโดยไม่สนใจความสำคัญของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นทีม (team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและองค์การทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (middle of the road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติคือ มิติมุ่งคนเป็นวิธีที่ผู้นำถูกประเมินมาตรฐาน 9 คะแนน ซึ่ง 9 หมายถึง การมุ่งคนสูง และ 1 หมายถึง การมุ่งคนต่ำมาก ส่วนมิติมุ่งงาน ผู้นำจะถูกประเมินตามมาตรฐาน 9 คะแนนเช่นกัน ซึ่ง 9 หมายถึง การมุ่งงานสูงมาก และ 1 หมายถึงการมุ่งงานต่ำมาก ซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งคนและทั้งงาน หรือแบบ 9,9 หรือแบบทีมงานซึ่งผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยใช้กลุ่มในการตัดสินใจเป็นหลัก

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theory of leadership)

ทฤษฎีนี้เกิดจากความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำและทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ทำให้เกิดความคาดหวังประสิทธิภาพของผู้นำว่านอกจากคุณลักษณะเฉพาะตัวและพฤติกรรมแล้วยังมีสถานการณ์จริงซึ่งแต่ละสถานการณ์จะเหมาะกับผู้นำรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกันหลายรูปแบบจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจึงไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด แต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ และคนอื่นๆ 2542 : 443)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's situation theory)

เฮอร์ซี และเบลนชาร์ดเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นอิสระจากกันสองแบบระหว่างพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมมุ่งงานจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำระบุนความรับผิดชอบหน้าที่ของบุคคลอย่างเจาะจง พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำรับฟังติดต่อสื่อสารและให้ความสนับสนุนกับบุคคล ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงอาจมีพฤติกรรมอย่างหนึ่งสูงและมุ่งพฤติกรรมอีกอย่างต่ำได้ และผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกแบบผู้นำได้ 4 แบบเพื่อปรับเข้ากับความพร้อมของผู้ตามโดยกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ 2540 : 191 – 197) คือ

1. การสั่งงาน (telling) (พฤติกรรมการทำงานสูง – พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของบุคลากร และอธิบายถึงสิ่งที่จะต้องทำและวิธีที่ต้องทำรูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับบุคลากรซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2. การใช้งาน (selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง – พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของบุคลากร รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3. การมีส่วนร่วม (participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ – พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะมุ่งติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะ และขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

4. การมอบหมายงาน (delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ – พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำโดยให้พนักงานทำงานให้ความสำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและแบลนชาร์ดเป็นที่แพร่หลายของผู้บริหารเพราะการจูงใจและความง่ายในการประยุกต์ใช้แม้ว่าผู้วิจัยบางคนค้นพบระดับความพร้อมวิกฤติการณ์ เหตุการณ์ที่ทำทนาย ทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไปแต่จะต้องพิจารณาจากรูปแบบการเป็นผู้นำด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จคือ การเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและแบบผู้นำทั้ง 4 แบบจะเป็นส่วนผสมของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำจะถูกกระตุ้นให้ใช้แบบผู้นำสั่งงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมซึ่งจะผสมผสานระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง เช่น การให้คำแนะนำ และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เช่น การควบคุมแต่เมื่อใดที่ความพร้อมของผู้ตามเพิ่มสูงขึ้น ผู้นำจะค่อยๆ เคลื่อนจากแบบสั่งงานไปเป็นแบบชักจูง การมีส่วนร่วมและการมอบหมายงานในที่สุดซึ่งการมอบหมายงานจะเกิดผลดีที่สุดในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความพร้อมสูง จุดสำคัญของแนวคิดนี้คือ ผู้นำควรเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของตนเองเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (path – goal theory)

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งอาศัยแนวคิดเดิมของอีเวนส์และปรับปรุงพัฒนาโดยเฮาส์และคณะ ทฤษฎีนี้ถูกเรียกว่าทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายเพราะเป็นการอธิบายวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายที่เกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำคือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายและช่วยในการขจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎีนี้มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เจือต่อผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2535 : 90 – 95)

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (House and Mitchell 1974 : 81 – 97) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบและกระบวนการ
 2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement – oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้
 3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน
 4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participate leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ
- ผู้นำในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิดคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกดดัน การเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

- 1) ความต้องการส่วนบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมี

อิสระ ความต้องการเปลี่ยนแปลง

- 2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด

- 3) คุณลักษณะของบุคลิกภาพ เช่น การเชื่ออำนาจภายใน – ภายนอกของตน ความ

เชื่อมั่นในตนเอง

2. ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรของสิ่งแวดล้อมที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สถานการณ์เือต่อผู้นำ ประกอบด้วย

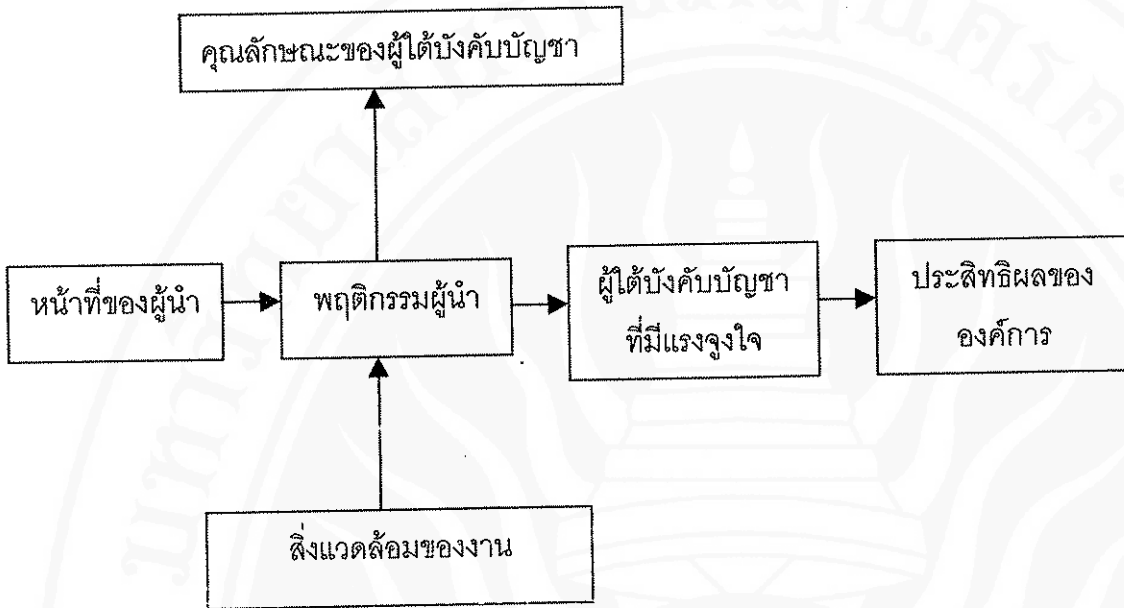
- 1) โครงสร้างของภารกิจ (task structure)
- 2) ระดับของความเป็นพิธีการ (formalization) เช่น กฎระเบียบที่ใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ปทัสถาน (norms) ของกลุ่มทำงาน (work group)

ในด้านประสิทธิผล ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย นิยามประสิทธิผลของผู้นำในรูปของสภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลถ้าสามารถยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพิ่มการยอมรับของผู้นำ และส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายมีหลักความเชื่อ 2 ประการคือ (Fillely, House and Kerr 1976 : 254) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจะจูงใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อ

1. สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ
2. ให้คำแนะนำ สนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น

ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจและช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกฤษฎทางไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาซึ่งทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายจะอธิบายประสิทธิผลของผู้นำดังปรากฏในภาพที่ 6



ภาพที่ 6. ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

ที่มา : Filley, House and Kerr 1976 : 254

ยูกิล (Yukl 1981 : 145 – 151) ได้กำหนดแบบผู้นำกับสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายไว้ดังนี้ คือ

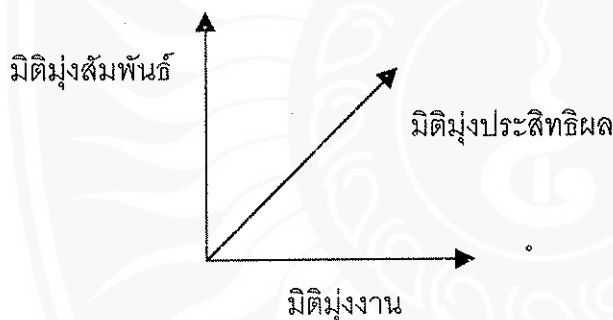
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความวิตกกังวลสูงและขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมากหรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำ แบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายประกอบด้วย 2 ตัวแปรคือ ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวแปรความกดดันและการเรียกร้อง

ของสิ่งแวดลอม ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายเป็นพฤติกรรมผู้นำต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อใช้เป็นวิถีทางในการบรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานและบุคคล

ทฤษฎี 3 มิติของเรดติน

จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (initiating structure) กับมิติมุ่งสัมพันธ์ (consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต (production - centered) กับมิติมุ่งงาน (employee - centered) และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบมุ่งสังคม (social leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสามกลุ่มนี้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็นสองแบบที่สอดคล้องกันจากผลการวิจัยที่กล่าวมา เรดติน (Reddin 1970 : 27) ได้นำมาสร้างทฤษฎี โดยอาศัย 2 มิติแรกคือ มิติมุ่งงาน (task oriented) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดตินจึงได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (3 - D Model หรือ 3 - D management) ดังปรากฏในภาพที่ 7 ดังนี้ คือ



ภาพที่ 7 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดติน

ที่มา : Reddin 1970 : 27

จากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นว่าทฤษฎี 3 มิติของเรดตินตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นจริง มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดดินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้คือ (Reddin 1970 : 27)

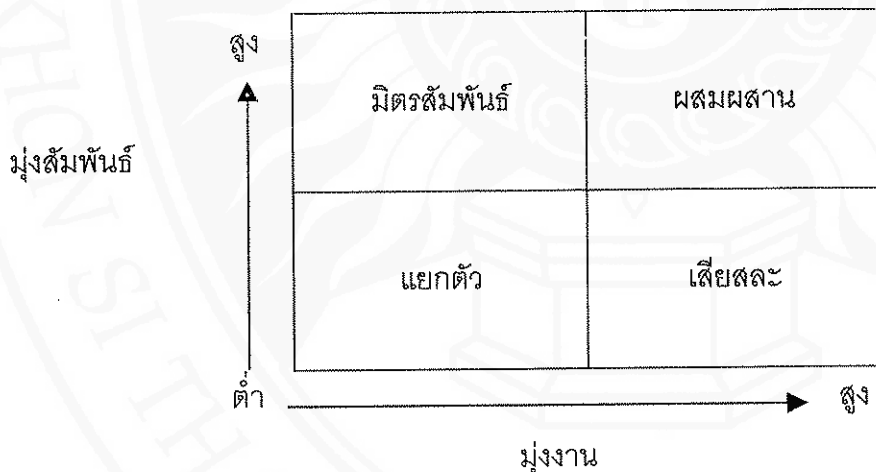
แบบที่ 1 งานสูง – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน (integrated) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มุ่งคนโดยให้ทำงานที่มีความหมาย และมุ่งที่งานโดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ (related) ผู้นำประเภทนี้เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว (separated) ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งที่งาน หรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ (dedicated) ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงานและคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

อันที่จริงแล้วแบบของผู้นำทั้ง 4 ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาดเหมือนแยกขาวออกจากดำแต่ที่พยายามแยกออกก็เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเท่านั้น แบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบแสดงได้ดังภาพที่ 8 ดังนี้คือ



ภาพที่ 8 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา : Reddin 1970 : 28

จากภาพที่ 8 แสดงให้เห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ แบบผู้นำทีม ผู้เสนอแนะ ผู้คุมกฎ และผู้บุกงาน หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

ผู้นำทีม (executive) ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองคือการส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นหรือระยะยาว เขาเป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลและพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน

ผู้เสนอแนะ (developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงานซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุดเข้าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและพยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้อง

ผู้คุมกฎ (bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงานแม้ว่าเขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใช้บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

ผู้บุกงาน (benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อในตนเองสูงมาก และมุ่งมั่นที่งานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาวเป็นผู้มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการโดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคืองซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ ผู้นำประเภทนี้ นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

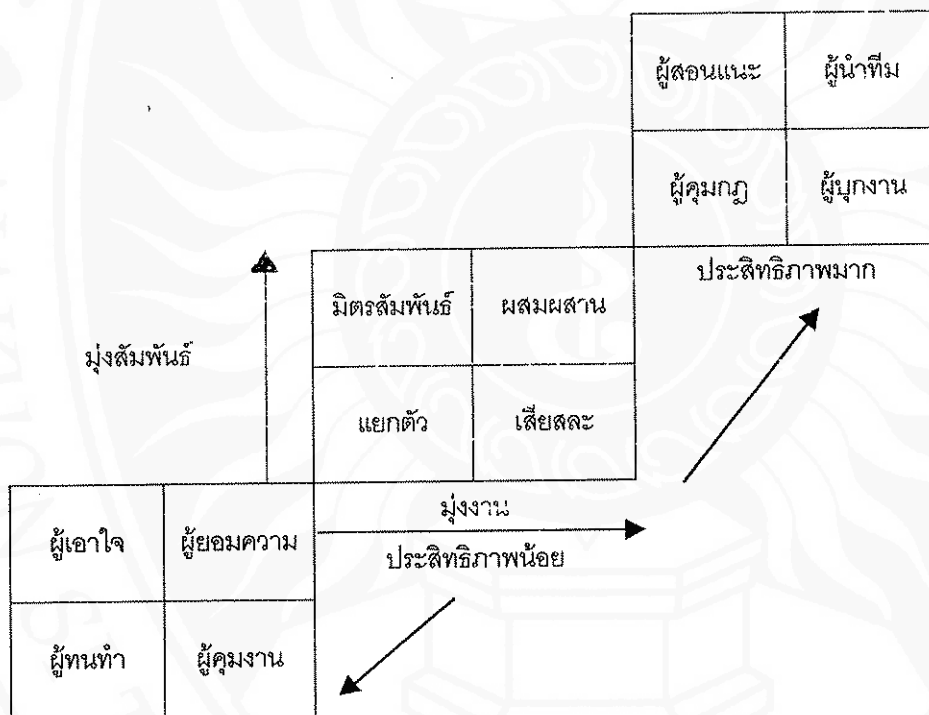
ผู้ยอมความ (compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งคนและความสัมพันธ์แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงานโดยไม่คำนึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหา และทำให้คนที่มีอิทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

ผู้เอาใจ (missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพเพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดีและให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยง ทำอะไรที่คิดว่าลูกน้อง

จะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่าไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

ผู้หนีทำ (deserter) เป็นผู้ดำที่แสดงตัวเองว่าไม่มีความสนใจทั้งที่งานและที่ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงานนอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้วยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วยโดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอึดอาด เชื่อยชา

ผู้คุมงาน (autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มุ่งที่จะงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำตาม และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดีโดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย ปรากฏดังภาพที่ 9 ดังนี้ คือ



ภาพที่ 9 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

ที่มา : Reddin 1970 : 29

จากภาพที่ 9 แสดงให้เห็นว่าชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน (integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นแบบผู้ยอมความ (compromise) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง (executive) ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมกับการนำแบบนี้ก็จะกลายเป็นแบบผู้เอาใจ (missionary) แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมกับการนำแบบนี้ก็จะกลายเป็นแบบผู้สอนแนะ (developer) ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัว (separated) ในสถานการณ์ที่เหมาะสมเขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้คุมกฎ (bureaucrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่ต้องเน้นทั้งคนและงานแต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำทั้งสองทางเขาก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนี (deserter) ผู้เสียสละ (dedicated) ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมเขาจะมองเห็นเป็นแบบผู้บุญงาน (benevolent autocrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่ต้องเน้นทั้งคนและงานแต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำทั้งสองทางก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนี (deserter) ผู้เสียสละ (dedicated) ซึ่งมีแรงบันดาลใจแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมเขาจะมองเห็นเป็นแบบผู้บุญงาน (benevolent autocrat) แต่ถ้าแบบของผู้นำปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือเป็นผู้คุมงาน (autocrat) จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าแบบของการเป็นผู้นำนั้นถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกันอาจมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่างกันก็ได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's contingency theory)

ฟีดเลอร์เป็นบุคคลแรกที่เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำซึ่งเรียกว่าตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (contingency model of leadership) หลักสำคัญของตัวแบบของฟีดเลอร์ มีดังนี้คือ

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

แนวคิดของฟีดเลอร์แตกต่างจากแนวคิดก่อนๆ โดยที่ฟีดเลอร์เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้นผู้นำมุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลที่ได้รับการตอบสนอง และการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ (leadership style)

พีดเลอร์ได้พยายามจำแนกให้เห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leadership behavior) กับแบบภาวะผู้นำ (leadership style) โดยที่ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำหมายถึงการกระทำของผู้นำที่ชี้นำหรือประสานงานในการทำงานของสมาชิก ผู้นำอาจสั่งการให้เห็น ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์หรือแสดงความห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของสมาชิก ในทางตรงกันข้ามแบบภาวะผู้นำหมายถึง ลักษณะของแรงจูงใจของผู้นำในการทำงานกับกลุ่มซึ่งสะท้อนบุคลิกภาพและจิตลักษณะของผู้นำ พีดเลอร์ได้นิยามแบบภาวะผู้นำในรูปแบบของแรงจูงใจมากกว่าในรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้นแบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของบุคลิกภาพมิใช่แบบของพฤติกรรม ผู้นำที่สม่ำเสมอหรือคงเส้นคงวา พีดเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์แต่พีดเลอร์ได้พยายามวัดความโน้มเอียงที่จะเป็นผู้นำ (the leadership oriented) ของเขาแต่ละคนโดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่เรียกว่า least preferred co-worker scale หรือที่เรียกย่อๆ ว่า LPC เขาได้ทำการทดสอบกับผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ และพบว่าบุคลิกภาพของผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบ คือ (สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ 2535 : 246 – 247)

1.1. บุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (relationship motivated) หมายถึงผู้นำที่พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขให้สวัสดิการค่าตอบแทนที่พวกเขาพอใจ สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเอง ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลิกแบบนี้ อาจเรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งคน

1.2. บุคลิกภาพผู้นำแบบเน้นงาน (task-motivated) หมายถึงผู้นำที่เอาแต่ทำงาน คำเนิ่งถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 246) กล่าวว่าในทฤษฎีของพีดเลอร์ ผู้นำที่มีการจูงใจในงาน (task-motivated leaders) จะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อสถานการณ์การเป็นผู้นำนั้นเป็นที่ชื่นชอบมากหรือไม่ชื่นชอบเลย ส่วนผู้นำที่มีการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (relationship motivated leaders) จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าในสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำปานกลาง

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 417) ใช้วิธีการแบ่งแบบผู้นำตามทฤษฎีของพีดเลอร์ออกเป็นช่วงระยะโดยเริ่มจากผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์แล้วค่อยๆ เคลื่อนไปสู่แบบผู้นำที่มุ่งงานซึ่งแท้จริงแล้วผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิภาพเท่ากันแต่จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำกำลังทำงานอยู่ในสถานการณ์ใดเป็นสำคัญ และ สมยศ นาวิการ (2536 : 417) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของพีดเลอร์ว่าไม่มีแบบผู้นำใดจะมีความ

เหมาะสมกับทุกสถานการณ์แต่เราจะต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้นำซึ่งแบบผู้นำที่ 피ดเลอร์กล่าวถึงคือ ความเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และผู้นำแบบมุ่งงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ 피ดเลอร์ได้กล่าวถึงบุคลิก ลักษณะความเป็นผู้นำ 2 แบบคือ บุคลิกผู้นำแบบมุ่งงาน และบุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งผู้นำ ทั้ง 2 แบบนี้จะทำงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมที่จะเอื้ออำนวยในการใช้ความเป็นผู้นำ

2. การควบคุมสถานการณ์ (situation control)

เนื่องจากตัวแบบสถานการณ์ยึดหลักว่าสถานการณ์แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์ประกอบทฤษฎีของ 피ดเลอร์คือ สถานการณ์อำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็น เครื่องบ่งชี้ว่าผู้นำสามารถปฏิบัติตามแผน ตัดสินใจ และทำงานได้มากน้อยเพียงใด อำนาจ อิทธิพล และการปกครองย่อมมาจากสถานการณ์ ตัวแบบของ 피ดเลอร์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 ประการซึ่งได้แก่ (สมยศ นาวิการ 2540 : 187)

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member relationship)

2.2 โครงสร้างของงาน (task structure)

2.3 อำนาจในตำแหน่ง (position power)

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member relationship)

ธงชัย สันติวงศ์ (2530 : 417) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกว่าหมายถึง ขนาดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการยอมรับ ชอบ และมีความเชื่อถือในตัวผู้นำ สถานการณ์เหล่านี้อาจจะแบ่งเป็นดีกับไม่ดี

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ และคนอื่นๆ (2541 : 201) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำ ตามสถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกภายในกลุ่ม

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539 : 172) กล่าวว่าผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี การนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้นซึ่งในทัศนะของ 피ดเลอร์นั้นสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มจะเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ถ้าสัมพันธภาพอบอุ่นและเป็นกันเองสมาชิกจะชอบและไว้วางใจผู้นำ ถ้าสมาชิกยอมรับในบุคลิกภาพหรือความสามารถ ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ที่

เป็นทางการ และจะเป็นการง่ายที่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิก(สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ 2541 : 265)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในเรื่องความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ การยอมรับในความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพซึ่งหากผู้นำได้รับการยอมรับจากสมาชิก การปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

2.2 โครงสร้างของงาน (task structure)

รัชชัย สันติวงศ์ (2530 : 417) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างของงานว่าหมายถึง การจัดระเบียบหรือขอบเขตงานว่ามีภาระกระทำมากหรือน้อยเพียงใดซึ่งสถานการณ์สามารถแยกได้ว่าเป็นการจัดโครงสร้างที่ชัดเจนกับไม่มีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน งานที่จัดระเบียบไว้ค่อนข้างมากมีระเบียบหรือวิธีปฏิบัติหรือคำแนะนำของการทำงานกำหนดไว้สำหรับผู้ปฏิบัติงาน สมาชิกของกลุ่มจะเข้าใจได้ถูกต้องว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร เช่น การซ่อมแซมเครื่องใช้เป็นงานที่จัดระเบียบไว้มาก มีคู่มือที่เป็นรายละเอียด หรืองานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล การปฏิบัติงานที่ผู้นำสามารถยืนยันคำสั่งหรืออ้างคู่มือเป็นแนวทางปฏิบัติได้ ส่วนงานที่ไม่ได้จัดระเบียบไว้ชัดเจน บทบาทของสมาชิกในกลุ่มจะมีความคลุมเครือเนื่องจากไม่มีแนวทางที่ชัดเจน อำนาจของผู้บริหารก็จะน้อยลง

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ และคนอื่นๆ (2541 : 201) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างของงานตามแนวคิดของพีตเลอร์ว่าหมายถึง ระดับโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน

สมคิด บางโม (2538 : 246) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างของงานไว้ว่าหมายถึงงานที่มีโครงสร้างมีลักษณะ 4 ประการ ประการที่หนึ่งคือ ง่ายต่อการตัดสินใจ (decision verifiability) เป็นงานที่รู้ว่าถูกต้องหรือไม่ เป็นงานที่ตกลงกันได้ง่าย และเป็นงานที่สาธิตได้ ประการที่สอง มีจุดมุ่งหมายชัดเจน (goal clarity) งานนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจของกลุ่ม ประการที่สาม แนวทางที่ไปยังจุดหมายไม่สลับซับซ้อน (goal path immultiplicity) และมีวิธีการไม่มากนักสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ประการที่สี่เป็นงานหรือปัญหาเฉพาะอย่าง (solution specification) คือเป็นงานที่สิ้นสุดในตัวเอง และรู้ว่างานนั้นถูกต้องหรือไม่

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 265) ได้ให้ความหมายโครงสร้างของงานว่าโครงสร้างของงานเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่สำคัญอันดับสองถึงสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำตามทฤษฎีของพีตเลอร์ซึ่งเห็นว่ากลุ่มงานที่มีระบบยิ่งทำให้ผู้นำใช้อิทธิพลได้มากขึ้น การกำหนด

ระเบียบการปฏิบัติงานไว้แล้วจะช่วยให้ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้บรรลุผลได้มากกว่า และจะเป็นแนวทางที่จะสั่งให้กลุ่มสมาชิกปฏิบัติตามระเบียบเหล่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าโครงสร้างของงานหมายถึง งานที่มีขั้นตอน ระเบียบ และเป็นแนวทางปฏิบัติที่ไม่สลับซับซ้อน กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ชัดเจนและตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจของสมาชิก

2.3 อำนาจตามตำแหน่ง (position power)

สมยศ นาวิกาน (2540 : 187) ได้ให้ความหมายว่าอำนาจตามตำแหน่งหมายถึง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งหนึ่งๆ กล่าวคือผู้นำยังมีตำแหน่งสูงขอบเขตของอำนาจยิ่งมากซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นได้มาก

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539 : 172) ได้ให้ความหมายว่าอำนาจตามตำแหน่งหมายถึง ผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อยทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน ผู้นำที่มีอำนาจตามตำแหน่งสูงย่อมทำให้มีการยอมรับสูง ง่ายต่อการควบคุม และมีความหมายต่อการปฏิสัมพันธ์ ในกลุ่ม

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 265) กล่าวว่าอำนาจตามตำแหน่งของพีตเลอร์เป็นเรื่องของสิทธิ และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้ผู้นำในองค์การที่จะออกคำสั่งให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตาม และลงโทษผู้ฝ่าฝืน

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ และคนอื่นๆ (2540 : 201) ได้ให้ความหมายอำนาจตามตำแหน่งว่าหมายถึง ขอบเขตอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์การซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่ เช่น การจ้าง การไล่ออก การดำเนินการทางวินัย การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน

สมคิด บางโม (2538 : 47) กล่าวว่าตามแนวคิดของพีตเลอร์ อำนาจตามตำแหน่งเป็นอำนาจที่ให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มจะมากหรือน้อยเพียงใดจะกำหนดตามสิทธิ หน้าที่ และตัวบทกฎหมาย

จากกล่าวที่มาข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจตามตำแหน่งหมายถึง อำนาจตามสิทธิ หน้าที่ และตัวบทกฎหมายหรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์การและให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในองค์การ

3. ประสิทธิภาพของผู้นำ (leader effectiveness)

ประสิทธิผลเป็นเรื่องซับซ้อนและมีผู้นิยามประสิทธิผลแตกต่างกันไป เช่น นิยามในรูปของผลผลิตขององค์กร ขวัญของกลุ่ม ความพอใจในการทำงาน เป็นต้น แต่พีตเลอร์นิยามประสิทธิผลในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม แม้ว่าผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นกับทักษะของผู้นำก็ตาม พีตเลอร์เชื่อว่า อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของบุคคลอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม และพีตเลอร์เห็นว่าประสิทธิผลของผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาจากการปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จมากน้อยเพียงใด

ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าไม่มีผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้นำแต่ละแบบมีความสำคัญ และมีประสิทธิภาพในแต่ละสถานการณ์ซึ่งมีความแตกต่างกันไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุเมธ เจริญศิลป์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารศูนย์ควบคุมการบินส่วนภูมิภาค บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กระทรวงคมนาคม ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารศูนย์ควบคุมการบินส่วนภูมิภาคโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำ มีมติมุ่งงาน และมีมติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สิทธิชัย แพทย์พงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดสงขลาที่สำคัญได้แก่ ขาดความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทางการทำงาน นโยบายไม่สนองตอบต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่ เงินเดือน และสวัสดิการน้อย

อุทิศ ภูมิชัย (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน

ระพีพร พูลสวัสดิ์ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับความพึงพอใจในการทำงานตามทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาโดยภาพรวมแล้วมีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์สูง และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา

โสภาค วิริโยธิน (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

เรวัตติ สมบัติทอง (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดภูเก็ตโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สมาชิกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่สมาชิกที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของสมาชิกตั้งแต่อายุ 40 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสมาชิกอายุต่ำกว่า 40 ปี

ดวงเดือน พันธุชนาวิน (2542 : 99) ศึกษาเรื่องการพบสมมติฐานสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของพีตเลอร์จากการศึกษาอย่างเป็นรูปแบบในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมีได้ทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่าผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบจะมีคุณประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพจริงๆ เท่านั้น คุณภาพของผู้มีที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญทางจิตวิทยาและพฤติกรรมแต่ทางทฤษฎีของพีตเลอร์จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะผู้ที่มีบุคลิกด้านจิตวิทยาดีเพียงประการเดียว

งานวิจัยต่างประเทศ

เบอร์เกท (วินัย นาราภิรมย์ 2530 : 60 ; อ้างอิงมาจาก Bergeth 1971 : 6273-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการสอนของครู ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมมิติมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสอนของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูมีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่มีความพึงพอใจในการสอนมาก

อเดลแมน (Adelman 1981 : 464 – A) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเมืองนาสวิลล์ เดวิดสัน เคาน์ตี (Nashville Davidson County) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษามีแนวโน้มต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์

แฮสเซล (ระพีพร พูลสวัสดิ์ 2536 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Hassell 1985 : unpagged) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจและประสิทธิภาพขององค์การในสถานศึกษาพยาบาล ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีทั้งในด้านความพึงพอใจและประสิทธิภาพขององค์การ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1970 : 1235 – A) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโดยศึกษาจากครูในเขตการศึกษาต่างๆ ของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่าครูได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แชมเมอร์ และคนอื่นๆ (chamers and others 1966 : 301 – 304) สรุปผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งงานทั้งที่เป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผนจะทำงานได้ดีกว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อกรของกลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้ดีกว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มนั้น กลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีบรรยากาศดีกว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งงานโดยส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารคือ ผู้บริหารแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพในกลุ่มปกครองยาก ส่วนผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ปกครองไม่ยากนัก

จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายๆ ท่านจึงอาจสรุปได้ว่าผู้นำจะต้องรับบทบาทหน้าที่ 2 ประการหลักๆ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับองค์การ และหน้าที่ที่เกี่ยวกับบุคคล ผู้นำต้องดำเนินการทั้ง 2 อย่างนี้ให้มีความสอดคล้องกันเพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งทฤษฎีผู้นำของพีตเลอร์ได้แบ่งลักษณะผู้นำไว้ 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ซึ่งทั้ง 2 แบบนี้ผู้นำจะทำงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้คือ สถานการณ์ อำนาจและอิทธิพลของผู้นำซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าผู้นำสามารถปฏิบัติ

ตามแผน ตัดสินใจ และทำงานประสบความสำเร็จเพียงใดนั้นอำนาจ อิทธิพลและการปกครองย่อมมาจากสถานการณ์ในตัวแบบของผู้นำซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของพีดเลอร์ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร และประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน ท่าซัก และกำแพงเขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราชว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ศึกษาภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน ท่าซัก และกำแพงเขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราชโดยใช้ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่ง และศึกษาปัญหาในองค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน ท่าซัก และกำแพงเขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราชตลอดจนถึงความต้องการคุณลักษณะของผู้นำ