

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาการค้นคว้าแบบอิสระเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่าย ตามทฤษฎี Managerial Grid และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษาวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์จากข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 รวมทั้งเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 กับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ จากแบบสอบถามทั้งหมด 147 ชุด โดยผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS FOR WINDOWS โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ตอนดังนี้

- 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 วิเคราะห์และสรุปผลรูปแบบภาวะผู้นำ
- 4.3 วิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาตนเองของผู้นำ
- 4.4 การทดสอบสมมติฐาน
- 4.5 การวิเคราะห์รูปแบบผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานชื่นชอบมากที่สุด

4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามเพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	18	51.43
หญิง	17	48.57
รวม	35	100.00

ตารางที่ 4.1.2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามอายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
36-40 ปี	1	2.86
41-45 ปี	4	11.43
46-50 ปี	8	22.86
มากกว่า 50 ปี	22	62.85
รวม	35	100.00

ตารางที่ 4.1.3 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	8.57
ปริญญาตรี	21	60.00
ปริญญาโท	11	31.43
รวม	35	100.00

ตารางที่ 4.1.4 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามระดับตำแหน่ง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ข้าราชการระดับชำนาญงาน	1	2.86
ข้าราชการระดับชำนาญการ	17	48.57
ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ	11	31.44
อื่น ๆ (ระดับอาวุโส)	6	17.13
รวม	35	100.00

ตารางที่ 4.1.5 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	จำนวน(คน)	ร้อยละ
สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย	24	68.75
สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด	2	5.71
สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเพื่อการศึกษา	1	2.86
สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11	3	8.57
สำนักประชาสัมพันธ์เขต 3	5	14.29
รวม	35	100.00

ตารางที่ 4.1.6 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	7	20.00
5 -9 ปี	7	20.00
10-14 ปี	5	14.28
15-19 ปี	3	8.57
20-24 ปี	2	5.71
มากกว่า 25 ปี	11	31.44
รวม	35	100.00

จากตาราง 4.1.1-4.1.6 (ตอนที่ 1) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีผู้นำที่เป็นเพศชายมากกว่า เพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 51.43 และร้อยละ 48.57 ตามลำดับและส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 62.85 รองลงมาคืออายุระหว่าง 46-50 ปี ร้อยละ 22.86 และอายุระหว่าง 41-45 ปีร้อยละ 11.43 และอายุระหว่าง 36-40 ปีร้อยละ 2.86 ตามลำดับ ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งข้าราชการระดับชำนาญการ ร้อยละ 48.57 ระดับชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 31.44 และตำแหน่งระดับชำนาญงานร้อยละ 2.86ตามลำดับ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างสังกัดสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย มากที่สุด ร้อยละ 68.57 รองลงมาคือสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ร้อยละ 14.29 สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ร้อยละ 8.57 สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด ร้อยละ 5.71 และสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเพื่อ

การศึกษา ร้อยละ 2.86 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหารมาแล้ว 25 ปีขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 31.44 รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วน้อยกว่า 5 ปีและ 5-9 ปีในสัดส่วนเท่ากันคือร้อยละ 20 และเป็นผู้บริหารมาแล้ว 10-14 ปีร้อยละ 14.28 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเป็นเวลา 15-19 ปี ร้อยละ 8.57 และ 20-24 ปี ร้อยละ 5.71 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์สรุปผลรูปแบบภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิเคราะห์และสรุปผลรูปแบบภาวะผู้นำจากกลุ่มเป้าหมายผู้นำทั้งหมด 35 คน โดยใช้ข้อมูลจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อ และค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ และทำการวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย อธิบายตามตาราง 4.2.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.2.1 จำนวน, ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อเพื่อวัดรูปแบบผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid

คำถาม	รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนผู้ตอบ คน(ร้อยละ)	
		มาก	น้อย
1.แนวทางปฏิบัติในการวางแผนการทำงานของ ท่านคือ	ก (9,1)	13 (37.14)	0 (0)
	ข (5,5)	26 (74.29)	0 (0)
2. ในการประชุมผู้บริหาร ถ้ามีผู้นำเสนอความคิด ใหม่ ๆ ในที่ประชุม ท่านจะดำเนินการอย่างไร	ก (1,1)	6 (17.14)	2 (5.71)
	ข (1,9)	0 (0)	28 (80.0)
3. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีคนหนึ่ง มักจะคิดนอกกรอบอยู่เสมอ ท่านจะคิดว่า	ก (9,9)	30(85.71)	5(14.29)
	ข (1,1)	2 (5.71)	5(14.29)
4. ถ้าในหน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่อีก 2 ปี จะเกษียณอายุราชการและไม่ยอมทำงานใน ระหว่างนั้นจึงทำผลผลิตในการทำงานตกต่ำท่านจะ	ก (1,1)	3 (8.57)	6 (17.14)
	ข (5,5)	31(88.57)	1 (2.86)
5. หากหน่วยงานของท่านมีส่วนส่วนตำแหน่ง ผู้บริหารที่มาจากสายวิชาชีพช่างไฟฟ้ามากกว่า ตำแหน่งสายวิชาการท่านจะ	ก(1,1)	4 (11.43)	5 (14.29)
	ข(9,9)	28 (80.0)	2 (5.71)
6. ในการตัดสินใจมีความจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ ทันสมัย ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือท่านจะใช้ วิธีใดในการรวบรวมข้อมูล	ก(1,1)	5(14.29)	2 (5.71)
	ข(9,9)	30(85.71)	1(2.86)

ตารางที่ 4.2.1 (ต่อ)

คำถาม	รูปแบบ ภาวะผู้นำ	จำนวนผู้ตอบ คน(ร้อยละ)	
		มาก	น้อย
7. เมื่อท่านได้รับรายงานฐานะการเงินและพบ ข้อสงสัยท่านจะตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูลได้อย่างไร	ก (9,1) ข (1,9)	24(68.57) 7 (20.0)	3 (8.57) 4 (11.43)
8. เมื่อท่านได้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือ หัวหน้าฝ่ายต่อจากคนเก่าท่านจะกำหนดแนว ทางการปฏิบัติงานอย่างไร	ก (5,5) ข (1,9)	4 (11.43) 24(68.57)	8(22.86) 3 (8.57)
9. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของหน่วยงานท่าน จะ กำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารงาน อย่างไร	ก (9,9) ข (1,9)	32(91.43) 6(17.14)	0 (0) 0 (0)
10. เมื่อท่านนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในที่ประชุม และพบว่าหลายคนไม่เห็นด้วยและได้แย้ง ความคิดของท่านท่านจะตอบด้วยการ	ก (9,1) ข (1,9)	10(28.57) 16(45.71)	8 (22.86) 4 (11.43)
11. ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานแสดง ความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหอันเกิดจากการ บริหารจัดการของท่าน ท่านจะดำเนินการอย่างไร	ก(1,1) ข(5,5)	4 (11.43) 23(65.71)	6(17.14) 7(20.0)
12. เมื่อท่านมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติท่านจะใช้วิธีการใดใน 2 ทางเลือกต่อไปนี้	ก(9,1) ข(5,5)	19 54.29) 18(51.43)	1 (2.83) 1 (2.83)
13. หากในหน่วยงานของท่านมีความขัดแย้งใน เรื่องงานเกิดขึ้นท่านมีวิธีการจัดการปัญหาความ ขัดแย้งอย่างไร	ก(9,1) ข(1,9)	9 (25.71) 24(68.57)	4 (11.43) 2 (5.71)
14. หากท่านจำเป็นต้องเลือกทีมงานเพื่อร่วมทำงาน โครงการใหญ่ที่มีความสำคัญมากท่านจะเลือกทีมงาน แบบไหนที่ท่านคิดว่าจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ในที่ทำงาน	ก(9,9) ข(1,1)	25(71.43) 11(31.43)	3 (8.57) 0 (0)

ตารางที่ 4.2.1 (ต่อ)

คำถาม	รูปแบบ ภาวะผู้นำ	จำนวนผู้ตอบ คน(ร้อยละ)	
		มาก	น้อย
15. หากผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นไม่ตรงกับท่านท่านจะ	ก (5,5)	27(77.14)	0 (0)
	ข (1,9)	9 (25.71)	9 (8.57)
16. เมื่อท่านต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญท่านมักจะ	ก (9,1)	14 (40.0)	2 (5.71)
	ข (5,5)	20(57.14)	3 (8.57)
17. หากท่านจะต้องตัดสินใจเรื่องหนึ่งที่มีผลกระทบ	ก (5,5)	25(71.43)	1 (2.83)
ต่อทีมงานสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญคือ	ข (1,9)	12(34.29)	1 (2.83)
18. ในการเลือกหัวหน้าโครงการซึ่งเป็นโครงการ	ก (9,1)	15(42.86)	7 (20.0)
ขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญ มีบุคคลให้ท่านพิจารณา	ข (5,5)	13(37.14)	4 (11.43)
อยู่ 2 ท่านท่านจะตัดสินใจเลือกใครดังต่อไปนี้			
19. ในการคัดเลือกหัวหน้างาน ท่านจะเลือกใคร	ก(5,5)	11(31.43)	6(17.14)
จากสองคนนี้	ข(9,9)	21(60.00)	1 (2.83)
20. เมื่อท่านต้องช่วยตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง	ก(1,1)	8 (22.86)	10(28.57)
ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชา 2 คนยังหาข้อสรุปไม่ได้	ข(1,9)	14(40.0)	6(17.14)
ท่านมักจะ			
21. องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการใน	ก(9,9)	10(28.57)	2(5.71)
ปัจจุบันคือการมีทีมงานที่เข้มแข็งท่านคิดว่าท่าน	ข(1,1)	26(74.29)	1(2.83)
มีส่วนช่วยทีมงานอย่างไรบ้าง		24(68.57)	
22. ในการริเริ่มโครงการใดโครงการหนึ่งท่านมักจะ	ก(9,1)	10(28.57)	2 (5.71)
	ข(5,5)	32	3 (8.57)
23. โดยลักษณะส่วนตัว ท่านจะวิจารณ์หรือแสดง	ก(9,9)	(91.43)	2 (5.71)
ความคิดเห็นโดย	ข(9,1)	3 (8.57)	2 (5.71)

ตารางที่ 4.2.1 (ต่อ)

คำถาม	รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนผู้ตอบ คน(ร้อยละ)	
		มาก	น้อย
24. หากผู้ใต้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน ของท่านท่านจะ	ก (9,9)	27(77.14)	4 (11.43)
	ข (1,1)	4 (11.43)	4 (11.43)
25. เมื่อท่านทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชากำลังมี ปัญหาเรื่องงานที่ท่านและต้องการคำปรึกษา จากผู้บริหารท่านจะ	ก (1,1)	1 (2.88)	4 (11.43)
	ข (9,9)	34(97.14)	0 (0)
26. เมื่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่วางไว้ท่านมักจะคิดว่า	ก (1,9)	17(48.57)	1(2.88)
	ข (9,1)	18(51.43)	3 (8.57)
27. ถ้าข้อมูลผู้รับบริการในหน่วยงาน/ ฝ่ายที่ท่าน เป็นผู้บริหารอยู่มีจำนวนลดลงจากปีก่อนอย่าง มากท่านจะ	ก (9,1)	24(68.57)	7(20.0)
	ข (9,9)	7(20.0)	8(22.88)
28. ท่านใช้วิธีการใดในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อน ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	ก(1,9)	29(82.86)	3 (8.57)
	ข(9,1)	4(11.43)	3 (8.57)
29. หากท่านต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับ เพื่อนร่วมงานท่านจะใช้วิธีใด	ก(1,9)	30(85.71)	2 (5.71)
	ข(9,1)	7(20.0)	2 (5.71)
30. ท่านรู้สึกอย่างไรเมื่อได้ทุ่มเทแรงกายและ แรงใจไปกับงานอย่างเต็มที่แต่ถูกเพื่อนร่วม งาน ตำหนิเมื่องานนั้นผิดพลาด	ก(5,5)	11(31.43)	11(31.43)
	ข(1,1)	11(31.43)	6(17.14)

จากตารางที่ 4.2.1 ตอนที่ 1 คำถามข้อที่ 1 แนวทางปฏิบัติในการทำงานของท่านคือพบว่ามีผู้ตอบข้อ ก มาก จำนวน 13 คน(ร้อยละ 37.14) ตอบ ก น้อย ไม่มีผู้ตอบตอบ ข มาก จำนวน 26 คน (ร้อยละ 74.29)ตอบ ข น้อย ไม่มีผู้ตอบ

คำถามข้อ 2 ในการประชุมผู้บริหารถ้ามีผู้นำเสนอความคิดใหม่ ๆ ในที่ประชุม ท่านจะพบว่า มีผู้ตอบข้อ ก มาก จำนวน 6 คน (ร้อยละ 17.14) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71) ตอบ ข มาก ไม่มีผู้ตอบ และตอบ ข น้อย จำนวน 28 คน (ร้อยละ 80)

คำถามข้อ 3 เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีคนกลุ่มหนึ่งมักจะคิดนอกกรอบอยู่เสมอ ท่านจะคิดว่า

พบว่า มีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 30 คน (ร้อยละ 85.71) ก น้อย จำนวน 5 คน (ร้อยละ 14.29) ตอบ ข มาก จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71) ตอบ ข น้อย จำนวน 5 คน (ร้อยละ 14.29)

คำถามข้อ 4 ถ้าในหน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่อีก 2 ปี จะเกษียณอายุราชการและไม่ยอมทำงานในระหว่างนั้น จึงทำผลผลิตในการทำงานตกต่ำ ท่านจะ

พบว่า มีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57) ตอบ ก น้อย จำนวน 6 คน (ร้อยละ 17.14) ตอบ ข มาก จำนวน 31 คน (ร้อยละ 88.57) ตอบ ข น้อย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 2.86)

คำถามข้อ 5 หากหน่วยงานของท่านมีสัดส่วนตำแหน่งผู้บริหารที่มาจากสายวิชาชีพช่างไฟฟ้ามากกว่าตำแหน่งสายวิชาการ ท่านจะ

พบว่า มีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71)

คำถามข้อ 6 ในการตัดสินใจมีความจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือ ท่านจะใช้วิธีการใดในการรวบรวมข้อมูล

พบว่า มีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 5 คน (ร้อยละ 14.29) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71) ตอบ ข มาก จำนวน 30 คน (ร้อยละ 85.71) ตอบ ข น้อย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 2.86)

คำถามข้อ 7 เมื่อท่านได้รับรายงานฐานะการเงิน และพบข้อสงสัย ท่านจะตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้อย่างไร

พบว่า มีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 24 คน (ร้อยละ 68.57) ตอบ ก น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57) ตอบ ข มาก จำนวน 7 คน (ร้อยละ 20) ตอบ ข น้อย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43)

คำถามข้อ 8 เมื่อท่านได้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายต่อจากคนเก่า ท่านจะกำหนดแนวทางปฏิบัติงานอย่างไร

พบว่า มีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 8 คน (ร้อยละ 22.86) ตอบ ข มาก จำนวน 24 คน (ร้อยละ 68.57) ตอบ ข น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57)

คำถามข้อที่ 9 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ท่านจะกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารงานอย่างไร

พบว่า มีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 32 คน (ร้อยละ 91.43) ตอบ ก น้อย ไม่มีผู้ตอบ ตอบ ข มาก จำนวน 6 คน (ร้อยละ 17.14) ตอบ ข น้อย ไม่มีผู้ตอบ

คำถามข้อที่ 10 เมื่อท่านนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในที่ประชุม และพบว่าหลายคนไม่เห็นด้วยและโต้แย้งความคิดของท่านท่านจะได้อตอบด้วยการ

พบว่าเมื่อมีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 10 คน (ร้อยละ 28.57) ตอบ ก น้อย จำนวน 8 คน (ร้อยละ 22.86) ตอบ ข มาก จำนวน 16 คน (ร้อยละ 45.71) ตอบ ข น้อย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43)

คำถามข้อที่ 11 ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหอันเกิดจากการบริหารจัดการของท่าน ท่านจะ

พบว่าเมื่อมีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 6 คน (ร้อยละ 17.14) ตอบ ข มาก จำนวน 23 คน (ร้อยละ 65.71) ตอบ ข น้อย จำนวน 7 คน (ร้อยละ 20)

คำถามข้อที่ 12 เมื่อท่านมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ท่านจะใช้วิธีการใดใน 2 ทางเลือกต่อไปนี้

พบว่าเมื่อมีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 19 คน (ร้อยละ 54.29) ตอบ ก น้อย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 2.83) ตอบ ข มาก จำนวน 18 คน (ร้อยละ 51.83) ตอบ ข น้อย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 2.83)

คำถามข้อที่ 13 หากในหน่วยงานของท่านมีความขัดแย้งในเรื่องงานเกิดขึ้น ท่านมีวิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้งอย่างไร

พบว่าเมื่อมีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 9 คน (ร้อยละ 25.71) ตอบ ก น้อย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43) ตอบ ข มาก จำนวน 24 คน (ร้อยละ 68.53) ตอบ ข น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71)

คำถามข้อที่ 14 หากท่านจำเป็นต้องเลือกทีมงานเพื่อร่วมทำงานในโครงการใหญ่ที่มีความสำคัญมาก ท่านจะเลือกทีมงานแบบไหนที่ท่านคิดว่าจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน

พบว่าเมื่อมีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 25 คน (ร้อยละ 71.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57) ตอบ ข มาก จำนวน 11 คน (ร้อยละ 31.43) ตอบ ข น้อย ไม่มีผู้ตอบ

คำถามข้อที่ 15 หากผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นไม่ตรงกับท่านท่านจะ

พบว่าเมื่อมีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 27 คน (ร้อยละ 77.14) ตอบ ก น้อย ไม่มีผู้ตอบ ตอบ ข มาก จำนวน 9 คน (ร้อยละ 25.71) ตอบ ข น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57)

คำถามข้อที่ 16 เมื่อท่านต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญท่านมักจะ

พบว่าเมื่อมีผู้ตอบ ก มาก จำนวน 14 คน (ร้อยละ 40) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71) ตอบ ข มาก จำนวน 20 คน (ร้อยละ 57.14) ตอบ ข น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57)

คำถามข้อที่ 17 หากท่านจะต้องตัดสินใจเรื่องหนึ่งที่มีผลกระทบต่อทีมงาน สิ่งที่ท่านให้ความสำคัญคือ

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 25 คน (ร้อยละ 71.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 1 คน(ร้อยละ 2.83) ตอบ ข มาก จำนวน 12 คน (ร้อยละ 34.29) ตอบ ข น้อยจำนวน 1 คน (ร้อยละ2.83)

คำถามข้อที่ 18 ในการเลือกหัวหน้าโครงการซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญ มีบุคคลให้ท่านพิจารณาอยู่ 2 ท่านท่านจะตัดสินใจเลือกใครดังต่อไปนี้

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 15 คน(ร้อยละ 42.86) ตอบ ก น้อย จำนวน 7 คน(ร้อยละ 20) ตอบ ข มาก จำนวน 13 คน (ร้อยละ 37.14) ตอบ ข น้อย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43)

คำถามข้อที่ 19 ในการคัดเลือกหัวหน้างาน ท่านจะเลือกใครจากสองคนนี้

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 11 คน (ร้อยละ 31.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 6 คน(ร้อยละ 17.14) ตอบ ข มาก จำนวน 21 คน (ร้อยละ 60) ตอบ ข น้อย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 2.83)

คำถามข้อที่ 20 เมื่อท่านต้องช่วยตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งผู้ได้บังคับบัญชายังหาข้อสรุปไม่ได้ท่านมักจะ

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 8 คน (ร้อยละ 22.86) ตอบ ก น้อย จำนวน 10 คน(ร้อยละ 28.57) ตอบ ข มาก จำนวน 14 คน (ร้อยละ 40) ตอบ ข น้อย จำนวน 6 คน(ร้อยละ 17.14)

คำถามข้อที่ 21 องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการในปัจจุบันคือการมีทีมงานที่เข้มแข็ง ท่านคิดว่าท่านมีส่วนช่วยทีมงานอย่างไรบ้าง

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 10 คน (ร้อยละ 28.57) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน(ร้อยละ 5.71) ตอบ ข มาก จำนวน 26 คน(ร้อยละ 74.29) ตอบ ข น้อย จำนวน 1 คน(ร้อยละ2.83)

คำถามข้อที่ 22 ในการริเริ่มโครงการใดโครงการหนึ่งท่านมักจะ

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 24 คน (ร้อยละ 68.57) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน(ร้อยละ 5.71) ตอบ ข มาก จำนวน 10 คน (ร้อยละ 28.57) ตอบ ข น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ8.57)

คำถามข้อที่ 23 โดยลักษณะส่วนตัว ท่านจะวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นโดย

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 32 คน (ร้อยละ 91.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน(ร้อยละ 5.71) ตอบ ข มาก จำนวน 3 คน ร้อยละ (8.57) ตอบ ข น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ5.71)

คำถามข้อที่ 24 หากผู้ได้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของ ท่านท่านจะ

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 27 คน (ร้อยละ 77.14) ตอบ ก น้อย จำนวน 4 คน(ร้อยละ 11.43) ตอบ ข มาก จำนวน 4 คน (ร้อยละ11.43) และตอบ ข น้อย จำนวน ๔ คน(ร้อยละ11.43)

คำถามข้อที่ 25 เมื่อท่านทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชากำลังมีปัญหาเรื่องงานที่ทำ และต้องการคำปรึกษาจากผู้บริหาร ท่านจะ

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 1 คน(ร้อยละ 2.88) ตอบ ก น้อย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43) ตอบ ข มาก จำนวน 34 คน (ร้อยละ 97.14) และตอบ ข น้อย ไม่มีผู้ตอบ

คำถามข้อที่ 26 เมื่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ท่านมักจะคิดว่า

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 17 คน (ร้อยละ 48.57) ตอบ ก น้อย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 2.88) ตอบ ข มาก จำนวน 18 คน (ร้อยละ 51.43) ตอบ ข น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57)

คำถามข้อที่ 27 ถ้าข้อมูลผู้รับบริการในหน่วยงาน/ ฝ่าย ที่ท่านเป็นผู้บริหารผู้มีจำนวนลดลงจากปีก่อนอย่างมากท่านจะ

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 25 คน (ร้อยละ 68.57) ตอบ ก น้อย จำนวน 7 คน (ร้อยละ 20) ตอบ ข มาก จำนวน 7 คน (ร้อยละ 20) ตอบ ข น้อย จำนวน 8 คน (ร้อยละ 22.88)

คำถามข้อที่ 28 ท่านใช้วิธีการใดในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 29 คน (ร้อยละ 82.86) ตอบ ก น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57) ตอบ ข มาก จำนวน 4 คน (ร้อยละ 11.43) ตอบ ข น้อย จำนวน 3 คน (ร้อยละ 8.57)

คำถามข้อที่ 29 หากท่านต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงาน ท่านจะใช้วิธีใด

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 30 คน (ร้อยละ 85.71) ตอบ ก น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71) ตอบ ข มาก จำนวน 7 คน (ร้อยละ 20) ตอบ ข น้อย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.71)

คำถามข้อที่ 30 ท่านรู้สึกอย่างไรเมื่อได้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจไปกับงานอย่างเต็มที่แต่ถูกเพื่อนร่วมงานตำหนิเมื่องานนั้นผิดพลาด

พบว่าผู้ตอบ ก มาก จำนวน 11 คน (ร้อยละ 31.43) ตอบ ก น้อย จำนวน 11 คน (ร้อยละ 31.43) ตอบ ข มาก จำนวน 11 คน (ร้อยละ 31.43) และตอบ ข น้อย จำนวน 6 คน (ร้อยละ 17.14)

จากคำถามทั้งหมด 30 ข้อ นำมาเปรียบเทียบลักษณะของรูปแบบภาวะผู้นำจาก 2 ใน 5 แบบ แล้วให้ค่าน้ำหนักคะแนนคือ หากมีผู้ตอบ ก มาก ก จะได้ 3 คะแนน และ ข ได้ 0 คะแนน หากมีผู้เลือกตอบ ก น้อย ก จะได้ 2 คะแนน และ ข ได้ 1 คะแนน หากมีผู้ตอบข้อ ข มาก ข จะได้ 3 คะแนน และ ก ได้ 0 คะแนน หากมีผู้เลือกตอบ ข น้อย ข จะได้ 2 คะแนน และ ก ได้ 1 คะแนน ซึ่งจากการศึกษาได้ค่าน้ำหนักคะแนนรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ สรุปได้ดังนี้

ค่าน้ำหนักคะแนนภาวะผู้นำแบบ 1,1 ผู้นำแบบที่ให้ความสำคัญระหว่างผลงานและคนทำงานต่ำพอๆ กัน ได้ 221 คะแนน

ค่าน้ำหนักคะแนนภาวะผู้นำแบบ 1,9 มุ่งมั่นในคนสูงโดยคำนึงถึงเรื่องงานน้อยได้ 543 คะแนน

ค่าน้ำหนักคะแนนภาวะผู้นำแบบ 5,5 ยึดทางสายกลางเป็นหลัก รักการประนีประนอม ปฏิบัติตามกฎหมายไปเรื่อย ๆ ได้ 575 คะแนน

ค่าน้ำหนักคะแนนภาวะผู้นำแบบ 9,1 มุ่งมั่นในงานสูงมากโดยคำนึงถึงเรื่องคนน้อยได้ 552 คะแนน

ค่าน้ำหนักคะแนนภาวะผู้นำแบบ 9,9 ผู้นำประเภท Team Manager ให้ความสำคัญกับผลงานและบุคคลสูงเท่าเทียมกันได้ 823 คะแนน

สรุป ผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ได้ดังนี้ ผลจากค่าคะแนนจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 35 คนส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบ 9,9 หรือผู้นำแบบที่มุ่งมั่นและมุ่งคน เน้นผลสำเร็จของงานและยังสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้สำเร็จได้อย่างมีความสุข รวม 13 คนทั้งนี้เพราะรูปแบบการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 จะมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรต้องบริหารงานแบบ Team Management จึงจะประสบความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำแบบ 5,5 มีจำนวน 9 คน คือเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบ 9,1 มีจำนวน 6 คน เป็นผู้นำแบบมุ่งมั่น เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ขาดการบริหารขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนภาวะผู้นำแบบ 1,9 มีจำนวน 5 คน เป็นผู้นำแบบมุ่งคน เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสุข แต่ขาดประสิทธิภาพของงานงานไม่บรรลุเป้าหมาย และภาวะผู้นำแบบ 1,1 มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 2 คนเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มุ่งทั้งคนและงาน การทำงานไม่ประสบความสำเร็จส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจไม่มีความสุขในการทำงานดังข้อมูลที่แสดงในตารางตามลำดับต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2.2 สรุปจำนวนรูปแบบผู้นำของผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายองค์กรในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ Grid

ลำดับที่	รูปแบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
1.	ผู้นำแบบ 9,9 ผู้นำประเภท Team Manager ให้ความสำคัญกับผลงานและบุคคลสูงเท่าเทียมกัน	13	37.14
2.	ผู้นำแบบ 5,5 ยึดทางสายกลางเป็นหลัก รักการประนีประนอม	9	25.71
3.	ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งมั่นในงานสูงมากโดยคำนึงถึงเรื่องคนน้อย	6	17.14
4.	ผู้นำแบบ 1,9 มุ่งมั่นในคนสูงโดยคำนึงถึงเรื่องงานน้อย	5	14.29
5.	ผู้นำแบบ 1,1 ผู้นำแบบที่ให้ความสำคัญระหว่างผลงานและคนทำงานต่ำพอๆ กัน	2	5.72
รวม		35	100.00

ในการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายขององค์กรในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) โดยเบอร์น Burnes และเบส Bass จากกลุ่มตัวอย่างผู้นำทั้งหมด 35 คน ปรากฏผลรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงอธิบายตามตารางที่ 4.2.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.2.3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำถาม	รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนผู้ตอบ คน(ร้อยละ)	
		มาก	น้อย
1. เมื่อท่านแนะนำหรือสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านจะปฏิบัติตามคำแนะนำของท่านทันที	ข้อ 1-5 ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงแบบ มีวิสัยทัศน์	32(91.43)	3 (8.57)
2. ในการบริหารงานท่านมักจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ		33(94.29)	2 (5.71)
3. ในฐานะผู้บังคับบัญชาท่านมักจะกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของงานตลอดเวลา		32(91.43)	3 (8.57)
4. หากผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อแท้ในการทำงานในฐานะผู้นำท่านจะพุดจากระตุ้นให้ลูกน้องเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นประจำเพื่อเป็นกำลังใจในเรื่องการปฏิบัติงาน		32(91.43)	3 (8.57)
5. เมื่อท่านมอบหมายการปฏิบัติงานและลูกน้องทำงานประสบผลสำเร็จท่านมักจะพุดชมเชยอย่างสม่ำเสมอ		35(100.00)	0 (0)

ตาราง 4.2.3 (ต่อ)

คำถาม	รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนผู้ตอบ คน(ร้อยละ)	
		มาก	น้อย
6. ในฐานะผู้นำเมื่อลูกน้องมีปัญหายุ่งยากในการทำงานท่านมักจะให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามักรั้ง	ข้อ 6-10 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี	28(80.00)	7(20.00)
7. การบริหารงานในองค์กรของท่านเต็มไปด้วยบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและผู้ที่บังคับบัญชาทุกคนมีความสุขและสนุกในการทำงาน		28(80.00)	7(20.00)
8. ในการมอบหมายงานทุกครั้งท่านมักจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน		34(97.14)	1(2.86)
9. ทุกครั้งที่มีการประชุมและระดมความคิดเห็นในเรื่องสำคัญผู้บังคับบัญชาของท่านจะมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน		34(97.14)	1(2.86)
10. หากผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในการในการบริหารงานท่านจะยอมรับฟังความคิดเห็นเหล่านั้นแล้วนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน		35(100.00)	0 (0)
11. ในสถานที่ทำงานของท่านจะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการจัดกิจกรรม KM อย่างสม่ำเสมอ	ข้อ 11-12 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	24(68.57)	11(31.43)
12. บรรยากาศในที่ทำงานของท่านส่วนใหญ่จะเป็นบรรยากาศประชาธิปไตยมีการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชากิดหาวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน		32(91.43)	20(8.57)

ตารางที่ 4.2.3 (ต่อ)

คำถาม	รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนผู้ตอบ คน(ร้อยละ)	
		มาก	น้อย
13. ในการบริหารงานท่านมักจะสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	ข้อ 13-16 ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง แบบกระตุ้นการ ใช้ปัญญา	35(100.00)	0(0)
14. หากมีการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีท่านมักจะยอมรับแนวทางการปฏิบัติใหม่ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม		30(85.71)	5(14.29)
15. ในการมอบหมายภารกิจการปฏิบัติงาน ท่านจะมอบหมายงานแก่ทีมงานโดยพิจารณา จาก ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล		35(100.00)	0(0)
16. หากลูกน้องของท่านมีความประสงค์จะลา ศึกษาต่อท่านจะสนับสนุนเพราะเห็นว่าเป็น ความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคน		35(100.00)	0(0)
17. เมื่อมีการบรรจุคนเข้ามาทำงานใหม่ท่านมัก จะให้ความช่วยเหลือและดูแลบุคลากรที่มา ปฏิบัติงานใหม่เสมือนเป็นพี่เลี้ยง	ข้อ 17-20 ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง แบบเน้นการ สร้างแรง บันดาลใจ	34(97.14)	1(2.86)
18. ในการบริหารงานแต่ละวันท่านจะให้ความสำคัญ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน กับบุคลากรแต่ละคนตามความแตกต่าง และข้อจำกัดของแต่ละคน		28(80.00)	7(20.00)
19. ในความคิดเห็นของผู้บริหารท่านคิดว่าคน ทุกคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน		30 (85.71)	5(14.29)
20. ในความคิดเห็นของผู้บริหารท่านคิดว่าคน ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้		35(100.00)	0(0)

จากตารางที่ 4.2.3(ตอนที่ 2)วัดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำถามข้อที่ 1 เมื่อท่านแนะนำหรือสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านจะปฏิบัติตามคำแนะนำของท่านทันทีพบว่ามีผู้ตอบมาก 32 คน(ร้อยละ 91.43) ตอบน้อย 3 คน (ร้อยละ 8.57) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ ร้อยละ 91.43

คำถามข้อที่ 2 ในการบริหารงานท่านมักจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีผู้ตอบมาก 33 คน (ร้อยละ 94.29) ตอบน้อย 2 คน (ร้อยละ 5.71) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ ร้อยละ 94.29

คำถามข้อที่ 3 ในฐานะผู้บังคับบัญชาท่านมักจะกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของงานตลอดเวลา มีผู้ตอบมาก 32 คน (ร้อยละ 91.43) ตอบน้อย 3 คน (ร้อยละ 8.57)แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ ร้อยละ 91.43

คำถามข้อ 4 หากผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อแท้ในการทำงานในฐานะผู้นำท่านจะพุดจากระตุ้นให้ลูกน้องเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นประจำ มีผู้ตอบมาก 32 คน (ร้อยละ 91.43) ตอบน้อย 3 คน (ร้อยละ 8.57)แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ ร้อยละ 91.43

คำถามข้อ 5 เมื่อท่านมอบหมายการปฏิบัติงานและลูกน้องทำงานประสบผลสำเร็จท่านมักจะพุดชมเชยเพื่อเป็นกำลังใจในเรื่องการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบมากทั้งหมด 35 คน(100%) ตอบน้อยไม่มีผู้ตอบ แสดงว่าผู้นำทั้งหมดในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ 100%

คำถามข้อ 6 ในฐานะผู้นำเมื่อลูกน้องมีปัญหายุ่งยากในการทำงานท่านมักจะให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามิใช่ปัญหาทุกครั้ง มีผู้ตอบมาก 28 คน (ร้อยละ 80.00) ตอบน้อย 7 คน (ร้อยละ 20.00) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี ร้อยละ 80

คำถามข้อ 7 การบริหารงานในองค์กรของท่านเต็มไปด้วยบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความสุขและสนุกในการทำงาน มีผู้ตอบมาก 28 คน (ร้อยละ 80.00) ตอบน้อย 7 คน (ร้อยละ 20.00)แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี ร้อยละ 80

คำถามข้อ 8 ในการมอบหมายงานทุกครั้งท่านมักจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบมาก 34 คน (ร้อยละ 97.14) ตอบน้อย 1 คน

(ร้อยละ 2.86)แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี ร้อยละ 97.14

คำถามข้อ 9 ทุกครั้งที่มีการประชุมและระดมความคิดเห็นในเรื่องสำคัญผู้ได้บังคับบัญชาของท่านจะมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบมาก 34 คน (ร้อยละ 97.14) ตอบน้อย 1 คน (ร้อยละ 2.86)แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี ร้อยละ 97.14

คำถามข้อ 10 หากผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในการบริหารงานท่านจะยอมรับฟังความคิดเห็นเหล่านั้นและนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน มีผู้ตอบมากทั้งหมด 35 คน (100%) ตอบน้อยไม่มีผู้ตอบแสดงว่าผู้นำทั้งหมดในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี 100%

คำถามข้อ 11 ในสถานที่ทำงานของท่านจะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการจัดกิจกรรม KM อย่างสม่ำเสมอ มีผู้ตอบมาก 24 คน (ร้อยละ 68.57) ตอบน้อย 11 คน(ร้อยละ 31.43) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ร้อยละ 68.57

คำถามข้อ 12 บรรยากาศในที่ทำงานของท่านส่วนใหญ่จะเป็นบรรยากาศประชาธิปไตยมีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบมาก 32 คน (ร้อยละ 91.43) ตอบน้อย 3 คน (ร้อยละ 8.57)แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ร้อยละ 91.43

คำถามข้อ 13 ในการบริหารงานท่านมักจะสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีผู้ตอบมาก 22 คน (ร้อยละ 62.86) ตอบน้อย 13 คน (ร้อยละ 37.14) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา ร้อยละ 62.86

คำถามข้อ 14 หากมีการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีท่านมักจะยอมรับแนวทางการปฏิบัติใหม่ที่ดียิ่งกว่าเดิม มีผู้ตอบมาก 35 คน (100%) ตอบน้อยไม่มีผู้ตอบแสดงว่าผู้นำทั้งหมดในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา 100 %

คำถามข้อ 15 ในการมอบหมายภารกิจการปฏิบัติงานท่านจะมอบหมายงานแก่ทีมงานโดยพิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีผู้ตอบมาก 35 คน(100%) ตอบน้อยไม่มี

ผู้ตอบแสดงว่าผู้นำทั้งหมดในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา 100%

คำถามข้อ 16 หากลูกน้องของท่านมีความประสงค์จะลาศึกษาต่อท่านจะสนับสนุนเพราะเห็นว่าเป็นความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคน มีผู้ตอบมาก 35 คน (100%) ตอบน้อยไม่มีผู้ตอบแสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา 100%

คำถามข้อ 17 เมื่อมีการบรรจุคนเข้ามาทำงานใหม่ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือและดูแลบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่เสมือนเป็นพี่เลี้ยง มีผู้ตอบมาก 34 คน (ร้อยละ 97.14) ตอบน้อย 1 คน (ร้อยละ 2.86) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ 97.14

คำถามข้อ 18 ในการบริหารงานแต่ละวันท่านจะให้ความสำคัญและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานกับบุคลากรแต่ละคนตามความแตกต่างและข้อจำกัดของแต่ละคนมีผู้ตอบมาก 28 คน (ร้อยละ 80.00) ตอบน้อย 7 คน (ร้อยละ 20.00) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ 80%

คำถามข้อ 19 ในความคิดเห็นของท่านและในฐานะผู้บริหารท่านคิดว่าคนทุกคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีผู้ตอบมาก 30 คน (ร้อยละ 85.71) ตอบน้อย 5 คน (ร้อยละ 14.29) แสดงว่าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 85.71

คำถามข้อ 20 ในความคิดเห็นของท่านและในฐานะผู้บริหารท่านคิดว่าคนทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ มีผู้ตอบมา 35 คน (100%) ตอบน้อยไม่มีผู้ตอบแสดงว่าผู้นำทั้งหมดในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ 100%

จากคำถามทั้งหมด 20 ข้อเพื่อวัดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มากที่สุดจำนวน 10 คน ร้อยละ 28.57 รองลงมาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี และผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญาในจำนวนเท่ากันคือ 8 คน หรือร้อยละ 22.86 ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ มี 5 คน ร้อยละ 14.28 และผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีน้อยที่สุด 1 คน ร้อยละ 11.43 ทั้งนี้เพราะทุกองค์กรในสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 จะนำวิสัยทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์มาเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารองค์กรและมีเป้าหมายในการบริหารงานในเป้าหมายเดียวกันดังนั้นผู้นำองค์กรในสำนัก

ประชาสัมพันธ์เขต 3 จึงมีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มากที่สุดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.2.4 สรุปจำนวนรูปแบบผู้นำของผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายองค์กรในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่	รูปแบบผู้นำ	จำนวน	(ร้อยละ)
1.	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	10	28.57
2.	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างบารมี	8	22.86
3.	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา	8	22.86
4.	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ	5	14.28
5.	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1	11.43
รวม		35	100.00

กล่าวโดยสรุปรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ที่ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายผู้นำทั้งหมดจำนวน 35 คนเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เป็นผู้นำแบบเน้นการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) มากที่สุดจำนวน 10 คน หรือร้อยละ 28.57 หมายถึง ผู้นำที่มีระดับพฤติกรรมที่มีความสามารถในการจัดการและมีกระบวนการทำงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำมีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร และเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจ ทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรักที่เห็นคุณค่าของงานรวมถึงมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.3 วิเคราะห์รูปแบบและแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้นำ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้านและรับทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายในหน่วยงานต่าง ๆ สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามแนวทางความต้องการในการพัฒนาตนเองของ

ผู้นำที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 35 คน โดยมีคำตอบให้เลือกมากที่สุด 3 ข้อจากทั้งหมด 10 ข้อเพื่อ
รับทราบแนวทางที่ผู้นำต้องการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3.1 แสดงรูปแบบและแนวทางการพัฒนาตนเองของผู้นำในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3

ลำดับที่	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	ลำดับความต้องการ จำนวน(คน-ร้อยละ)		
		มากที่สุด	มาก	น้อย
1.	ฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น	3 (8.57%)	6 (17.14%)	4 (11.43%)
2.	ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง	2 (5.71%)	2 (5.71%)	5 (14.29%)
3.	ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง	5 (14.29%)	1 (2.86%)	4 (11.43%)
4.	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า	4 (11.43%)	1 (2.86%)	5 (14.29%)
5.	ศึกษาดูงานในประเทศ	1 (2.86%)	2 (5.71%)	5 (14.29%)
6.	ศึกษาดูงานในต่างประเทศ	0	4 (11.43%)	3 (8.57%)
7.	อบรมหลักสูตรผู้บริหารจากสถาบันการ ประชาสัมพันธ์	1 (2.86%)	3 (8.57%)	4 (11.43%)
8.	ฝึกปฏิบัติกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีที่ได้รับการยอมรับ	3 (8.57%)	10 (28.57%)	5 (14.29%)
9.	ฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำเช่นการ คิดอย่างเป็นระบบ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การบริหารงานบุคคล การบริหาร ความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การจัดการภายใต้ ภาวะวิกฤติและการบริหารราชการแนวใหม่	16 (45.71%)	5 (14.29%)	6 (17.14%)

จากตารางที่ 4.3.1 พบว่าผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำเช่น การคิดอย่างเป็นระบบ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานบุคคล การบริหารความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติและการบริหารราชการ แนวใหม่มากที่สุด จำนวน 16 คน ร้อยละ 45.71 และต้องการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงในลำดับรองลงมาจำนวน 5 คน ร้อยละ 14.29 และต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า จำนวน 4 คน ร้อยละ 11.43

4.4 การทดสอบสมมติฐานและสรุปผล

ในการศึกษาการค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามทฤษฎี (Managerial Grid)
2. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory)
3. ภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory)

ผลจากการศึกษาปรากฏว่าในสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามทฤษฎี (Managerial Grid) และสมมติฐานข้อ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) ตามผลการศึกษาที่สรุปตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.4.1 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid จำแนกตามเพศ

N=35

เพศ	ภาวะผู้นำ Managerial Grid					รวม	X ²	Sig.
	9,9	5,5	9,1	1,9	1,1			
ชาย	4	6	3	3	2	18	5.099	.277
หญิง	9	3	3	2	0	17		
รวม	13	9	6	5	2	35		

ตารางที่ 4.4.2 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid จำแนกตามอายุ

N=35

อายุ	ภาวะผู้นำ Managerial Grid					รวม	χ^2	Sig.
	9,9	5,5	9,1	1,9	1,1			
31-35 ปี	0	0	0	1	0	1	12.188	.431
41-45 ปี	2	1	1	0	0	4		
46-50 ปี	3	2	3	0	0	8		
มากกว่า 50 ปี	8	6	2	4	2	22		
รวม	13	9	6	5	2	35		

ตารางที่ 4.4.3 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid จำแนกตามระดับการศึกษา

N=35

การศึกษา	ภาวะผู้นำ Managerial Grid					รวม	χ^2	Sig.
	9,9	5,5	9,1	1,9	1,1			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0	1	1	1	3	12.996	.112
ปริญญาตรี	6	7	3	4	1	21		
ปริญญาโท	7	2	2	0	0	11		
รวม	13	9	6	5	2	35		

ตารางที่ 4.4.4 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid จำแนกตามระดับตำแหน่ง

N=35

ระดับตำแหน่ง	ภาวะผู้นำ Managerial Grid					รวม	X ²	Sig.
	9,9	5,5	9,1	1,9	1,1			
ระดับชำนาญงาน	0	0	1	0	0	1	29.124	.004
ระดับชำนาญการ	3	8	3	2	1	17		
ระดับชำนาญการพิเศษ	9	0	2	0	0	11		
อื่น ๆ (ระดับอาวุโส)	1	1	0	3	1	6		
รวม	13	9	6	5	2	35		

ตารางที่ 4.4.5 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

N=35

หน่วยงานที่สังกัด	ภาวะผู้นำ Managerial Grid					รวม	X ²	Sig.
	9,9	5,5	9,1	1,9	1,1			
สปข.3	2	3	3	0	0	8	30.954	.056
ช่อง 11	1	0	0	0	0	1		
สวท.	9	6	2	5	1	23		
สวศ.	0	0	0	0	1	1		
ส่วนเทคนิค	0	0	1	0	0	1		
ประชาสัมพันธ์จังหวัด	1	0	0	0	0	1		
รวม	13	9	6	5	2	35		

ตารางที่ 4.4.6 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

N=35

ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งผู้บริหาร	ภาวะผู้นำ Managerial Grid					รวม	X ²	Sig.
	9,9	5,5	9,1	1,9	1,1			
น้อยกว่า 5 ปี	4	2	0	1	0	7	22.204	.330
5-9 ปี	1	3	3	0	0	7		
10-14 ปี	3	2	0	0	0	5		
15-19 ปี	2	0	1	0	0	3		
20-24 ปี	1	0	0	1	0	2		
มากกว่า 25 ปี	2	2	2	3	2	11		
รวม	13	9	6	5	2	35		

จากตารางที่ 4.4.1-4.4.6 เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 นั้น ผลการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้นำ จำนวน 35 คนและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามสถิติเพียร์สัน ไค-สแควร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำกับรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid อธิบายได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำในเรื่องเพศ มีค่าไค-สแควร์ที่ 5.229 ค่า Sig.ที่.277, ปัจจัยเรื่องอายุมีค่าไค-สแควร์ที่ 12.118 ค่า Sig.ที่ .431 ,ปัจจัยด้านการศึกษามีค่าไค-สแควร์ที่ 12.996 ค่า Sig.ที่ .112, ปัจจัยด้านระดับตำแหน่งมีค่าไค-สแควร์ที่ 29.124 ค่า Sig.ที่ .004 ,ปัจจัยด้านหน่วยงานที่สังกัดมีค่าไค-สแควร์ที่ 30.954 ค่า Sig.ที่ 0.56 และประสบการณ์ในการทำงานมีค่าไค-สแควร์ที่ 22.204 ค่า Sig.ที่ .330 อธิบายได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำทุกด้านในเรื่องเพศ, อายุ, การศึกษา, หน่วยงานที่สังกัดและประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 ยกเว้นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำในเรื่องของระดับตำแหน่ง พบว่ามีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 เพราะมีค่า Sig.อยู่ที่ .004 ทำให้ต้องปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามทฤษฎี (Managerial Grid)

ตารางที่ 4.4.7_ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership Theory)จำแนกตามเพศ

N=35

เพศ	ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง					รวม	X ²	Sig.
	มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	สร้าง บารมี	กระตุ้นการใช้ ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	คำนึงถึงปัจเจก บุคคล			
ชาย	7	6	2	2	1	18	3.537	.472
หญิง	6	3	5	3	0	17		
รวม	13	9	6	5	2	35		

ตารางที่ 4.4.8 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership Theory)จำแนกตามอายุ

N=35

อายุ	ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง					รวม	X ²	Sig.
	มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	สร้าง บารมี	กระตุ้นการใช้ ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	คำนึงถึง ปัจเจกบุคคล			
31-35 ปี	0	0	1	0	0	1	8.862	.715
41-45 ปี	1	2	0	1	0	4		
46-50 ปี	3	3	1	1	0	8		
มากกว่า 50 ปี	9	3	6	3	1	22		
รวม	13	8	8	5	1	35		

ตารางที่ 4.4.9 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership Theory)จำแนกตามระดับการศึกษา

N=35

การศึกษา	ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง					รวม	X ²	Sig.
	มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	สร้าง บารมี	กระตุ้นการ ใช้ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	คำนึงถึง ปัจเจกบุคคล			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0	2	1	0	3	13.448	.097
ปริญญาตรี	10	3	4	4	0	21		
ปริญญาโท	3	5	2	0	1	11		
รวม	13	8	8	5	1	35		

ตารางที่ 4.4.10 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership Theory)จำแนกตามระดับตำแหน่ง

N=35

ระดับตำแหน่ง	ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง					รวม	X ²	Sig.
	มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	สร้าง บารมี	กระตุ้นการ ใช้ ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	คำนึงถึง ปัจเจก บุคคล			
ระดับชำนาญงาน	0	1	0	0	0	1	8.365	.756
ระดับชำนาญการ	7	3	3	3	1	17		
ระดับชำนาญการพิเศษ	5	3	2	1	0	11		
อื่น ๆ (ระดับอาวุโส)	1	1	3	1	0	6		
รวม	13	8	8	5	1	35		

ตารางที่ 4.4.11_ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership Theory)จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

N=35

หน่วยงานที่สังกัด	ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง					รวม	X ²	Sig.
	มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	สร้าง บารมี	กระตุ้นการ ใช้ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	คำนึงถึง ปัจเจก บุคคล			
สพข.3	4	1	2	1	0	8	11.859	.921
ช่อง 11	0	1	0	0	0	1		
สวท.	7	5	6	4	1	23		
สวศ.	1	0	0	0	0	1		
ส่วนเทคนิค	1	0	0	0	0	1		
ประชาสัมพันธ์ จังหวัด	0	1	0	0	0	1		
รวม	13	8	8	5	1	35		

ตารางที่ 4.4.12_ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership Theory)จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

N=35

ประสบการณ์ใน การทำงาน ในตำแหน่ง ผู้บริหาร	ภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง					รวม	X ²	Sig.
	มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	สร้าง บารมี	กระตุ้นการ ใช้ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	คำนึงถึง ปัจเจก บุคคล			
น้อยกว่า 5 ปี	2	3	0	2	0	7	33.381	.031
5-9 ปี	1	2	0	3	1	7		
10-14 ปี	3	2	0	0	0	5		
15-19 ปี	2	1	0	0	0	3		
20-24 ปี	1	0	1	0	0	2		
มากกว่า 25 ปี	4	0	7	0	0	11		
รวม	13	8	8	5	1	35		

จากตารางที่ 4.4.7-4.4.12 เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ที่กำหนดไว้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership Theory)นั้น ผลการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายผู้นำ จำนวน 35 คนและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามสถิติเพียร์สัน ไค-สแควร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำด้านเพศมีค่าไค-สแควร์ 3.537 และค่า Sig.ที่ .472,ด้านอายุมีค่าไค-สแควร์ 8.862 และค่า Sig.ที่.715 ,ด้านการศึกษามีค่าไค-สแควร์ 13.448และค่า Sig.ที่ .097 ,ระดับตำแหน่งมีค่าไค-สแควร์ 8.365และค่า Sig.ที่. 756, หน่วยงานที่สังกัดมีค่าไค-สแควร์ 11.859และค่า Sig.ที่.921 และประสบการณ์ในการทำงานมีค่าไค-สแควร์ 33.381และค่า Sig.ที่.031 อธิบายว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำทุกด้านไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 ยกเว้นเรื่องประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้นำของผู้บริหารพบที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 เพราะมีค่า Sig.อยู่ที่ .031

ตารางที่ 4.4.13 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid กับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

N=35

ภาวะผู้นำตาม ทฤษฎี Grid	ภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง					รวม	X ²	Sig.
	มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	สร้าง บารมี	กระตุ้นการ ใช้ปัญญา	สร้างแรง บันดาลใจ	คำนึงถึง ปัจเจก บุคคล			
แบบ 9,9	6	4	1	2	0	13	17.755	.338
แบบ 5,5	4	2	1	1	1	9		
แบบ 9,1	2	2	1	1	0	6		
แบบ 1,9	0	0	4	1	0	5		
แบบ 1,1	1	0	1	0	0	2		
รวม	13	8	8	5	1	35		

จากตารางที่ 4.4.13 พบว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ Managerial Grid และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้นำจำนวน 35 คนโดยใช้สถิติเพียร์สัน ไค-สแควร์ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 พบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 ดังจะเห็นได้จากค่าไค-สแควร์ที่ 17.755 และ Sig. เท่ากับ .338 แสดงว่าภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และต้องปฏิเสธสมมติฐานข้อ 3 ที่กำหนดว่าภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory)

4.5. การวิเคราะห์รูปแบบผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานชื่นชอบมากที่สุด

ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานพึงประสงค์ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 โดยเลือกสำรวจความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 112 คนเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์หรือชื่นชอบ

ชอบมากที่สุดโดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกรูปแบบจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ในรูปแบบผู้นำ 5 รูปแบบตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ Managerial Grid ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5.1 ความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานชื่นชอบมากที่สุด

ลำดับที่	รูปแบบผู้นำ	ระดับความพึงพอใจ (จำนวน/ร้อยละ)				
		มากที่สุด	มาก	พอประมาณ	น้อย	น้อยที่สุด
1.	รูปแบบผู้นำแบบ 9,1	5 (4.46%)	1 (0.89%)	5 (4.46%)	10 (8.93%)	77 (68.75%)
2.	รูปแบบผู้นำแบบ 1,9	8 (7.14%)	17 (15.18%)	51 (45.54%)	13 (11.61%)	9 (8.04%)
3.	รูปแบบผู้นำแบบ 5,5	78 (69.64%)	33 (29.46%)	25 (22.32%)	6 (5.36%)	0
4.	รูปแบบผู้นำแบบ 1,1	1 (0.89%)	3 (2.68%)	5 (4.46%)	28 (25%)	72 (64.29%)
5.	รูปแบบผู้นำแบบ 9,9	84 (75%)	17 (15.18%)	2 (1.79%)	0	6 (5.36%)

จากตาราง 4.5.1 การวิเคราะห์รูปแบบผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid ที่ผู้ได้บังคับบัญชาชื่นชอบมากที่สุดลำดับ 1 คือผู้นำแบบ 9,9 จำนวน 84 คน ร้อยละ 75 ชื่นชอบมากที่สุดรองลงมาคือผู้นำแบบ 5,5 จำนวน 33 คน ร้อยละ 29.64 ชื่นชอบพอประมาณคือผู้นำแบบ 1,9 จำนวน 51 คน ร้อยละ 45.54 ชื่นชอบน้อยคือผู้นำแบบ 1,1 จำนวน 28 คน ร้อยละ 25 และชื่นชอบน้อยที่สุดคือผู้นำแบบ 9,1 จำนวน 77 คน ร้อยละ 68.75

การศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ปัจจุบันกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ปัจจุบันกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ผลการศึกษาปรากฏว่ารูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 เป็นผู้นำแบบ 9,9 สอดคล้องกับผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในข้อที่ 4 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ปัจจุบันกับภาวะผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่พึงประสงค์ จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 112

คนพบว่ามีผู้ชื่นชอบผู้นำแบบ 9,9 มากที่สุดจำนวน 84 คน หรือร้อยละ 75 สรุปได้ว่าผู้นำส่วนใหญ่ในหน่วยงานสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการและความพึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน อธิบายได้ตามตาราง 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.5.2 จำนวนรูปแบบผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ตามทฤษฎี Grid และรูปแบบผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานชื่นชอบมากที่สุด

ลำดับ ที่	ประเภทข้อมูล	รูปแบบ ผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
1.	รูปแบบผู้นำส่วนใหญ่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ตามทฤษฎี Managerial Grid จากตัวอย่าง ผู้นำ 35 คน	9,9	13	37.14
2.	รูปแบบผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid ที่ผู้ปฏิบัติงานชื่นชอบมากที่สุดจากจำนวนผู้ปฏิบัติงาน 112 คน	9,9	84	75