

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูป
 - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสามมิติของเรดดิน
 - 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเมคเคนซี เซเวน เอส (McKinsy 7S)
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดสมุทรสงคราม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาของผู้วิจัย มีนักวิชาการผู้รู้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 155) หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำของกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนี้อาจมีความสามารถที่สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่า สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้

เวบสเตอร์ (Webster' Encyclopedic Unabridged Dictionary, 1989 : 458) ได้ให้ความหมายของคำว่า "Leadership" เกิดจากการผสมระหว่าง "Leader + Ship" มีความหมาย 4 ประการดังนี้

1. ตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้นำ (The Position or Function of a Leader)
2. ความสามารถในการนำ (Ability to Lead)
3. การนำ (an Act or Instance of Leading)
4. ผู้นำของกลุ่ม (The Leader of the Group)

เวเบอร์ (Weber อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, 2538 : 20) ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งการเป็น “ผู้นำ” ต้องมีอำนาจชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เวเบอร์ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องฐานอำนาจและได้เสนอความคิดว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่โดยประเพณี (Traditional Authority) อำนาจหน้าที่โดยหลักเหตุผลหรือกฎหมาย (Rational or Regal Authority) อำนาจหน้าที่โดยบารมี (Charismatic Authority)

นอกจากนี้ได้สรุปเพิ่มเติมว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) ไม่ว่าจะเป็นประเภทใดก็ตามล้วนเป็นส่วนหนึ่งของพลังอำนาจ (Power) ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามสำหรับสังคมส่วนใหญ่แล้วผู้ใดยอมทำตามผู้อื่นในเรื่องใดนั้นขึ้นอยู่กับคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ เนื่องจากอำนาจหน้าที่ที่มีขอบเขตครอบคลุมถึงอำนาจประเภทอื่นนอกเหนือจากอำนาจตามกฎหมายอีกด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 37) กล่าวถึง ทฤษฎีคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ คือ คุณลักษณะในความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ ความกล้าหาญ และความนอบน้อมถ่อมตน ผู้นำที่ดีมักจะมาจากคนที่จริงใจเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 84 - 90) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่เพิ่มพูน “ภาวะผู้นำ” มิได้เป็นเพียงคุณลักษณะเท่านั้น แต่ค่อนข้างซับซ้อนและขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมของทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำกระทำ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณสมบัติและพฤติกรรมบางอย่างที่ได้แสดงออกมาอย่างสม่ำเสมอในตัวผู้นำที่มีประสิทธิผลในทุกอาชีพและทุกสถานที่

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2541 : 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้ร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทองใบ สดขารี (2543 : 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฉัฐวีร์ เหล่าเลิศพงษ์ (2541 : 22) ได้กล่าวถึง ภาวะของผู้นำ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545 : 15) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลให้ผู้อื่นยินยอมหรือปฏิบัติตาม เพื่อกำหนดไปสู่เป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

พรพรรณ นวัจันติก (2545 : 116) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

สันติ บุญภิรมย์ (2547 : 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถชักนำให้บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคนให้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวม

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในรูปของกระบวนการ โดยอาศัยศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้อื่น ให้บุคคลหรือกลุ่มคนยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาของผู้วิจัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fred E. Fiedler อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 263 - 270) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟิเดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยจะพิจารณาว่า ผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งฟิเดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้

1.1.1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System)

1.1.2 ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นตัวแปรหลักในทฤษฎีของฟิเดเลอร์ จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และประสิทธิภาพของผู้นำ

ตัวแปรหลักในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบภาวะผู้นำ ฟิเดเลอร์ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ และแบบภาวะผู้นำว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำด้วย

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ฟิเดลอร์ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นกับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือและมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2.2 โครงสร้างภารกิจ กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจนในประเด็นโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ

2.2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย

2.2.2 ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

2.2.3 ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ

2.2.4 ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา

ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้นำจะสามารถ มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

2.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมากกว่า

3. ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness) ฟิเดลอร์นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์: ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546: 192 – 194) ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายนี้ เฮอร์สและคนอื่น ๆ ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎี วิถีทาง เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

1.2.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย ได้นำเสนอ ลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1) พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (Directive) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ผู้นำกำหนดชี้ชัดจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานการประเมินผลงาน พฤติกรรมยึดถือกฎเกณฑ์

2) พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (Supportive) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

3) พฤติกรรมเชิงมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) พฤติกรรมเชิงแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำ เน้นการปฏิบัติงานที่คุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานมีเป้าหมายสูงได้

1.2.2 สถานการณ์ (Situational Factors) ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท คือ

1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

(1) ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความเข้าใจ ความเป็นอิสระและการเปลี่ยนแปลง

(2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความถนัด

(3) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับความเชื่อถืออำนาจแห่งตน

2) ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์น่าพึงพอใจ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

(1) โครงสร้างภารกิจ

(2) ระดับของความเป็นทางการ ได้แก่ กฎระเบียบที่ปกครองผู้ได้บังคับบัญชา

(3) ปทัสถานที่สนับสนุนของกลุ่ม

กล่าวได้ว่า ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด ต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความอดทนอดกลั้น หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ

3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ได้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า

4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่า ความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Banchard) อ้างถึงใน อากม วัดโรสง, 2547 : 58 - 59) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมุติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำไม่ใช่มุขคลิภาพของผู้นำ ดังนั้นการให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟีลเดอร์ ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎีและกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไรและอย่างไร

พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ วุฒิภาวะของงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

- 1.1 ความสามารถในการทำงานเล็กน้อย
- 1.2 ความสามารถในการทำงานบ้าง
- 1.3 ความสามารถในการทำงานค่อนข้างมาก
- 1.4 ความสามารถในการทำงานมากที่สุด

2. วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ วุฒิภาวะด้านจิตใจสามารถอธิบายได้ดังนี้

- 2.1 แรงจูงใจในการทำงานเล็กน้อย
- 2.2 แรงจูงใจในการทำงานบ้างในบางครั้ง
- 2.3 แรงจูงใจในการทำงานบ่อย ๆ
- 2.4 แรงจูงใจในการทำงานเป็นประจำหรือเสมอ

วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นเรื่องที่เฉพาะในด้านงาน อาจไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นส่วนที่นำมากำหนดเป็นแบบของภาวะผู้นำ 4 ประเภท

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย
2. ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงและความสัมพันธ์สูงด้วยและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูงและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลางแต่มีแรงจูงใจต่ำ

4. ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานด้วยความสัมพันธ์ด้วยและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

1.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของวรูมและเยทตัน ของวรูมและเยทตัน (Vroom & Yetton อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542 : 97) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7 - 8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตโนมัติไปโดยสูงสุด จนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุไว้ว่า A เป็นลักษณะอัตโนมัติไปโดย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ

นักสังคมวิทยาอย่าง แมกซ์ วีเบอร์ (Max Weber อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 307) ได้อธิบายถึงผู้นำที่มีความสามารถพิเศษว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งอำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจที่มีผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลายประเภท โดยเฉพาะผู้นำทางการเมือง ทางศาสนาผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องสิทธิบางประการ แต่ไม่ค่อยพบเห็นผู้นำเช่นนี้ ในองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่น

ได้มีนักสังคมวิทยาและรัฐประศาสนศาสตร์ พยายามอธิบายคำว่า Charisma โดยศึกษาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดลักษณะ หรือคุณสมบัติพิเศษเช่นนั้นในตัวผู้นำจนทำให้มีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษในที่สุด สิ่งที่โต้แย้งกันมากก็คือความสามารถพิเศษของผู้นำเกิดได้อย่างไรกัน จากคุณลักษณะของผู้นำเอง เงื่อนไขของสถานการณ์หรือเพราะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จากข้อโต้แย้งนี้ทำให้มีการศึกษาแตกต่างกันออกไปหลายแนวทางเพื่อหาคำตอบให้ได้ เช่น การศึกษาคุณลักษณะสถานการณ์กระบวนการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกันในการศึกษาวรรณคดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามทุกวันนี้คำว่า Charisma หรือความสามารถพิเศษ ยังคงถูกใช้หลายความหมายและการใช้แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีความหมายที่แสดงให้เห็นว่าเกิดจากการมีความสัมพันธ์ระหว่างการอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษของเฮาส์ เฮาส์ (House อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545 : 63 - 64) ได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษที่ได้มาจากการสังเกตผู้นำในสังคมหลาย ๆ แบบ ทฤษฎีได้พบว่าภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ

นั้นเกิดขึ้นอย่างไร มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร และเงื่อนไขใดหรือที่ไหนที่ทำให้เกิดได้อย่างดี ซึ่งรวมถึงคุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม และเงื่อนไขของสถานการณ์ จึงทำให้ทฤษฎีครอบคลุม โดยได้สรุปให้เห็นกว้าง ๆ ถึงลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ได้นั้น ก็คือผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จจนประทับใจลูกน้อง ฉะนั้น ผู้นำต้องรู้จักมีพฤติกรรมให้ลูกน้องเชื่อมั่นดังกล่าวให้ได้ เพราะถ้าทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นในความสามารถ โดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจก็จะทำให้ลูกน้องยอมรับและยินดีจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำมากขึ้น แต่หากขาดในสิ่งที่กล่าวมาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและการผิดพลาดในเรื่องการตัดสินใจ หรืออื่น ๆ จะทำให้ผู้ตามขาดความเชื่อมั่นในผู้นำและผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามลดน้อยไปเรื่อย ๆ ผู้นำแบบความสามารถพิเศษเน้นความสำคัญที่เป้าหมายของงานแต่ก็ให้ความสนใจกับค่านิยมความคิดเห็นและแรงจูงใจร่วมกันของผู้ตามหรือผู้ทำงาน โดยจะให้ผู้ทำงานรู้ถึงทิศทางในการทำงานว่าจะมุ่งไปทางไหน ซึ่งทำให้คนทำงานรู้ว่าเขามีความสำคัญและงานของเขาทั้งหมดมีความหมาย จึงทำให้มีแรงคล้อยและทุ่มเทแรงใจแรงกายร่วมกัน สุดท้ายก็จะทำให้ผู้ทำงานทุกคนเกิดการยอมรับในงานและจุดมุ่งหมายของงานร่วมกัน ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะคำนึงถึงความคาดหวังและรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเข้าใจเงื่อนไขที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม รู้ลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถแตกต่างกันอย่างไรก็ทำตามก็ต้องทำให้ทุกงานมีความหมายอย่างมีคุณธรรม ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะพยายามปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามไม่ใช่แค่เลียนแบบ แต่ให้รู้ถึงว่าผู้นำควรเป็นอย่างไรเพื่อผู้ตามจะเอาอย่างความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ จากนั้นผู้นำก็สามารถจะทำให้มีความพอใจและแรงจูงใจเมื่อต้องการให้เขามีพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานอย่างไร ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะตั้งความหวังในการปฏิบัติงานไว้สูงและเพิ่มความตั้งใจในการยอมรับหรือเห็นชอบในเป้าหมายนั้นร่วมกัน อย่างไรก็ตามการยอมรับเป้าหมายจะไม่เกิดขึ้นถ้าผู้นำไม่แสดงความมั่นใจให้เห็นว่า เป้าหมายนั้นสามารถจะเป็นจริงได้และเป็นเป้าหมายที่มีคุณค่าและน่าสนใจ เพราะถ้าผู้ตามขาดความมั่นใจว่าจะสามารถทำได้ตามที่ผู้นำคาดหวัง ก็จะไม่ยอมรับและจะลดความพยายามในการทำงานนั้น

ฉะนั้น การแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจจึงเป็นเครื่องมือส่งเสริมการทุ่มเทความพยายามของผู้ตามและเชื่อในความสำเร็จนั้น ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็เห็นทำนองเดียวกันว่าผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จมากขึ้น หากผู้นำแสดงให้เห็นว่าเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษโดยทั่ว ๆ ไปจะมีพฤติกรรมที่ใช้กระตุ้นแรงจูงใจในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น กระตุ้นแรงจูงใจในด้านความต้องการความสำเร็จ จะต้องใช้กับงานที่ค่อนข้างซับซ้อนหรือยาก งานที่ต้องการท้าทายความคิดริเริ่มใหม่ ๆ งานที่ต้องเสี่ยงภัยความรับผิดชอบสูง และต้องใช้ความมุมานะอดทน สำหรับแรงกระตุ้นจากอำนาจเหมาะสมสำหรับงานที่ต้องการใช้การแข่งขันเช่นกัน งานที่

ต้องการการชักจูงและก้าวร้าว คุณถาม ส่วนการได้แรงกระตุ้นจากความเป็นเพื่อน ความเป็นกันเอง เหมาะสำหรับส่วนที่ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน งานที่ต้องเป็นทีมงานและพึ่งพา ระหว่างกันตลอดเวลา แรงจูงใจที่จะใช้ในการกระตุ้นผู้ทำงานนั้น ยังต้องการการพูดที่สร้างแรงคล ใจให้ลูกน้องเกิดค่านิยมว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและควรปฏิบัติให้ได้ เช่น “ความภักดีหรือความรักใน องค์กร” “ต้องทำแต่สิ่งที่ดีที่สุด” “ชนะคู่แข่งให้ได้” เป็นต้น

2.2 การศึกษาทฤษฎีของเฮาส์เพิ่มเติมโดยแบส แบส (Bass อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 343) ได้เสนอผลการศึกษาต่อเนื่องจากทฤษฎีของเฮาส์ว่า ผู้นำที่มีความสามารถ พิเศษนั้น ไม่ใช่มีแต่ในด้านความเชื่อมั่นใจในความเชื่อมั่นของตนเองเท่านั้นแต่จะเชื่อว่าตนเองมี ความมุ่งหมายและแรงบันดาลใจเหนือคนอื่นธรรมดาทั่ว ๆ ไป สำหรับลูกน้องก็ไม่เพียงแต่ไว้ใจ หรือยกย่องผู้นำเฉกเช่นธรรมดา หากแต่ถึงขั้นบูชาและเคารพสักการะในตัวผู้นำว่าเป็นประจักษ์วิระบุรุษ หรือตัวแทนของผู้มีปัญญาหรือผู้เสียสละ ซึ่งถ้ามองในภาพรวมผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็น กลไกในการกระตุ้นจิตวิทยาของกลุ่มให้มีการเคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้กลุ่มยอมรับ ในปทัสฐานเกิดความเชื่อและมีความฝันที่สามารถสนองตอบต่ออารมณ์และเหตุผลของคนใน กลุ่มทุก ๆ คน แบสได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่น ตรงที่มุ่งมั่นจะเป็นจะ เป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหยุ่น เปิดโอกาสและขอร้องแทนการข่มขู่ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นนักวิชาการ หรือเชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับ มีทักษะในการชักจูงตอบสนองความต้องการของคนอื่นได้ไม่ใช่ ตามหน้าที่ หากแต่พิจารณาถึงอารมณ์และความต้องการ ความเชื่อของเขาเหล่านั้นด้วย ในทาง ตรงกันข้ามผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษจะมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้เหมือนกัน แต่โดยการสร้างหรือ กระตุ้นให้เกิดโดยการข่มขู่ หรือสร้างแรงกดดันต่าง ๆ ให้เกิดความกลัวอันจะนำมาซึ่งความเกลียดชัง ไปในที่สุด ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ดูเหมือนจะเหมาะกับองค์การที่มีความตึงเครียดหรือมีการ เปลี่ยนแปลง

อำนาจบารมีจะจำเป็นเมื่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำไม่มีผลต่อกรณีวิกฤติต่าง ๆ ค่านิยมและความเชื่อบางประการที่ยึดถือกันมานาน ฉะนั้น จึงมักจะพบผู้นำแบบนี้ในองค์การเก่า ที่กำลังจะล้มเหลว มากกว่าในองค์การเก่าที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม แบสไม่ได้เสนอสิ่ง หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้นำแบบนี้ควรต้องรู้ เพื่อให้สามารถมีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษได้

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ คองเกอร์และคานันโก คองเกอร์ และคานันโก (Konger and Kamungo อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 310 – 314) ได้เสนอทฤษฎี ของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ บนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษา ของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถ

พิเศษ กับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ เขาได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษที่

2.3.1 วิสัยทัศน์กว้างไกล คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แค่เพียงจะทำการต่าง ๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วย ผู้นำที่ขาดอำนาจบารมีทั่วไปมักจะทำได้ให้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น จะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกดำเนินคดี ไม่นิยมนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอ เป็นแผนงานอย่างเป็นทางการให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไปจนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ก็จะคิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

2.3.2 กล้าเสี่ยง โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อใจในลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้ และลูกน้องก็จะเชื่อใจผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้องไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำ ก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม

2.3.3 ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ คือ ผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตาม การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อความสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรคและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทันการและประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

2.3.4 ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา โดยทั่ว ๆ ไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการค่านิยมเท่า ๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้การเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยตลอดเวลา

2.3.5 เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม โดยทั่วไปหลายคนคิดว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการหรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤต แต่อย่างไรพบว่าการเกิดวิกฤตไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤตก็เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึง

ความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ยึดติดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม เมื่อผู้ตามได้เห็นผลที่เกิดจากการใช้วิธีการใหม่ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าวิธีเก่าได้ ต่อไปผู้นำก็สามารถจะทำให้ผู้ตามไม่ยึดติดหรือวนเวียนอยู่กับการทำงานแบบเดิม และเริ่มจะยอมรับ การทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

2.3.6 สื่อสารด้วยความมั่นใจ ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ จะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษ มากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มีความชัดเจนหรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วยความโชคคิของผู้นำไปทุกครั้ง หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายย่อมตั้งใจทำงานหนัก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นก็คือ เพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

2.3.7 ใช้อำนาจส่วนบุคคล โดยทั่วไปพบว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญและอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติตาม แม้ว่าจะงานจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใด ๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากกลยุทธ์ต่าง ๆ และช่วยกันทำงาน แม้นลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้ได้รับการยกย่องใด ๆ มากขึ้น เพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามได้

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูป

ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ก็คล้ายกับภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ คือ เป็นที่สนใจและศึกษากันอย่างมากในองค์กรต่าง ๆ นอกจากนั้นผู้ศึกษาบางคนยังใช้สองคำนี้ในความหมายเดียวกันด้วย ในส่วนต่อไปนี้จะนำเสนอ

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของเบิร์น เบิร์น (Burn อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2546 : 332 – 342) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ว่า เป็นกระบวนการในอันซึ่ง “ผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเชื่อศรัทธาสุจริต หรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น” ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปคือผู้นำแบบนี้ จะปลุกสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบและมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โกรธ หรือมีแต่ความเกลียด ผู้นำแบบแปลงรูปในความนึกคิดของผู้ศึกษาหลายคนคือ ผู้นำที่จะมีความตื่นตัวต่อความต้องการของผู้ตาม จะประเมินผู้ตามของเขาว่า “มีความปลอดภัยตลอดเวลา” และ “มีความปลอดภัยที่ดีกว่า” สำหรับเบิร์นนับเชื่อว่าผู้นำแบบแปลงรูปจะเป็นใคร อยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร แต่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อน

ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พอกับการมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีผลให้เห็นทุกวัน ด้วยพฤติกรรมของคนธรรมดา แต่ไม่ใช่ธรรมดาเหมือนทั่ว ๆ ไป

เบิร์น ได้พยายามอธิบายภาวะผู้นำแบบแปลงรูป โดยได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแปลงรูป กับภาวะผู้นำแบบจัดการ ซึ่งภาวะผู้นำแบบหลังนี้จะจูงใจลูกน้องโดยยึดความสนใจของตัวเองเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้ได้แก่ ผู้นำทางการเมืองที่จะแลกเปลี่ยนหน้าที่การงาน เงินอุดหนุนจากรัฐ และผลกำไรจากการมีสัญญากับรัฐบาล กับการยกมือสนับสนุนการต่อสู้ต่าง ๆ ผู้นำแบบจัดการจะคำนึงถึงค่านิยมเหมือนกัน แต่เป็นค่านิยมที่สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ และยื่นหยุ่นยืดหยุ่นหรือยอมไปไถ่มา

นอกจากนั้น เบิร์นยังแสดงให้เห็นความแตกต่างของผู้นำทั้งสองแบบจากกระบวนการใช้อิทธิพล จากอำนาจหน้าที่ในองค์การแบบราชการ หรือองค์การขนาดใหญ่ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ประเพณี มากกว่าการต่อรองแลกเปลี่ยนหรือสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เหมือนผู้นำ 2 แบบที่กล่าวมา

นอกจากนั้น เบิร์น ได้เน้นให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่พฤติกรรมที่รักษาตัวรอด เบิร์น ได้อธิบายภาวะผู้นำว่า “คือ เป็นกระแสนของการมีสัมพันธ์ระหว่างกันหรืออยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ ใฝ่ชอบอย่างต่อเนื่อง และปรุงแต่งหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นการโต้ตอบที่เป็นไปตามคาดหวังหรือต่อต้านให้เป็นไปตามความต้องการหรือทิศทางที่ผู้นำต้องการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการหยุดหย่อนเหมือนกับกระแสน้ำที่กระแทกกระทั้นกันตลอดเวลา” ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปอาจมองได้ทั้งอย่างแคบ เช่น ระหว่างบุคคลหรือมองทั้งระบบในภาพรวมของการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม และสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่

ในการวิเคราะห์จากมุมมองแบบกว้างนั้น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ สร้างแรงกดดัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ จะทำให้ผู้นำทำงานได้ยาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีคุณอนันต์ในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของเบส เบส (Bass อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 343 – 345) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดี ยอมรับในตัวผู้นำ และก็จะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้ นั่นก็คือ ผู้นำสามารถเปลี่ยน ผู้ตามได้

3.2.1 มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา

3.2.2 เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน

3.2.3 มีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

เบส ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำแบบแปลงรูป ไม่ใช่แต่มีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น เพราะว่าผู้มีความสามารถพิเศษต่าง ๆ เช่น นักร้อง นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ ความสามารถพิเศษดังกล่าวไม่มีผลใด ๆ ต่อลูกน้องหรือผู้ตามของเขา ถึงแม้ว่าพวกลูกน้องจะรู้ถึงชื่อเสียงเหล่านั้นดี เบส ได้เน้นให้เห็นว่า “ความสามารถเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบแปลงรูป แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบแปลงรูป” เพราะว่าผู้นำแบบแปลงรูปจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรง ให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช ครูและที่ปรึกษา เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของเบส และเบิร์น ก่อนข้างจะคล้ายคลึงกัน แต่มีข้อแตกต่างบางประเด็น เช่น

1. เบิร์นได้กำหนดภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ด้วยว่า ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีค่านิยมด้านบวกเกี่ยวกับจริยธรรม และสนองตอบต่อความต้องการด้านการยอมรับและความสามารถในการมีความสำเร็จจากผู้ตาม ส่วนเบสนั้นผู้นำแบบแปลงรูปคือผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ และเป็นการเห็นชอบร่วมกันของผู้ตาม โดยไม่พิจารณาว่าจะเกิดผลดีแก่ผู้ตามหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้นำของเบสก็ไม่รวมถึงผู้นำที่มีแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย และฐานะทางเศรษฐกิจเท่านั้น ผู้นำของเบส เช่น อคอฟ ฮิลเลอร์ ถึงแม้ว่าจะเกิดผลร้ายแก่ประเทศต่อประชาชนในการกระทำของเขาก็ตาม

2. ทั้งเบิร์นและเบสให้การยอมรับผู้นำแบบแปลงรูปด้วยกันทั้งคู่ ถึงแม้ทฤษฎีของคนทั้งสองก็จะมีข้อแตกต่างกัน แต่ส่วนที่เหมือนกันคือ เบิร์นและเบสมองผู้นำแบบแปลงรูปว่าเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือรางวัลเพื่อการยอมปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตามเบสให้ความหมายของผู้นำแบบแปลงรูปกว้างกว่าเบิร์น เพราะเบสนั้น นอกจากบอกถึงการให้รางวัลทั้งรูปของเงิน และสิ่งอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ แต่ยังบอกถึงงานต่าง ๆ ที่ต้องทำอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลด้วย ทฤษฎีของเบส คล้าย ๆ กับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสามมิติของเรดดิน

วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545 : 98 – 101) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler) และทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton) เข้าด้วยกัน เป้าทฤษฎีการบริหารแบบ 3 – D ซึ่งกล่าวถึงแบบของผู้นำ 3 มิติ คือ 1. มิต้มุ่งงาน (Task Orientation) 2. มิต้มุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation) 3. มิต้มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)

แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin) มีรายละเอียดดังนี้

1. มิต้มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก โดยไม่สนใจหรือให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การ กระบวนการที่เกิดขึ้นมักมุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานเท่านั้น

2. มิต้มุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่าผลสำเร็จของงาน โดยเน้นที่การรักษาขวัญและกำลังใจ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี อันนำไปสู่ความไว้วางใจ และการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

3. มิต้มุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ยึดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้นเป็นหลักในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่กฎเกณฑ์และระเบียบวิธีการทำงานมากกว่าผลสำเร็จของงาน และมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ลักษณะวิธีการทำงานเน้นที่การแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้อยู่ในระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา มักใช้การบันทึกเป็นรายงานมากกว่าการเข้าพบปะ เพื่อพูดคุยในการทำงานมักเน้นวิธีการแบบเดิม ๆ มากกว่าการหาวิธีการที่แปลกใหม่มาใช้พัฒนาการทำงาน เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสถานะต่าง ๆ ไว้ให้เหมือนเดิมมากที่สุด เพราะมักคิดว่าวิธีการแบบเดิม ๆ ที่ทำมาดีอยู่แล้ว ไปจำเป็นต้องไปเสี่ยงกับวิธีการใหม่ ๆ โดยธรรมชาติผู้นำแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาดที่สุด และเมื่อต้องทำงานในรูปของคณะกรรมการก็มักใช้วิธีการแบบการประชุมสภาคือต้องเป็นการปฏิบัติไปตามระเบียบวาระหากเกิดมีกรณีการกระทำผิดพลาดเกิดขึ้น ก็มักจะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ยิ่งในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งก็จะพยายามอ้างกฎระเบียบเป็นเครื่องมือ

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และให้ความสำคัญกับเรื่องผลสำเร็จของงานต่ำ

ผู้นำแบบนี้เป็นที่ยอมรับผู้อื่นได้ทันทีที่พบกันครั้งแรก ชอบคุยกับผู้อื่นนาน ๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ลึกมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้นำแบบนี้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แน่นอนว่าผู้นำแบบนี้ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยเฉพาะคนที่ต้องการจะคุยด้วย ซึ่งผู้นำแบบนี้มององค์การว่าเป็นสังคัมรูปแบบหนึ่ง จึงพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าความเป็นผู้นำด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำท่านนั้นให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากน้อยเพียงใด และเมื่อต้องทำงานในรูปของคณะกรรมการ ผู้นำแบบนี้ก็มักจะให้การสนับสนุนคนอื่น เป็นอย่างมาก ซึ่งช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี หากเมื่อการทำงานมีเหตุการณ์ผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะเข้าไปเผชิญเหตุการณ์ด้วยการทำเป็นฟุ้งพ้อใจและเมื่อจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งก็มักจะยอมทำตามผู้อื่น

3. แบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงานสูงมาก และให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานอย่างมาก พฤติกรรมแบบนี้เป็นลักษณะการครอบงำผู้อื่น ชอบเป็นคนสำคัญที่ทำให้คำแนะนำแก่ลูกน้อง ในการสั่งงานมักใช้คำในทำนองว่า “ทำเดี๋ยวนี้” และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิทยาการหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ให้ค่าคนด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และมีแนวคิดที่ผู้นำต้องมีทักษะในการใช้อำนาจ เมื่อต้องร่วมทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้นำแบบนี้จะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องของความคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ ในกรณีที่มีเหตุการณ์ขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการด้วยวิธีการเก็บกดมันไว้ และจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ และเชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น สำหรับการลงโทษถือเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร จุดอ่อนสำคัญของผู้นำแบบนี้ คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าในการแก้ปัญหานั้นสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ มักคิดว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต้องพยายามเก็บเอาไว้ และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุด คือ กลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานตกต่ำลง

4. แบบผสมผสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงาน และให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงเท่า ๆ กัน นับเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงชอบเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่มชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุมและการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแสวงหาอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจและจะ

ตัดสินใจหรือประเมินค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจผู้บริหารจากทักษะในการทำงานเป็นหัวหน้าทีมที่ดี เมื่อต้องทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้นำแบบนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีมงาน การตรวจสอบผลงานของทีมงาน ความมุ่งมั่นและการจงใจทีมงาน เมื่อต้องพบกับเรื่องขัดแย้งในองค์กร ผู้นำแบบนี้ชอบจะตรวจสอบเพื่อค้นหาสาเหตุของมัน และแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ หากต้องอยู่ในสถานการณ์รุนแรงก็มักใช้วิธีเลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ในการทำงานมักเน้นเรื่องการจงใจจึงไม่ชอบการลงโทษ หากต้องมีการลงโทษ ผู้นำแบบนี้จะมักทำให้ผู้ถูกลงโทษรู้สึกสำนึกงำ ตนได้กระทำความผิด และยอมรับผลของการลงโทษ แต่โดยดี สิ่ง que ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือกลัวว่าการกระทำของตนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สบายใจ

จากแนวคิดแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ เรดดิน (Reddin) เชื่อว่าถ้ามีการนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะเกิดประสิทธิผลในการทำงานอย่างมาก และในทางตรงกันข้ามกันถ้ามีการนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้วก็จะเกิดประสิทธิผลน้อย ดังนั้นแบบในการบริหารของผู้นำแต่ละแบบจึงแยกออกได้อีกเป็นสองแบบ กล่าวคือในหนึ่งแบบสามารถแยกออกเป็นแบบที่นำไปใช้ได้เหมาะสมก็ทำให้เกิดประสิทธิผลมาก และแบบที่ไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลน้อย ดังนั้น แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ สามารถแยกตามประสิทธิผลในการบริหารงานได้รวม 8 แบบ คือการบริหารงานที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ และแบบที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ซึ่งทั้ง 8 แบบนี้ เรดดิน (Reddin) ถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกัน โดยพิจารณาถึงระดับของประสิทธิผลเท่านั้น แต่มิใช่เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้น

แบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบ เมื่อนำมาแสดงในรูปแบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติได้ดังนี้ เมื่อพิจารณาจากการนำแบบผู้นำไปใช้กับสถานการณ์พบว่าจะก่อให้เกิดแบบของผู้นำ 2 กรณีคือ 1) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง เมื่อนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ 2) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ ถ้าหากนำไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์

เรดดิน (Reddin อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2540 : 182 - 201) ได้กล่าวถึงแนวคิดของแบบผู้นำที่สามารถนำไปใช้กับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมว่า ทำให้เกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องงาน และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำมาก แต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะเด่นที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้คือ เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจมากนักทั้งในเรื่องของงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักไม่ให้ความสนใจและพยายามที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับมอบหมายงานก็มักจะติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งที่ผู้นำ

แบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือ การรักษาภาวะเปียบขององค์กร และถือว่าวิธีการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา และที่กำลังดำเนินอยู่นั้นเป็นแนวทางที่ควรต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนั้น ความสำเร็จของงานมักเกิดจากการปฏิบัติตามภาวะเปียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด เพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ถือเป็นแบบแผนสำคัญในการรักษาประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะภาวะเปียบขององค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะรักษาความสมดุลของสมาชิกในองค์กรที่มีจำนวนมาก และไม่สามารถพบปะกันได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงานต่ำ แต่จะมุ่งความสัมพันธ์สูง แต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะเด่นที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้คือ เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจในเรื่องของงาน แต่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความไว้วางใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะทำได้ และเมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับการมอบหมายงานก็มักใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงาน และเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำแบบนี้มักใช้เวลาเพื่อคลุกคลีและศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก ก่อนที่จะเพิ่มความรับผิดชอบในงานชิ้นใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังได้พยายามเพิ่มปริมาณงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำแบบนี้ทราบคืออยู่แล้วว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามักจะผลิตผลงานได้น้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่จริง และเห็นว่าหากมีการจูงใจที่ดีก็จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานดียิ่งขึ้น ดังนั้น ความสำเร็จของงานมักเกิดจากการมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอันทำให้เกิดผลดีแก่องค์กรในระยะยาวต่อไปในอนาคต

3. แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ทั้งนี้ยังสามารถเลือกใช้การบริหารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะเด่นที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีลักษณะของความเป็นเผด็จการ แต่มีศิลปะและชั้นเชิงในการใช้งานผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานตามที่สั่งไปอย่างเต็มใจและไม่อยากปฏิเสธหรือรู้สึกขัดใจต่อคำสั่งนั้น และเมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับการมอบหมายงานก็มักจะใช้วิธีการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และเป็นเสมือนผู้ที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่นรวมถึงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอข้อคิดเห็นที่จะทำให้ได้รับข้อมูลที่ดีมีประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมรับปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้ง และมีการให้การรางวัลและการลงโทษที่ตัดสินเอง สิ่ง que ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุด คือ เรื่องประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

ดังนั้น ความสำเร็จในการทำงานของผู้นำแบบนี้มักเกิดจากการมีลักษณะของผู้นำเผด็จการอยู่มาก แต่สามารถใช้วิธีการดังกล่าวอย่างดีเยี่ยมนั่นเอง

4. แบบบนักบริหาร (Executive) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องงาน และมุ่งความสัมพันธ์สูงมาก และสามารถเลือกใช้การบริหารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะเด่นของผู้นำแบบนี้คือ มีมาตรฐานการทำงานและคุณภาพของผลงานที่สูง แต่ก็ยอมรับในเรื่องศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแตกต่างกันไป ทำให้มีรูปแบบวิธีการปฏิบัติตัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน รวมถึงคิดว่าการที่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งในเรื่องการทำงานนั้นถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา และเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สามารถจะร่วมกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ ดังนั้น เมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับมอบหมายงาน ก็จะมุ่งเน้นการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน รวมถึงการประสานงานที่กระหว่างฝ่ายที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพมากที่สุด สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นมากคือการสร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงผลสำเร็จของงานและวิธีการทำงานที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในองค์กร ดังนั้น ความสำเร็จในการทำงานของผู้นำแบบนี้มักเกิดจากการให้ความสำคัญทั้งในเรื่องงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงมาก

จากการที่ผู้นำสามารถใช้แบบผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมาก ดังนั้น การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้นำจึงควรที่จะเลือกใช้แบบผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลิกภาพของตน และควรพึงระลึกเสมอว่า ไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ทุกสถานการณ์ แต่การเลือกแบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และในทางตรงกันข้าม เรดดีน (Reddin อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2540 : 182 - 201) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดของแบบผู้นำที่นำไปใช้กับสถานการณ์อย่างไม่เหมาะสมว่า จะทำให้เกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบเช่นกัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบหนีงาน (Deaerter) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำมาก ทั้งยังมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานอีกด้วย ลักษณะเด่นที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้คือ การขาดความสนใจในผลสำเร็จของงานที่ได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงมักพยายามหลีกเลี่ยงที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ด้าน ซึ่งส่งผลกระทบทำให้ภาวะขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลงอย่างมาก และเมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับมอบหมายงานก็มักจะทนทำให้เสร็จ ๆ ไปแบบขอไปที

โดยมิได้มีการคำนึงถึงคุณภาพของผลงานหรือผลกระทบที่จะตามมา และในบางครั้งยังได้ขัดขวางการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาด้วยการเข้าแทรกแซงหรือหน่วงเหนี่ยวข่าวสาร เพื่อให้งานมีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้น

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงานต่ำ แต่จะมุ่งความสัมพันธ์สูง ทั้งยังมีลักษณะของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานอีกด้วย ลักษณะที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้คือ มุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมิได้มุ่งถึงผลสำเร็จหรือคุณภาพของงาน เพราะต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าตนเป็นคนดี และมุ่งมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขเมื่ออยู่ในที่ทำงาน เนื่องจากเชื่อว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขก็จะสร้างผลงานที่ดีมีคุณภาพ ทั้งยังเห็นว่าในองค์กรนั้นไม่ควรจะมีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นแม้จะเป็นการนำไปสู่การพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมก็ตาม ดังนั้นเมื่อมีการขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความให้เลิกแล้วต่อกันมากกว่าการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเมื่อถึงที่สุดต้องตัดสินใจก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายเดือดร้อนน้อยที่สุด และไม่ควรมีการสูญเสียโดยไม่จำเป็น และเมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับมอบหมายงาน ก็มักใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสบายใจมากที่สุดในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือความสงบสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จึงทำให้บางครั้งในการทำงานของผู้นำแบบนี้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้ตลอดเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ เพราะคิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

3. แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงานสูง แต่จะมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ทั้งยังมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานอีกด้วย ลักษณะเด่นที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีลักษณะความเป็นเผด็จการสูงมาก อีกทั้งเป็นผู้ที่มุ่งผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบ ผู้นำแบบนี้ เนื่องจากผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จึงมักจะไม่ค่อยเข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่เด่น จึงมักจะไม่ค่อยเข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานตามแนวทางที่ผู้นำกำหนดอย่างตั้งใจเต็มที่ ดังนั้น เมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับมอบหมายงาน ก็มักใช้อำนาจตามหน้าที่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามอย่างเคร่งครัด และมีความเชื่อส่วนตัวว่า โดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงาน และมักหาหนทางหลีกเลี่ยงการทำงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุมและลงโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือ ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดนั่นเอง

4. แบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องงาน และมุ่งความสัมพันธ์สูงมาก แต่ยังคงมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับ

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ลักษณะเด่นที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้คือ การมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นมากกว่าการแก้ไขปัญหาลในระยะยาว ซึ่งเป็นลักษณะของการประนีประนอมที่ไม่มีความคิดขาดในการตัดสินใจ และบางครั้งในการทำงาน ผู้นำแบบนี้อาจยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไป ทั้งในส่วนของการกำหนดวิธีการทำงานหรือการตัดสินใจในการสั่งการก็ตาม เมื่อผู้นำแบบนี้ได้รับมอบหมายงานก็มักทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยไม่ได้หวังคุณภาพของงานที่ออกมา ดังนั้น ผลงานที่ออกมาก็จะมีลักษณะของการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการทำงานที่เน้นคุณภาพและสิ่งที่คุณำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือ การทำงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องมีการประนีประนอมทั้งสิ้น จึงไม่ควรที่จะคาดหวังหรือเล็งผลสำเร็จในการทำงานมากเกินไปนัก

จะเห็นได้ว่าการที่ผู้นำสามารถใช้แบบผู้นำอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตกต่ำอย่างมาก ดังนั้น การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้นำจึงควรที่จะเลือกใช้แบบผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลิกภาพของตน จึงทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่ารูปแบบของผู้นำถ้ามีการนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมาก และในทางตรงกันข้ามถ้ามีการนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็ทำให้เกิดประสิทธิภาพน้อย ดังนั้นหากต้องการที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงควรเลือกรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับตนเอง และเมื่อการทำงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็ควรศึกษาถึงข้อด้อยของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำที่เกิดขึ้น เพื่อดำเนินการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงให้เกิดรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมขึ้น อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานนั่นเอง และจากการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน (Reddin) พบว่าให้ประโยชน์หลายอย่างได้แก่ ประการแรกทฤษฎีนี้ใช้แนวคิดของการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดของความเป็นผู้นำมาใช้สร้างทฤษฎี ประการที่สองทฤษฎีนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และประการที่สามทฤษฎีได้กระตุ้นให้ผู้นำตระหนักถึงข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งว่า ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด และสามารถที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเมคเคนซี เซเวน เอส (McKinsey 7S)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเมคเคนซี เซเวน เอส (McKinsey 7S) ถือว่าเป็นทฤษฎีที่มีมุมมองของทุกด้านเป็นภาพรวมขององค์กร เป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์ในด้านระบบและคน ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้เป็นเมื่อผสมผสานกันแล้วจะเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ ในทุกด้านจะต้องพัฒนาควบคู่กันไปจะทำให้

องค์กรแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบในด้านแข่งขัน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ (2547 : 146 – 147)

1. องค์ประกอบ 3 อย่างแรก คือ Strategy Structure และ System ถือว่าเป็นฮาร์ดแวร์ (Hardware) ของความสำเร็จ
2. องค์ประกอบอีก 4 อย่าง คือ Style Skills Staff และ Shared Values เป็นซอฟต์แวร์ (Software)

2.1 Style หมายความว่า พนักงานมีแนวคิดเดียวกันและพฤติกรรมเดียวกัน (Share a common way of thinking and behaving)

2.2 Skills หมายความว่า พนักงานมีทักษะความชำนาญที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.3 Staffing หมายความว่า องค์กรได้จ้างผู้มีความสามารถ ฝึกอบรมพวกเขาอย่างดี และมอบหมายงานแก่พวกเขาอย่างเหมาะสม

2.4 Shared Values หมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมในค่านิยมเดียวกัน

เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ปรากฏมีอยู่ในองค์กรใดก็จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้มากขึ้นในการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากขอบเขตของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีขอบเขตอยู่ที่การศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเภทองค์การบริหารส่วนตำบล จึงนำเสนอ ดังนี้

องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีชื่อย่อเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 โดยยกฐานะจากสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทรูปแบบองค์การ

องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละสองคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การ

บริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน และในกรณีมีเพียงสองหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละสามคน

2. องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

การบริหาร

กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร อบต. (ม.58) ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น เรียกว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

อำนาจหน้าที่ของ อบต.

อบต. มีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542) พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66) มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้

1. จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก
2. การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
6. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและพิการ
7. คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. บำรุงรักษาสีลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

มีหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมในเขต อบต. ตามมาตรา 68 ดังนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
2. ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ

5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต.
10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

อำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้ อบต. มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มี และบำรุงรักษาทางบกทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่นๆ
5. การสาธารณูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ

ผู้ด้อยโอกาส

11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มี และควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มี และควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
31. กิจอื่นใด ที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ประเภทของ อบต.

ปัจจุบันมีการแก้ไขประเภทของ อบต.แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ 1) อบต.ขนาดใหญ่ 2) อบต.ขนาดกลาง 3) อบต.ขนาดเล็ก แต่เดิมนั้น อบต. แบ่งออกตามลำดับได้เป็น 5 ประเภทและมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ดังนี้

- อบต. ชั้นที่ 1 จำนวน อบต. 74 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 2 จำนวน อบต. 78 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 3 จำนวน อบต. 205 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 4 จำนวน อบต. 844 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 5 จำนวน อบต. 5196 แห่ง
- อบต. ชั้นที่ 5 จัดตั้งใหม่ (14 ธันวาคม 2542) จำนวน อบต. 349 แห่ง

รวม อบต. ทั่วประเทศทั้งสิ้นจำนวน 6746 แห่ง

โครงสร้างองค์กรของ อบต.

อบต. มีสภาพตำบลอยู่ในระดับสูงสุด เป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแล
กรรมการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหาร
ส่วนตำบลและมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวัน โดยมีปลัดและ
รองปลัด อบต. เป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็น
ตามภาระหน้าที่ของ อบต. แต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
อยู่ เช่น

1. สำนักงานปลัด
2. ส่วนการคลัง
3. ส่วนสาธารณสุข
4. ส่วนการศึกษา
5. ส่วนการโยธา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า มีผู้ทำการวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำนวน 9 ฉบับ
รายละเอียดดังนี้

พรพรรณ นิวจันทิก (2545 : 116) เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)”
พบว่าภาวะผู้นำลักษณะต่าง ๆ มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานดังนี้

1. จากผลการวิจัย ทำให้ทราบถึงระดับของภาวะผู้นำทั้งภาวะการเปลี่ยนแปลงและ
ภาวะการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานซึ่งอยู่ในระดับกลางและจากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันตามองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นมีความ
ความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน ซึ่งในที่นี้ได้มีข้อเสนอแนะว่าควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
โดยมีการกำหนดนโยบายและมาตรการในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำหลักการและแนวคิดของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ตั้งแต่การดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่จะ
มาดำรงตำแหน่ง

2. ภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้นไม่ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเท่าที่ควร

3. ความผูกพันกับองค์กรมีผลมาจากการที่หัวหน้างานให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถ ให้คำแนะนำ ให้อิสระในการทำงาน

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545 : 128) เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น” พบว่า ผลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นหัวหน้างานที่พึงประสงค์ คือ

1. ภาวะการเปลี่ยนแปลงและภาวะการณ์แลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นหัวหน้างานที่ดี

2. สัมพันธภาพในการทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล และบรรยากาศขององค์กร มีดี ความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลทางบวก หัวหน้างานจึงต้องมีการบริหารอารมณ์และความเครียดให้ดี มีทักษะในการรับฟัง

ทิพากร ช้างมิ่ง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น ส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง และผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลส่วนใหญ่ ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ โดยเปรียบเทียบกันทางสถิติพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน (2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมใช้แบบผู้นำแบบหนึ่งงานมากที่สุด และใช้ผู้นำแบบยิกระบบระเบียบแบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และแบบเผด็จการตามลำดับ เมื่อหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบผู้นำ จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน โดยเปรียบเทียบกันทางสถิติพบว่า ไม่มีความแตกต่าง (3) จากการทดสอบความแตกต่างของการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ

สมบุญ นาครินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีแบบภาวะผู้นำทั้งกลุ่ม มีประสิทธิผลมากและกลุ่มมีประสิทธิผลน้อย มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการเป็นลำดับแรก ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนร้อยละ 79.40 ตาผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ บริหารจัดการในสถานการณ์ที่เหมาะสมได้ (2) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละกลุ่มสถานภาพมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบเผด็จการอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก จำนวน 12 กลุ่ม ในจำนวน

ทั้งหมด 14 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มที่เป็นหญิงกับครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีความเห็นว่าผู้บริหารมีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ

สุรศักดิ์ มสลับ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารองค์กรธุรกิจตาม ทฤษฎีของเรดดิน กรณีสึกษาองค์กรในเครือ ไบโอไฟล์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารในระดับหัวหน้าแผนกและผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่า การเรียนรู้ของบริษัทในเครือ ไบโอไฟล์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ใช้แบบผู้นำในการบริหาร ที่มุ่งด้านการกิจการงาน อยู่ในระดับต่ำ ร้อยละ 1.529 และ 1.195 ตามลำดับ มุ่งด้านสัมพันธภาพ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 2.904 และ 2.334 ตามลำดับ มุ่งด้านประสิทธิผล อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 3.480 และ 3.273 ตามลำดับ (2) เมื่อพิจารณาแบบในการบริหารพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ลักษณะการบริหารแบบหลักที่ให้ ประสิทธิภาพเหมือนกัน คิดเป็นร้อยละ 97.61 และร้อยละ 98.61 ตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนที่ให้ประสิทธิภาพเหมือนกัน คิดเป็นร้อยละ 96.81 และร้อยละ 97.83 ตามลำดับ เท่ากับการใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุน

มาลี เพ็งแจ่ม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดคณะกรรมการ ศึกษาเอกชน ศึกษาเฉพาะเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า (1) แบบผู้นำตามทฤษฎี ของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบผู้ทนทำ และแบบนักบุญพบมากที่สุด ส่วนแบบนักพัฒนา และแบบผู้บุกงานพบน้อยที่สุด (2) ครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแบบผู้นำแบบ นักบุญ มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าแบบผู้ทนงาน มากกว่า แบบผู้บุกงาน ส่วน ครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบผู้ทนทำมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่าง จากครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบผู้บุกงานและแบบ นักพัฒนา โดยแบบผู้นำ แบบผู้ทนทำ มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าแบบผู้บุกงาน มากกว่าแบบนักพัฒนา เช่นเดียวกับครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำแบบผู้บุกงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างครู อาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบนักพัฒนา โดยผู้นำแบบบุกงาน มีระดับความพึงพอใจ การปฏิบัติงานน้อยกว่าแบบนักพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงและ จัดทำโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ ให้มีแบบผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสูง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุดต่อการปฏิบัติงาน

พุดสุข สกุดไทย (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่

มีผู้นำแบบยิกระบบระเบียบมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบละทิ้งหน้าที่ จากแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบละทิ้งหน้าที่ แบบนักบุญ แบบเผด็จการ แบบประนีประนอม แบบยิกระบบระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบนักบริหาร และแบบผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ใช้แบบการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารที่ใช้แบบการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลน้อย เมื่อแยกตามตำแหน่งแล้วพบว่า ผู้บริหารในตำแหน่งผู้รับใบอนุญาตส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบยิกระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบละทิ้งหน้าที่ ตำแหน่งครูใหญ่ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบยิกระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบนักบุญและนักพัฒนา ตำแหน่งผู้จัดการส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา รองลงมาคือ แบบนักบุญ ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบยิกระบบระเบียบ รองลงมาคือ แบบละทิ้งหน้าที่ และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีคุณลักษณะในมิติผู้นำดังนี้ มิติ มุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ร้อยละ 67.01 และ 49.14 ตามลำดับ ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 42.95

เอนก นิมมานนิรชร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีแบบผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบุญ แบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว และแบบผู้นำงานตามลำดับ ส่วนผู้นำแบบเผด็จการและแบบผู้นำแบบประนีประนอม ไม่พบในผู้บริหารโรงเรียน (2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอาจารย์ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 6 ด้านพบว่า ด้านการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียน การวางแผนงานวิชาการ การบริหารวิชาการ การประเมินผลการจัดงานวิชาการ และการพัฒนาส่งเสริมทางด้านวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง (3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการตามทัศนะของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า มีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และมีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนไม่ถึง 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุภาวดี ติมนิทร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ใน

ระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ กระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคมแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองสมุทรสงคราม ซึ่งเป็นผู้นำพาองค์การบริหารส่วนตำบลไปสู่ความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามขอบข่ายแนวคิดของเรดดิน (Reddin) แบบภาวะผู้นำประกอบด้วย 8 แบบ ประกอบด้วย 1) ผู้นำแบบนักพัฒนา 2) ผู้นำแบบนักบริหาร 3) ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ 4) ผู้นำทำตามระเบียบ 5) ผู้นำแบบนักบุญ 6) ผู้นำแบบประนีประนอม 7) ผู้นำแบบหนึ่งงาน 8) ผู้นำแบบเผด็จการ โดยผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลก็มีภาวะผู้นำที่ยึดถือปฏิบัติที่หลากหลายรูปแบบออกไปซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะใช้กรอบแนวคิดของเรดดิน (Reddin) มาศึกษา