บทที่ 2

ภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัด อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ : การวิเคราะห์จำแนกพหุ

The Full-range Scale leadership of the Chief Administrator of Subdistrict Administrative Organization (SAO) for Organizational Effcetiveness: Multi-discriminant Analysis

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข

Usanee Mongkolpitaksuk

บทที่ 2 ภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัด อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ : การวิเคราะห์จำแนกพหุ[1]

The Full-range Scale leadership of the Chief Administrator of Subdistrict Administrative Organization (SAO) for Organizational Effcetiveness: Multi-discriminant Analysis

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข[2]

Usanee Mongkolpitaksuk

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหา ตัวแปรสำคัญของภาวะผู้นำเต็มขอบเขตที่มีอำนาจในการจำแนกประสิทธิผลขององค์การ จากการวิเคราะห์จำแนกพหุเผยให้เห็นว่า มิติภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย การจูงใจด้วยแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล และการไร้การนำในภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย เป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มประสิทธิผลของ อบต. เมื่อนำสมการเชิงเส้นมาตรวจสอบความถูกต้องด้วยวิธีการ Ordinal และวิธีการ Cross Validation เพื่อทำนายกลุ่มเป้าหมายใหม่ต่อไป พบว่า มีความถูกต้องเท่ากับร้อยละ 83.3 และ 78.6 ตามลำดับ ผลของข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ปลัด อบต. ควรใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และลดการใช้ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายในการบริหารงานให้ อบต. บรรลุประสิทธิผล

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเต็มขอบเขต ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายประสิทธิผลขององค์การ การวิเคราะห์จำแนกพหุ

Abstract

The purpose of this article was to find out the discriminant power of full-range-scale leadership for organizational effectiveness. The multi-discriminant analysis revealed the dimensions of transformational leadership, including inspirational motivation,

---

[1] บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิผลขององค์การ”

[2] ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

intellectual stimulation, as well as individual consideration, and the non- leading dimension of laissez-faire leadership, were able to classify effectiveness of SAOs significantly. The linear equations were evaluated by the ordinal method and the cross validation method to predict the new observations. The results showed the accuracy percentage at 83.3 and 78.6 respectively. Based on the findings, the Chief Administrators of SAOs, in order to achieve effectiveness of organizational management, should perform transformational leadership and decrease the type of laissez-faire.

Key words : The Full Range Scale Leadership ; Transformational Leadership ; Transactional leadership ; Laissez-faire leadership ; Organizational Effectiveness ; Multi-discriminant Analysis

บทนำ

นับตั้งแต่การกำหนดพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ขึ้นมาบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2537 ส่งผลให้การปกครองส่วนท้องถิ่น รุกคืบเข้าสู่วิถีชีวิตของคนในชนบทอย่างทั่วถึงทุกชุมชน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้เป็นเจ้าของทรัพยากรเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจทางการเมืองตามระบอบประชาธิปไตย เพื่อกำหนดเงื่อนไขการดำเนินชีวิตและกิจกรรม รวมถึงสร้างความเจริญก้าวหน้าและการกินดีอยู่ดีของชุมชนด้วยตนเอง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตนเองของ อบต. ให้เป็นองค์การกระจายอำนาจซึ่งทำหน้าที่เบ็ดเสร็จทั้งด้านการบริหาร การปกครอง และการจัดทำบริการสาธารณะจึงเป็นเรื่องสำคัญและพึงได้รับการทบทวนอย่างจริงจัง เพราะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาแม้มีการค้นคว้าวิจัยจำนวนมาก เพื่อแสวงหาแนวทางการบริหารจัดการให้ อบต. ประสบความสำเร็จอย่างมีศักยภาพตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ แต่การกล่าวถึงผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรงนับว่ามีปริมาณน้อยมาก แท้จริงแล้วปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ อบต. กลับอยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล (นายก อบต.) ผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจและความรับผิดชอบต่อการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายแห่งการกระจายอำนาจ และประโยชน์สุขของประชาชน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (ปลัด อบต.) ในฐานะข้าราชการประจำฝ่ายบริหาร ผู้เป็นกลไกสำคัญในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายการจัดบริการสาธารณะตามนโยบายของ นายก อบต. และความต้องการของประชาชน หาก ปลัด อบต. ไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุ่มเทต่อการทำงานและผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ โอกาสที่ อบต. จะเผชิญกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการย่อมเป็นไปได้สูง

การจัดวางระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของ ปลัด อบต. ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ เนื่องด้วยต่อไป การแข่งขันในการให้บริการประชาชนระหว่าง อบต. ด้วยกันเอง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นจะทวีความรุนแรงขึ้น ทั้งนี้เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปิดโอกาสให้แต่ละพื้นที่จัดทำบริการสาธารณะแตกต่าง หลากหลายตามสภาพพื้นถิ่นและเจตจำนงของชุมชน ทำให้ชาวบ้านสามารถเปรียบเทียบบริการที่มีอยู่ในท้องถิ่นตนกับท้องถิ่นข้างเคียง การแสดงออกหรือการเรียกร้องให้ อบต. ต้องจัดหาบริการสาธารณะที่ได้มาตรฐานส่งผลในระดับน่าพอใจ และเทียบเคียงกับ อบต. หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้

การบริหารจัดการแบบเดิม ๆ ด้วยการเน้นปฏิบัติให้ถูกต้องตามแนวคิดของ Max Weber (Shafritz & Hyde, 1997) ที่เชื่อว่า หากมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอนแล้วจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานกลับกลายเป็นจุดอ่อนและสร้างปัญหาหลายประการ เนื่องจากการมุ่งให้ ปลัด อบต. เป็นผู้ทำถูกตามกฎระเบียบ เท่ากับเปิดทางให้ส่วนภูมิภาคเข้าไปมีบทบาทครอบงำการดำเนินงานของ อบต. และหลายครั้งทำลายโอกาสในการพัฒนา ปลัด อบต. ให้เป็นผู้ "คิดเป็น" การขับเคลื่อนองค์ปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่ปลัด อบต. ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำให้มีคุณลักษณะแตกต่างไปจากอดีต สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1990) กล่าวว่าหากสถานการณ์ของโลกคงที่เช่นดังเดิม ลำพังทักษะการบริหารจัดการน่าจะเพียงพอต่อการทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้ แต่พลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลาเช่นปัจจุบัน คุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่ควรเป็นผู้ใช้การนำ (Lead) ควบคู่ไปกับจัดการ (Manage) อย่างเหมาะสมตามสภาพการณ์ กล่าวคือ ผู้นำต้องสร้างนิสัยการทำงานเชิงรุก มีการวางแผนการทำงานเชิงเป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางการตรวจสอบที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติเชิง กลยุทธ์ และการทำงานเป็นทีม อันเป็นรูปแบบการบริหารจัดการภายในเพื่อความสำเร็จตามภารกิจแล้ว ผู้นำยังต้องมีมุมมองกว้างไกล ยืดหยุ่นต่อความท้าทายที่เกิดขึ้น มีการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอก สามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาความเป็นผู้นำแก่ผู้ตาม ยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จและการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คุณสมบัติเช่นนี้จึงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำเต็มขอบเขต (The Full Range Scale Leadership) ที่

ประกอบด้วยภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez –faire Leadership)

ภาวะผู้นำเต็มขอบเขต จึงเป็นภาวะผู้นำแนวคิดใหม่ (The New Leadership) ที่สอดคล้องกับสภาวะสังคมโลกปัจจุบัน เพราะบทบาทหลักของภาวะผู้นำคือ ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ภายใต้ฐานคิดดังกล่าวเมื่อผนวกกับพันธะหน้าที่ความรับผิดชอบของ อบต. ต่อชุมชนท้องถิ่นและสังคมโดยรวม ภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัด อบต. จึงเหมาะสมต่อการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับกระแสแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและกำลังจะเกิดขึ้นภายภาคหน้า

การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัด อบต. จะเป็นจุดเริ่มต้นในการค้นหาว่าหากต้องการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การ ปลัด อบต. ควรแสดงภาวะผู้นำเต็มขอบเขตในมิติใด เพราะอนาคตข้างหน้าความรับผิดชอบของ อบต. ต่อประชาชน ย่อมเพิ่มมากขึ้นทั้งจำนวน ประเภท และความซับซ้อน ขณะที่แรงกดทับจากการปฏิรูประบบบริหารราชการให้มีความเป็นเลิศ และสามารถรองรับการพัฒนาประเทศยุคโลกาภิวัตน์ ตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีจะผลักดันให้ อบต. ต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นตัวแทนความสำเร็จของวิวัฒนาการทางสังคมในการพัฒนาประเทศต่อไป

จากคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์หลักคือ การศึกษาหามิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตที่มีอำนาจในการจำแนกระดับประสิทธิผลขององค์การ ภายใต้บริบทองค์การบริหารส่วนตำบล

วิธีการวิจัย

การได้มาซึ่งแนวปฏิบัติสำหรับการแสดงภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของ ปลัด อบต. เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การอันเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของบทความนี้ ผู้วิจัยนำ “แบบภาวะผู้นำเต็มขอบเขต” (The Full Range Leadership Model) ของ Bass and Avolio (1995) มาใช้เป็นแนวทางระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ มาเป็นแนวทางค้นหาข้อมูลโดยมี อบต. ในจังหวัดนครสวรรค์ทั้งหมดจำนวน 121 แห่ง เป็นหน่วยการวิเคราะห์ การเก็บรวมรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลเชิงอัตตวิสัย เก็บจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นหัวหน้าฝ่ายและพนักงานส่วนตำบล อบต. ละ 5 คน รวมจำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น 605 คน ในด้านภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัด อบต. และประสิทธิผลขององค์การด้านการบริหารจัดการ ความพึงพอใจในงาน และการพัฒนาองค์การ ส่วน

ประสิทธิผลขององค์การด้าน ผลลัพธ์การดำเนินการใช้แบบวัดเชิงภาวะวิสัย ซึ่งรวบรวมจากข้อมูลที่ อบต. แต่ละแห่งจัดเก็บวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ด้วยค่าร้อยละ และสถิติอ้างอิง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์จำแนกพหุ (Multi-discriminant Analysis)

แนวคิดพื้นฐานทางทฤษฎี

แนวคิดภาวะผู้นำเต็มขอบเขต

เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การ ทั้งเป็นสัญลักษณ์และจุดรวมแห่งพลังความสำเร็จ การวิจัยเพื่อค้นหารูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทุกองค์การในระดับสากลอย่างมีประสิทธิผลจึงดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง แม้ยังไม่มีข้อสรุปถึงแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด หากพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงลักษณาการ (The Trait Leadership) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership) และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Situational Leadership) ตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในยุคที่ 1-3 ภาวะผู้นำเต็มขอบเขต (The Full Range Leadership) จัดเป็นภาวะผู้นำในพัฒนาการขั้นที่ 4 ของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งมีความโดดเด่นและก้าวไปไกลกว่าการศึกษาตามแนวทางภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อีกระดับหนึ่ง เหตุด้วยว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ย่อมไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพยายามหาวิถีทางสร้างหรือปรับเปลี่ยนสถานการณ์แวดล้อมใหม่ให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะเอื้ออำนวย ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมเต็มขอบเขตจึงให้น้ำหนักต่อการส่งเสริมค่านิยม คุณธรรม วิสัยทัศน์ และกระบวนการคิดของผู้ตาม รวมถึงเอาใจใส่ต่อความปรารถนา แรงจูงใจ และแสวงหาแนวทางตอบสนองความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ดังนั้นตลอดกระบวนการของการนำไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นกับองค์การก็ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีความผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ฐานคตินี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะท้ายที่สุดผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้มีมุมมองและพฤติกรรมตามรูปแบบภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำเต็มขอบเขต มีพัฒนาการทั้งสิ้น 3 ยุค คือ

ยุคบุกเบิก Burns (1978) ถือเป็นบุคคลแรกที่เสนอมโนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ในผลงานวิจัยเรื่อง "ผู้นำทางการเมือง" โดยอธิบายว่า "ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transforming Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับคุณธรรม

และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น" ผู้นำจึงมุ่งความสนใจไปที่เปลี่ยนสภาพเดิม ๆ ของผู้ตาม และค้นหาวิธีดึงดูดใจเพื่อยกระดับความคิดให้มองไปไกลถึงเป้าหมายระดับสูง ด้วยการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเห็นภาพขององค์การหรือสังคมใหม่ที่ดีกว่า กระบวนการเหล่านี้จะทำให้ผู้ตามยกระดับจิตใจไปสู่การคำนึงถึงผู้อื่น จนสร้างความเป็นผู้นำในตนเองได้ อย่างไรก็ตาม ช่วงแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ Burns เชื่อว่า ผู้นำควรมีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่ความคาดหวัง ด้วยการเชื่อมโยงผลสำเร็จของงานกับผลตอบแทน เพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้ตาม เพราะการแลกเปลี่ยนจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเช่นกัน ต่อมา Bass (1985) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของ Burns ทฤษฎีของ Bass พฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย การมีบารมี (Charisma Leadership : CL) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล (Individual Consideration : IC) ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) และการจัดการภายใต้ข้อยกเว้น (Management By Exception : MBE) ที่ผู้ตามมีพฤติกรรมไม่เป็นไปตามมาตรฐานขององค์การ และสร้างเครื่องมือวัดที่เรียกว่า (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) โดยมีตัวแปรตามหรือตัวแปรผลลัพธ์ (Outcome Variable) ประกอบด้วย ประสิทธิผล (Effective) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ การใช้ความพยายามที่สูงขึ้น (Extra Effort)

ยุคพัฒนาการ หลังจากนำทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพไปใช้ทดสอบในองค์การต่าง ๆ เป็นเวลา 3 ปี Bass และ Avolio (1998) ได้ปรับปรุงทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และเพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพอีก 1 องค์ประกอบคือ การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation: IM) ทำให้ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาเพิ่มเป็น 6 ตัวแปร (CL, IC, IS, IM, CR และ MBE) และเรียกว่าเครื่องมือวัดที่ปรับปรุงครั้งนี้ว่า MLQ From 5R หลังจากนั้นอีก 4 ปี (ค.ศ.1992) ทั้งสองได้จัดทำแบบทดสอบ MLQ ฉบับย่อขึ้นมาเรียกว่า MLQ-6S โดยเพิ่มตัวแปรอีก 1 ตัวแปรคือภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) รวมเป็น 7 ตัวแปร ทำให้การศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในยุคนี้มีความสมบูรณ์มากกว่ายุคที่ผ่านมา เนื่องจากมีการจำแนกตัวแปรแต่ละตัว

ให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจและการอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ

ยุคพัฒนาภาวะผู้นำเต็มขอบเขต แม้ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจะมีความสมบูรณ์และได้รับความนิยมอย่างสูง แต่ Bass และ Avolio ก็ยังคงพัฒนาตัวแปรเพื่อใช้ในการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยลำดับ กระทั่งปี ค.ศ.1995 เขาได้จัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และ ตัวแปรภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย

การพัฒนาตัวแปรดังกล่าว ถือเป็นการมองพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในเชิงองค์รวมที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน บนสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นทั้งผู้จัดการ(Manager) และผู้นำ (Leader) เพียงแต่ผู้นำจะใช้พฤติกรรมใดมากกว่ากันย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปรได้รับการขนานนามว่า “แบบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ” (The Full Range Leadership Model หรือ **The FRL**) และมีชุดคำถามเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยใช้ชื่อว่า MLQ From 5X ซึ่ง สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1. การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ 2. การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ แต่ละมิติมีรายละเอียด ดังนี้

1. มิติการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ เดิมเรียกว่า มิติการมีบารมี (Charisma) เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์หรือคุณลักษณะพิเศษที่พระเจ้ามอบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำจึงมีลักษณะพิเศษในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ ผู้นำจะดึงดูดใจให้ผู้ตามเชื่อในวิสัยทัศน์และยอมรับผู้นำว่ามีความพิเศษแตกต่างจากผู้อื่น (Weber, 1947) เมื่อ Burn (1978 : 244) นำเสนอมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ เขาให้ความหมายว่า เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและมาจากการเลือกของผู้ตามเนื่องจากเชื่อถือศรัทธาในความสามารถ ประสบการณ์ และมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วน Bass อธิบายว่าผู้นำบารมี เป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและการทำให้ผู้ตามบรรลุถึงความสำเร็จ ผู้นำบารมีจึงเป็นคุณลักษณะผู้นำบารมีเชิงสังคม (Socialized Charismatic Leaders) ที่เกิดจากกระบวนการขัดเกลาลักษณะผู้นำบารมีเชิงสังคมนี้เองทำให้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำอื่น

เพราะผู้นำและผู้ตามต่างมุ่งยกระดับด้านคุณธรรมด้วยการสร้างค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานของพฤติกรรมร่วมกันภายในองค์การ ในปี 1995 เมื่อ Avolio & Bass พัฒนาเครื่องมือให้สามารถวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเชิงองค์รวม โดยนำองค์ประกอบการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์มาแทนการมีบารมี ตามนัยยะของอิทธิพลต่ออุดมการณ์ ผู้นำจะใช้บุคลิกลักษณะและพฤติกรรม เป็นเครื่องมือให้ผู้ตามยอมรับและมีความคิดเปลี่ยนแปลงตนเองไปตามแนวทางของผู้นำ โดยนิยามว่า

1. การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ หมายถึงคุณลักษณะของผู้ตามซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ถึงอำนาจ (Power) ความเชื่อมั่น (Confidence) และความคิดอันแตกต่างจากผู้อื่น (Transcendent Ideals) ที่ผู้นำใช้กระตุ้น ปลุกเร้าด้านอารมณ์ให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม

2. การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้านพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมเฉพาะตัวของผู้นำที่มีผลต่อการเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะสะท้อนค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Beliefs) ภารกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย (Purpose) จริยธรรม (Ethical) และ คุณธรรม (Moral) แก่ผู้ตาม

2. มิติการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

เป็นมิติที่มีหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมโดยมุ่งเน้นคำนึงถึงคน (Consideration) อันมีจุดมุ่งเน้นอยู่ที่ การพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้มีโอกาสเจริญเติบโตไปสู่การเป็นผู้นำต่อไป (Seltzer & Bass, 1990) พฤติกรรมของผู้นำจึงมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งกับผู้ตามรายบุคคลหรือบุคลากรทั้งองค์การผ่านกระบวนการต่าง ๆ ทางสังคม เพื่อสร้างความใกล้ชิดและความผูกพันทางอารมณ์ที่แนบแน่น ผลความสัมพันธ์นี้ผู้นำจะสามารถพัฒนาผู้ตามแต่ละคนที่มีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองไปสู่มุมมองใหม่ อันเป็นแนวคิดที่มุ่งผลประโยชน์ของกลุ่มและองค์การได้

3. มิติการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งของภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อกระบวนการริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ตาม เนื่องจากการกระตุ้นทางปัญญาเป็นมิติที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีอิสระและอำนาจในการรังสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมที่เคยเป็นมา มีการตั้งคำถามกับฐานคติ ความเชื่อ และวิธีปฏิบัติเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ในการดำเนินงานหรือจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น

4. มิติการจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation: IM)

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำสร้างแรงดลใจคือ จูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ก่อนหน้านี้ผู้ตามอาจไม่เคยไปถึง ด้วยการเพิ่มความคาดหวังที่สูงไปกว่าผลประโยชน์ของตนเอง การสื่อสารถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม การกระตุ้นให้ผู้ตามมองโลกในแง่ดี รวมถึงสร้างโอกาสให้ผู้ตามประสบความสำเร็จ การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ เป็นเรื่องความสามารถของผู้นำในการจูงใจให้ผู้ตามเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่ความสำเร็จ ด้วยการชี้ให้เห็นถึงความปรารถนาและวิถีทางที่ต้องการบรรลุ การสร้างแรงดลใจจึงเป็นการกระทำร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีศูนย์กลางที่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2. การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น และ 3. การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. มิติการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR)

ด้วยแรงขับเคลื่อนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ที่ถูกสร้างขึ้นและจะยังคงอยู่ หากการแลกเปลี่ยนตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย การแลกเปลี่ยนจึงเปรียบเสมือนการเติมเต็มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่ต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายของกันและกัน ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วผู้นำย่อมต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติภารกิจประสบความสำเร็จ ส่วนผู้ตามจะทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ตนคาดหวัง

2. มิติการจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น (Manage by Exception: Active or MBE: A)

มิติการจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้นและมิติการจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้นเป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำภายใต้มิติการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Manage by Exception) เมื่อผู้ตามมีพฤติกรรมไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ผู้นำจะใช้การเสริมแรงเชิงลบตามสถานการณ์ (Contingent Negative Reinforcement) คือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่เข้าไปแทรกแซงจนกว่าจะเกิดปัญหาหรือวิกฤติใด ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเกิดขึ้น ต่อเมื่อผลของการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้หรือมีความผิดพลาดในการดำเนินงาน การจัดการภายใต้ข้อยกเว้นจึงแบ่งเป็น 2 มิติ ขึ้นอยู่กับระดับความเข้มข้นที่ผู้นำใช้ติดตาม (Monitor) การทำงาน

ของผู้ตาม ซึ่งการจัดการเชิงรุก ผู้นำจะแสดงบทบาทของตนกับผู้ตาม ที่เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างงาน กระบวนการ และวิธีการทำงานอย่างละเอียด มีความคาดหวังให้ผู้ตามรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมถึงควบคุมการทำงาน เพื่อประสิทธิผลหรือความสำเร็จในงาน

3. มิติการจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น (Manage by Exception : Passive or MBE: P)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ลงโทษผู้ตามเมื่อพบว่ามีผลการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น ซึ่งเป็นการสะท้อนกลับของข้อมูลเชิงลบ (Negative Feedback) เพื่อระงับ หยุดยั้ง มิให้ผู้ตามมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนจากบรรทัดฐานวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำรูปแบบนี้จึงมีแนวโน้มใช้วิธีการตำหนิ ติเตียน ลงโทษโดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้า เพื่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุง บรรยากาศการทำงานจึงเคร่งเครียด ขาดความยืดหยุ่น ผู้นำจะมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ผู้นำจึงมีพฤติกรรมคล้ายคอยจับผิด มากกว่าการพิจารณาถึงสาเหตุเพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ไข พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อผลผลิต ความพยายาม และความพึงพอใจของผู้ตาม เนื่องจากมิใช่สิ่งจูงใจที่ดีในการทำงาน

กลุ่มที่ 3 ตัวแปรภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย ประกอบด้วย 1 มิติ คือ

มิติไร้การนำ (Non -Leading)

การไร้การนำหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำหลีกเลี่ยงการเข้าไปมีอิทธิพลกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนและหนีงาน ภาวะผู้นำไร้การนำจึงมีผลเชิงลบต่อการดำเนินงาน เนื่องจากผู้นำไร้การนำ มักมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ เต็มที่ โดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือหลักการควบคุมงาน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่พยายามเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะนำหรือให้ความคิดเห็นในการดำเนินงาน ฉะนั้น แม้ผู้ตามจะรู้สึกว่าตนมีอิสระในการทำงาน แต่ผู้ตามก็รู้สึกไม่มั่นคง ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผลสำเร็จของงานน้อยและมีคุณภาพต่ำ

แนวคิดประสิทธิผลขององค์การ

การศึกษาประสิทธิผลขององค์การ มีพัฒนาการโดยลำดับจากแนวทางที่มุ่งความสนใจในแต่ละส่วนขององค์การ มาเป็นการพิจารณาองค์การที่มีลักษณะซับซ้อนมากขึ้น แนวทางที่ใช้ศึกษาประสิทธิผลขององค์การจึงมีความหลากหลาย แต่ละตัว

แบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของแต่ละบุคคลเลือกนำมาใช้ เพราะทุกแนวทางล้วนมีอคติในการให้ความสำคัญต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การ (Robey, 1994 : 59) เช่น

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย เป็นแนวทางแรกของการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ ที่มีนิยามว่า ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ฐานคติของแนวทางนี้ คือการพิจารณาองค์การในฐานะหน่วยงานที่มีเป้าหมายแน่นอน ระดับการบรรลุผลตามเป้าหมาย จึงวัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับปฏิบัติการที่กำหนดไว้ การวัดประสิทธิผลเชิงเป้าหมาย จึงเหมาะสมกับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจน แน่นอน และมุ่งความสนใจกับผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นผลผลิตหรือบริการ

2. แนวทางเชิงระบบ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์การเป็นระบบทางสังคม ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องตลอดเวลา หากส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดขัดข้องย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นทั้งหมด ประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้จึงหมายถึงความสามารถผสมผสานส่วนย่อยขององค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อมิให้การทำงานแต่ละส่วนเกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ (Schein, 1970 : 118) กล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินประสิทธิผลองค์การต้องคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมาย และความสามารถธำรงรักษาซึ่งความเป็นอยู่ขององค์การไปพร้อมกัน (Caplow, 1964) ภายใต้แนวคิดนี้ เครื่องมือหรือมาตรวัดที่ใช้ศึกษาประสิทธิผลประกอบด้วยเกณฑ์สำคัญ 2 เกณฑ์คือ 1) เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่การบรรลุเป้าหมายวัดจาก การเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า (Output/Input) การแปรสภาพกับปัจจัยนำเข้า (Transformation/Input) และการแปรสภาพกับผลผลิต(Transformation/Output) 2) เกณฑ์สุขภาพที่ดีขององค์การ (Healthy Organization) ได้แก่ ระบบการทำงานที่ราบรื่น มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน การให้คุณค่าความสำคัญต่อพนักงานในฐานะทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ความสำเร็จขององค์การจึงเป็นความสัมพันธ์ของกระบวนการภายใน (Internal Process Approach) ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1970 นักวิชาการเริ่มตระหนักว่า การดำรงอยู่ขององค์การ ไม่เพียงทำให้กระบวนการภายในมีประสิทธิภาพและสร้างมนุษยสัมพันธ์ แต่ยังขึ้นอยู่กับการพึ่งพาอาศัยและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจึงเป็นระบบเปิด (Open System) ที่ต้องนำเข้าทรัพยากร

ให้ออกมาเป็นผลผลิต แนวทางการศึกษาประสิทธิผลในช่วงเวลาต่อมาจึงให้ความสำคัญกับแนวทางเชิงระบบทรัพยากร (System Resource Approach) ที่มุ่งเน้นความสามารถขององค์การในการจัดหาทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

3. แนวทางกลยุทธ์ตัวแทน แนวทางนี้มององค์การในฐานะระบบภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งเผชิญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลและควบคุมทรัพยากรขององค์การ การอยู่รอดขององค์การจึงเป็นการแสดงถึงระดับความสามารถในการสร้างผลลัพธ์และการกระทำ ที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มผลประโยชน์เหล่านี้ แนวทางกลยุทธ์ตัวแทนจึงมุ่งประเมินการรักษาไว้ซึ่งความพึงพอใจที่หลากหลายของกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. แนวทางการแข่งขันด้านค่านิยม เป็นแนวทางศึกษาล่าสุดอันมีแนวคิดว่า เกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการแข่งขันด้านค่านิยม คุณค่าหรือค่านิยมที่แข่งขันจึงขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการเลือกที่ต่างกัน และต้องสอดคล้องกับวัฏจักรหรือช่วงชีวิตขององค์การแต่ละขั้น เนื่องจากแต่ละช่วงองค์การมีความต้องการแตกต่างกัน แนวทางนี้จึงมุ่งนำเสนอตัวแบบที่คำนึง ถึงความสอดคล้องระหว่างค่านิยมกับวัฏจักรขององค์การ

จากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น แม้ทุกแนวทางต่างมีส่วนช่วยอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การได้ หากยังไม่มีแนวทางใดจะนำไปใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การอย่างถูกต้อง เพราะแต่ละองค์การล้วนมีภารกิจ เป้าหมาย และส่วนย่อยต่าง ๆ ที่ซับซ้อน อีกทั้งยังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันภายในสภาพแวดล้อม การวัดประสิทธิผลองค์การจึงไม่อาจใช้เพียงแนวทางเดียว แต่ต้องอาศัยการบูรณาการตัวแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดังที่ Cameron (1980: 70) กล่าวไว้ว่า ไม่มีตัวแบบหรือแนวทางใด สามารถนำมาใช้กับทุกองค์การอย่างเหมาะสม การนำแนวทางการบรรลุเป้าหมายและ แนวทางกระบวนการภายในมาเป็นดัชนีบ่งชี้ประสิทธิผลของ อบต. จึงมีเหตุผลสนับสนุน คือ อบต. เป็นองค์กรที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ดังนั้นการวัดประสิทธิผลของ อบต. สามารถกระทำโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมาย ทั้งยังประเมินได้จากระบบการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน รวมถึงการพัฒนาองค์การ

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของ ปลัด อบต. แสดงให้เห็นว่า ปลัด อบต. มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มากกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย โดยมิติที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ล้วนมีค่าเฉลี่ยและสหสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูงกว่ามิติที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ทั้งยังพบสหสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างมิติไร้การนำกับมิติการจัดการ เชิงรับโดยมีข้อยกเว้น แต่สองมิตินี้มีสหสัมพันธ์เชิงลบกับมิติอื่นทั้งหมด (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำไร้การนำ และสหสัมพันธ์ระหว่างมิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัด อบต.

ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ	สหสัมพันธ์ระหว่างมิติภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ								
	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	3.94	0.41	1.000						
2. การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	3.60	0.46	.878**						
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.66	0.48	.824**	.824**					
4. การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ	3.92	0.46	.888**	.864**	.800**				
5. การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.53	0.41	.786**	.808**	.793**	.808**			
6. การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น	3.69	0.38	.767**	.727**	.818**	.713**	.715**		
7. การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น	2.49	0.50	-.309**	-.266**	-.312**	-.341**	-.228**	-.329**	
8. การไร้การนำ	2.08	0.56	-.489**	-.450**	-.483**	-.507	-.395**	-.517**	.788**
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ	3.80	0.42							
ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน	3.24	0.25							
ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย	2.08	0.56							

** $p < 0.01$

ส่วนการวิเคราะห์ประสิทธิผลของ อบต. สามารถจำแนก อบต. ออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่ม อบต.ที่มีประสิทธิผลต่ำจำนวน 32 แห่ง (ร้อยละ 26.4) กลุ่ม อบต. ที่มีประสิทธิผลขององค์การปานกลาง จำนวน 43 แห่ง (ร้อยละ 35.6) และ กลุ่ม อบต. ที่มีประสิทธิผลขององค์การสูง จำนวน 46 แห่ง (ร้อยละ 38.0) โดยมิติจำแนกประสิทธิผลขององค์การ

ได้แก่ การบริหารจัดการ ผลลัพธ์การดำเนินการ ความพึงพอใจในงาน และการพัฒนาองค์การ จากผลการวิจัยโดยรวมปรากฏมิติการบริหารจัดการเป็นมิติที่ อบต. นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงาน ส่วนด้านการพัฒนาองค์การเป็นมิติที่ อบต. นำมาใช้สร้างประสิทธิผลขององค์การน้อยที่สุด

อนึ่ง ผลการวิจัยครั้งยังมีข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกสองประการคือ 1) ขนาดค่าเฉลี่ยทุกมิติของประสิทธิผลองค์การ ใน อบต. ที่มีประสิทธิผลขององค์การสูงจะสูงกว่า อบต. ที่มีประสิทธิผลปานกลางและต่ำ ตามลำดับ และ 2) กลุ่ม อบต. ที่มีประสิทธิผลขององค์การสูง แม้จะเน้นมิติความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงานมากกว่ามิติอื่น แต่ขนาดค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างจากมิติการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานมากนัก ส่วนกลุ่ม อบต. ที่มีประสิทธิผลปานกลางและต่ำ จะมุ่งเน้นประสิทธิผลด้านการบริหารจัดการมากกว่ามิติอื่นอย่างเด่นชัด (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ประสิทธิผลของ อบต. จำแนกตามกลุ่ม

มิติประสิทธิผลของ อบต.	รวม		กลุ่มประสิทธิผลของ อบต.					
	μ	*SD*	μ	*SD*	μ	*SD*	μ	*SD*
ผลลัพธ์การดำเนินการ	3.83	0.39	3.42	0.31	3.78	0.22	4.16	0.31
การบริหารจัดการ	3.95	0.28	3.67	0.47	3.94	0.20	4.17	0.30
ความพึงพอใจในงาน	3.86	0.38	3.41	0.36	3.84	0.30	4.20	0.39
การพัฒนาองค์การ	3.80	0.34	3.43	0.40	3.73	0.27	4.11	0.32

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประสิทธิผลของ อบต. สามารถแบ่งประสิทธิผลของ อบต. ออกเป็น 3 กลุ่ม ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยจะนำเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกพหุ (Multi-discriminant Analysis) เพื่อค้นหาว่ามิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตใด ที่มีอิทธิพลต่อการจำแนกระดับประสิทธิผลของ อบต.

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์จำแนกพหุ มีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของตัวแปรอิสระที่นักวิจัยจะต้องตรวจสอบก่อนใช้สถิติวิเคราะห์จำแนก 2 ประการ คือ

1. ตัวแปรอิสระในแต่ละกลุ่มของตัวแปรตามจะต้องมีการแจกแจงปกติ (Multivariate)

สำหรับเงื่อนไขประการแรก ผู้วิจัยนำสถิติ Kolmogorov–Smirnov test มาใช้ทดสอบสมมติฐานหลัก การเลือกสถิติ Kolmogorov–Smirnov (*D*) สืบเนื่องมาจาก จำนวนตัวอย่าง

ของการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 126 ตัวอย่าง ซึ่งสถิติดังกล่าวจะแสดงค่าอย่างเหมาะสม เมื่อตัวอย่างมีจำนวนตั้งแต่ 50 ตัวอย่างขึ้นไป โดยวิธีนำตัวแปรอิสระเข้าทดสอบพร้อมกันทุกตัว ผลลัพธ์ปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การทดสอบการแจกแจงปกติพหุของมิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขต

มิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขต	μ	*SD*	*D*	Sig
การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	3.94	.41	1.220	.102
การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	3.60	.46	1.013	.256
การกระตุ้นทางปัญญา	3.66	.48	.941	.339
การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ	3.92	.46	.933	.348
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.53	.41	.792	.557
การจัดการเชิงรุกภายใต้ข้อยกเว้น	3.69	.38	1.152	.141
การจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้น	2.49	.50	.975	.297
การไร้การนำ	2.08	.56	.881	.419

จากตารางที่ 3 พบว่า ทุกมิติมีค่า Asymp-Sig มากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้เท่ากับ .05 ทั้งสิ้น ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลักและสรุปผลว่า การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การจัดการเชิงรุกภายใต้ข้อยกเว้น การจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้นและการไร้การนำ มีการแจกแจงปกติ

2. ตัวแปรอิสระมีเมตริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมเท่ากัน (Equal Variance – Covariance Matrix)

เงื่อนไขประการที่สองจะนำการทดสอบ Box's M Test มาพิจารณาระดับนัยสำคัญของความเท่ากันของเมตริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรอิสระแต่ละกลุ่ม

ตารางที่ 5 การทดสอบเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากันของมิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขต

Log Determinant				Box's	*F*	*df*1	*df*2	Sig
ประสิทธิผลของ อบต.								
ต่ำ	กลาง	สูง	ร่วมทุกกลุ่ม					
-10.627	-9.478	-10.518	-9.908	31.650	1.503	20	40680.40	.069

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .273 มากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้เท่ากับ .05 จึงไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักว่าทุกมิติมีเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากัน และเป็นไปตามเงื่อนไขการวิเคราะห์จำแนกประการที่สอง

อย่างไรก็ดี เพื่อทราบถึงความเท่ากันของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวเมื่ออยู่ต่างกลุ่ม ผู้วิจัยได้นำหลักการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย (Anova) มาใช้ในการตรวจสอบร่วมด้วย และจากการทดสอบสมมติฐานในตารางที่ 6 พบว่าค่าเฉลี่ยของมิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตหรือปัจจัย (Factor) ทุกปัจจัยในกลุ่มตัวแปรตามล้วนมีความแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .00 เมื่อนำค่าเฉลี่ยของแต่ละมิติมาพิจารณาก็พบว่า มีความสอดคล้องกับการทดสอบด้วยสถิติ *F* นั่นคือ ค่าเฉลี่ยของ 8 มิติมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยมิติการจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้น มีค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มแตกต่างกันน้อยที่สุด ส่วนการพิจารณาโดยรวม ปรากฏขนาดค่าเฉลี่ยของมิติในกลุ่มประสิทธิผลของ อบต. ระดับสูง มากกว่ากลุ่มอื่นทุกกลุ่มและมากกว่าค่าเฉลี่ยรวมทุกมิติ ยกเว้นมิติการจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้น และมิติไร้การนำ มีขนาดค่าเฉลี่ยในกลุ่มประสิทธิผลของ อบต. ระดับต่ำสูงที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มประสิทธิผลของ อบต. ระดับปานกลาง และระดับสูงตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและความเท่ากันของมิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตจำแนกตามระดับประสิทธิผลของ อบต.

มิติ	ระดับประสิทธิผลของ อบต.						*F*	Sig
	ต่ำ (N=32)		กลาง (*N*=43)		สูง (N=51)			
	μ	*SD*	μ	*SD*	μ	SD		
การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	3.50	.31	3.89	.30	4.29	.21	81.254	.00
การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	3.07	.31	3.61	.30	3.97	.27	88.053	.00
การกระตุ้นทางปัญญา	3.16	.36	3.61	.32	4.06	.29	74.992	.00
การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ	3.41	.32	3.87	.29	4.32	.23	97.732	.00
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.13	.31	3.46	.31	3.88	.24	68.707	.00
การจัดการเชิงรุกภายใต้ข้อยกเว้น	3.29	.29	3.72	.28	3.95	.28	50.031	.00
การจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้น	2.82	.27	2.44	.43	2.30	.57	12.323	.00
การไร้การนำ	2.62	.34	1.95	.45	1.84	.53	29.292	.00

ผลจากการตรวจสอบเงื่อนไขทั้งสองประการ สรุปได้ว่า ชุดตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ชุดตัวแปรภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และชุดตัวแปรภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย มีการแจกแจงปกติพหุ และมีเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากัน จึงยืนยันว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวแปรข้างต้น มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์เงื่อนไขการวิเคราะห์จำแนก และมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้แบ่งกลุ่ม และทำนายประสิทธิผลของ อบต.

ตารางที่ 7 การคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการจำแนกพหุ โดยการทดสอบความเท่ากันและระยะห่าง

มิติ	Wilks' Lambda	*F*	Sig	Min D^2	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	.421	81.254	.02	2.045	ต่ำกับปานกลาง
การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	.401	88.053	.00	1.477	ปานกลางกับสูง
การกระตุ้นทางปัญญา	.440	74.992	.00	1.948	ปานกลางกับสูง
การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ	.376	97.732	.00	2.551	ปานกลางกับสูง
การให้รางวัลตามสถานการณ์	.462	68.707	.00	1.364	ต่ำกับปานกลาง
การจัดการเชิงรุกภายใต้ข้อยกเว้น	.541	50.031	.00	.634	ปานกลางกับสูง
การจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้น	.827	12.323	.00	.093	ปานกลางกับสูง
การไร้การนำ	.668	29.292	.00	.056	ปานกลางกับสูง

ผลการคัดเลือกตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการสร้างสมการจำแนกพหุ นอกจากค่าสถิติ Wilks' Lambda และ ค่า *F* ผู้วิจัยนำค่าสถิติ Mahalonobis D's (Min D^2) มาใช้ในกระบวนการประมาณค่าสมการวิเคราะห์จำแนกพหุร่วม เนื่องจากค่า Wilks' Lambda และค่า *F* ที่นำมาวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระระหว่างกลุ่มตัวแปรตาม มิได้ให้หลักประกันว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรจะมีความแตกต่างกัน (Hair et al, 2006, p.333) การใช้สถิติ Min D^2 เพื่อคำนวณระยะทางของความแตกต่างระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปร จึงมีความเหมาะสมต่อการคัดเลือกตัวแปรเข้าสู่กระบวนการประมาณค่าด้วยวิธี Stepwise ทั้งยังทำให้ผู้วิจัยแน่ใจว่าจะสามารถวิเคราะห์ผลการประมาณค่าสมการการจำแนกพหุ ถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น

จากตารางที่ 7 แม้ปรากฏว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวแปร จะมีระดับนัยสำคัญทางปฏิบัติต่ำกว่า .05 แต่เมื่อพิจารณาค่า Wilks' Lambda และค่า *F* ตัวแปรที่มีขนาดค่า Wilks' Lambda ต่ำสุด ค่า *F* และ ค่า Min D^2 สูงสุด ที่น่าจะเป็นตัวแปรตรงตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการคือ ทุกมิติในชุดตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและการให้รางวัลตามสถานการณ์

เมื่อทำการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอน หรือ Stepwise Method เพื่อเลือกตัวแปรอิสระทีละตัวเข้าสมการ ตามหลักการที่ว่า ตัวแปรอิสระจะถูกคัดเลือก หากสามารถเพิ่มอำนาจการจำแนกสมการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบขั้นตอนการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการจำแนกพหุทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน และมีตัวแปรอิสระที่อยู่ในสมการจำแนกพหุ 4 ตัวแปร คือ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ และการไร้การนำ (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 การเลือกมิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกด้วยวิธีคัดเลือกตัวแปรแบบ Stepwise

ขั้นตอนการคัดเลือกมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่เข้าสมการวิเคราะห์จำแนก

ขั้นตอน	Wilks' Lambda	*F*	*df*1	*df*2	Sig
1	.376	97.732	2	118	.00
2	.339	42.006	4	234	.00
3	.299	32.039	6	232	.00
4	.273	26.304	8	230	.00

มิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตที่ถูกนำเข้าและคัดออก

ขั้นตอน	มิติ	Min D^2	*F*	Sig	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
1	การจูงใจด้วยแรงดลใจ	2.551	6.695	.00	ปานกลางกับสูง
2	การกระตุ้นทางปัญญา	3.001	3.146	.00	ปานกลางกับสูง
3	การไร้การนำ	3.014	8.943	.00	ปานกลางกับสูง
4	การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	3.049	5.558	.00	ปานกลางกับสูง

มิติภาวะผู้นำเต็มขอบเขตที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์

ขั้นตอน	มิติ	Tolerance	Minimum Tolerance	*F* to enter	Min D^2	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
0	การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	1.000	1.000	81.254	2.045	ต่ำกับปานกลาง
	การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	1.000	1.000	88.053	1.477	ปานกลางกับสูง
	การกระตุ้นทางปัญญา	1.000	1.000	74.992	1.948	ปานกลางกับสูง
	การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ	1.000	1.000	97.732	2.551	ปานกลางกับสูง
	การให้รางวัลตามสถานการณ์	1.000	1.000	68.707	1.364	ต่ำกับปานกลาง
	การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น	1.000	1.000	50.031	.634	ปานกลางกับสูง
	การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น	1.000	1.000	12.323	.093	ปานกลางกับสูง
	การไร้การนำ	1.000	1.000	29.292	.056	ปานกลางกับสูง
1	การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	.484	.422	2.775	2.724	ต่ำกับปานกลาง
	การเอาใส่ต่อปัจเจกบุคคล	.579	.579	7.417	2.596	ปานกลางกับสูง
	การกระตุ้นทางปัญญา	.734	.734	6.501	3.001	ปานกลางกับสูง
	การให้รางวัลตามสถานการณ์	.717	.717	4.744	2.683	ต่ำกับปานกลาง
	การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น	.834	.834	5.690	2.573	ปานกลางกับสูง
	การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น	.996	.996	4.124	2.606	ปานกลางกับสูง
	การไร้การนำ	.964	.964	8.810	2.555	ปานกลางกับสูง
2	การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	.422	.422	.558	3.055	ต่ำกับปานกลาง
	การเอาใส่ต่อปัจเจกบุคคล	.494	.494	4.356	3.004	ปานกลางกับสูง
	การให้รางวัลตามสถานการณ์	.625	.625	1.899	3.041	ต่ำกับปานกลาง
	การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น	.578	.509	3.191	3.080	ปานกลางกับสูง
	การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น	.995	.731	3.796	3.057	ปานกลางกับสูง
	การไร้การนำ	.958	.723	7.704	3.014	ปานกลางกับสูง
3	การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	.421	.421	.510	3.077	ปานกลางกับสูง
	การเอาใส่ต่อปัจเจกบุคคล	.487	.487	5.558	3.019	ปานกลางกับสูง
	การให้รางวัลตามสถานการณ์	.615	.615	2.020	3.270	ปานกลางกับสูง
	การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น	.564	.508	1.779	3.085	ปานกลางกับสูง
	การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น	.439	.422	1.724	3.250	ปานกลางกับสูง
4	การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	.360	.360	.992	3.109	ปานกลางกับสูง
	การให้รางวัลตามสถานการณ์	.587	.465	1.979	3.308	ปานกลางกับสูง
	การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น	.563	.459	1.422	3.089	ปานกลางกับสูง
	การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น	.436	.422	1.590	3.251	ปานกลางกับสูง

จากตารางที่ 8 การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ เป็นมิติแรกที่เข้าสู่สมการเนื่องจากมีขนาดค่า Min D's สูงที่สุด และมีนัยสำคัญทางปฏิบัติเท่ากับ .00 การกระตุ้นทางปัญญาเป็นมิติที่สองที่เข้าสู่สมการหลังจากมิติการจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจออกจากสมการไปแล้ว เนื่องจากมีค่า Min D's สูงที่สุด เท่ากับ 2.985 สำหรับมิติไร้การนำ เป็นมิติต่อมาที่เข้าสมการหลังจากมิติการจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจและมิติการกระตุ้นทางปัญญาออกจากสมการไปแล้ว ส่วนมิติการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคลเป็นตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการ พึงสังเกตว่าแม้ขนาดค่า Min D's ของมิติไร้การนำและมิติการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล จะมีค่าต่ำกว่ามิติอื่นในขั้นตอนที่ 3 และ 4 ตามลำดับ แต่หากเปรียบเทียบค่าค่า *F* to enter จะพบว่าค่า *F* to enter ของมิติไร้การนำ มีขนาดค่าสูงถึง 7.885 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4 มิติการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล มีขนาดค่า *F* to enter สูงกว่ามิติอื่นและสูงกว่าค่า Maximum partial *F* to enter (3.84) และ Minimize partial *F* to remove (2.71) ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์นัยสำคัญทางสถิติของสมการจำแนกพหุด้วยเทคนิคสหสัมพันธ์คาโนนิคอล

สมการ	Eigenvalue	Percent of Variance	Canonical R	Canonical R^2	Wilks' Lambda	*df*	Sig
1	2.229	94.3	.831	.690	.273	8	.00
2	.136	5.7	.345	.119	.887	3	.00

ผลการวิเคราะห์จำแนกพหุด้วยสหสัมพันธ์คาโนนิคอลในตารางที่ 9 พบว่า มีสองสมการที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมการแรก มีขนาดมีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical R) ระหว่างสมการกับตัวแปรจำแนกเท่ากับ .83 ส่วนสมการที่สอง พบขนาดค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ค่อนข้างต่ำเท่ากับ .33 เมื่อพิจารณาสัดส่วนความผันแปรพบว่า สมการที่หนึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของสมการจำแนกทั้งหมด เท่ากับร้อยละ 94.3 ที่เหลือร้อยละ 5.7 เป็นความผันแปรของสมการที่สองใช้อธิบายสมการจำแนกทั้งหมด สอดคล้องกับค่าความผันแปรของตัวแปรตามที่ถูกอธิบายด้วยชุดตัวแปรอิสระ (Canonical R^2) ร้อยละ 69.0 ขณะที่สมการที่สองมีสัดส่วนความผันแปรผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ที่อธิบายด้วยหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เพียงร้อยละ 11.9

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลจำแนกพหุ

ค่าน้ำหนักคาโนนิคอลจำแนกพหุและค่าสัมประสิทธิ์สมการจำแนกพหุ

มิติ	ค่าน้ำหนักคาโนนิคอลจำแนกพหุ		ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกพหุ		
	สมการ 1	สมการ 2	ต่ำ	กลาง	สูง
การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	.366	.901	3.133	8.210	7.841
การกระตุ้นทางปัญญา	.267	.546	17.192	17.695	20.293
การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ	.422	.801	36.081	37.150	41.625
การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	-.308	.807	18.134	15.373	15.647
Constant			-118.434	-134.693	-62.095

ค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลจำแนกพหุ

มิติ	ค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลจำแนกพหุ	
	สมการ 1	สมการ 2
การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ	.858**	.337
การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	.818**	-.085
การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์*	.777**	.118
การกระตุ้นทางปัญญา	.752**	.291
การให้รางวัลตามสถานการณ์*	.605**	.181
การจัดการเชิงรุกภายใต้ข้อยกเว้น*	.581**	.110
การไร้การนำ	-.447	.612**
การจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้น*	-.220	.470**

* มิติที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์ในสมการจำแนกพหุ

** สหสัมพันธ์ระหว่างมิติในสมการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 9 และ10 พบว่าตัวแปรอิสระที่มีบทบาทสำคัญต่อการ จำแนกกลุ่มมากที่สุดในสมการที่หนึ่งคือ การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ รองลงมาคือ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การไร้การนำ และการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าน้ำหนักค่าโนนิคอลเท่ากับ .42, .37, -.31 และ .27 ตามลำดับ สำหรับสมการที่สอง ปรากฏขนาดค่าน้ำหนักคาโนนิคอลของมิติการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคลสูงกว่ามิติอื่น

แต่ทิศทางความสัมพันธ์กลับเป็นไปทางลบ ส่วนมิติไร้การนำเป็นมิตที่มีขนาดค่าลำดับต่อมา อย่างไรก็ดี ค่าน้ำหนักคาโนนิคอลเป็นค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะตัวแปร อันทำให้ค่าความเป็นสมาชิกของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันมากที่สุด จากค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลในตารางที่ 10 จะพบ ค่าขนาดของตัวแปรที่แตกต่างจากการคำนวณด้วยวิธีการหาค่าน้ำหนักตัวแปรอิสระแต่ละตัวด้วยค่าน้ำหนักคาโนนิคอล ตามตารางที่ 9 โดยเฉพาะในสมการที่หนึ่ง พบค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลของ ภาวะผู้นำเต็มขอบเขตสูงขึ้นทุกมิติ นอกจากนั้น ยังพบทุกมิติของชุดตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และมิติของชุดตัวแปรแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการจัดการเชิงรุกภายใต้ข้อยกเว้น มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับสมการจำแนกพหุที่หนึ่งทั้งสิ้น คือ มีค่าพิสัยค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลระหว่าง .86 – .58 ขณะที่มิติไร้การนำ และมิติการการจัดการเชิงรับภายใต้ข้อยกเว้น มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับสมการจำแนกพหุที่สอง คือมีค่าพิสัยค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลระหว่าง .61–.47

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอำนาจในการจำแนกสมการของชุดตัวแปรอิสระปรากฏว่ามีเพียง มิติการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการไร้การนำที่มีอำนาจในการจำแนกกลุ่มประสิทธิผลของ อบต. แสดงสมการได้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่มประสิทธิผลของ อบต. ระดับต่ำ เท่ากับ

–118.434 + 3.133 การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล + 17.192 การจูงใจด้วยการสร้างดลใจ + 36.081 การกระตุ้นทางปัญญา + 18.134 การไร้การนำ

ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่มระดับประสิทธิผลของ อบต. ระดับปานกลาง เท่ากับ

–134.693 +8.210 การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล+17.695 การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ + 37.150 การกระตุ้นทางปัญญา + 15.373 การไร้การนำ

ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่มประสิทธิผลของ อบต. ระดับระดับสูง เท่ากับ

–162.096+ 7.841 การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล + 20.293 การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ + 41.625การกระตุ้นทางปัญญา + 15.647 การไร้การนำ

การตรวจสอบความถูกต้องของสมการจำแนกพหุ

จากสมการที่ปรากฏ เมื่อนำมาตรวจสอบความเหมาะสม ด้วยการคำนวณหาร้อยละหรืออัตราส่วน การจำแนกของการจัดสมาชิกเข้ากลุ่มอย่างถูกต้อง (Hit Ratio) เพื่อนำสมการดังกล่าวทำนายหรือพยากรณ์ประชากรหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ต่อไปโดยใช้ข้อมูลทั้งหมดของ อบต. ตัวอย่างจำนวน 121 ตัวอย่าง สร้างสมการจำแนกกลุ่มตามวิธีการ Ordinal ผลการทำนายความถูกต้องการจำแนกพหุในตารางที่ 11 ด้วยตัวแปรอิสระด้านการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการไร้การนำ กับสัดส่วนของ อบต. ที่มีระดับประสิทธิผลขององค์การแต่ละหน่วยเป็นสมาชิกกลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มประสิทธิผล อบต. ระดับต่ำ จำนวน 32 แห่ง สมการเชิงเส้นจำแนกพหุสามารถทำนายได้ถูกต้อง 29 แห่ง (ร้อยละ 90.6) ทำนายผิด 3 แห่ง (ร้อยละ 9.4) กลุ่มประสิทธิผล อบต. ระดับปานกลางมีจำนวนทั้งสิ้น 43 แห่ง สมการจำแนกพหุสามารถทำนายถูกต้อง 32 แห่ง (ร้อยละ 74.4) ทำนายผิด 10 แห่ง (ร้อยละ 25.6) และกลุ่มประสิทธิผล อบต. ระดับสูงมีจำนวนทั้งสิ้น 46 แห่ง ทำนายถูก 40 แห่ง (ร้อยละ 87.0) ทำนายผิด 6 แห่ง (ร้อยละ 13.0) ผลการทำนายมีความแม่นยำเท่ากับร้อยละ 83.3 อยู่ในระดับดี โดยผลการทำนายแตกต่างจากผลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยวิธี Cross Validation เท่ากับร้อยละ 77.7 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า สมการเชิงเส้นที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามมีความเหมาะสมและสามารถทำนายประสิทธิผลของ อบต. กลุ่มได้อย่างแม่นยำ

ตารางที่ 11 การทำนายผลการจำแนกระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เทคนิค	ประสิทธิผลของ อบต. กลุ่มจริง	ประสิทธิผล อบต. กลุ่มทำนาย (แห่ง)			รวม
		ต่ำ	ปานกลาง	สูง	
Original					
	ต่ำ	29 (90.6)	3 (9.4)	0 (0.0)	32 (100.0)
	ปานกลาง	2 (4.7)	32 (74.4)	9 (20.9)	43 (100.0)
	สูง	0 (0.0)	6 (13.0)	40 (87.0)	46 (100.0)
ทำนายถูกต้อง	**(ร้อยละ)**		**83.5**		
Cross-Validated					
	ต่ำ	27 (84.4)	5 (15.6)	0 (0.0)	32 (100.0)
	ปานกลาง	7 (16.3)	27 (62.8)	9 (20.9)	43 (100.0)
	สูง	0 (0.0)	6 (13.0)	40 (87.0)	46 (100.0)
ทำนายถูกต้อง	**(ร้อยละ)**		**77.7**		

อภิปรายผล

ผลการทดสอบอิทธิพลมิติของตัวแปรภาวะผู้นำเต็มขอบเขต แม้พบว่ามีเพียงสี่มิติ ได้แก่ การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การไร้การนำ และการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคลที่มีบทบาทต่อการแบ่งกลุ่มและทำนายระดับประสิทธิผล อบต. แต่มิติอื่นได้แก่ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การจัดการเชิงรุกโดยมีข้อยกเว้น การจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น ต่างก็มีส่วนในการสร้างสมการจำแนกพหุเช่นกัน โดยเฉพาะค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลของมิติที่ปรากฏในแต่ละสมการแสดงให้เห็นถึง สหสัมพันธ์ซึ่งกันและกันขนาดสูงของชุดตัวแปรอิสระแต่ละชุดกับสมการจำแนก กล่าวคือ สมการจำแนกพหุสมการที่หนึ่ง พบทุกมิติในชุดตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และมิติการให้รางวัลตามสถานการณ์การจัดการเชิงรุกภายใต้ข้อยกเว้น ในชุดตัวแปรภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน โดยทิศทางความ สัมพันธ์ของ 6 มิตินี้ล้วนส่งเสริมซึ่งกันและกันเชิงบวก ขณะที่มิติการจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้นและการไร้การนำ ไม่ถูกนำเข้าในสมการที่หนึ่ง ทั้งยังพบว่าสหสัมพันธ์กับมิติอื่นในเชิงลบ หากปรากฏในสมการจำแนกพหุที่สอง โดยมิติการจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้นและการไร้การนำ มีขนาดค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลในระดับสูงกว่ามิติอื่น ๆ ค่อนข้างมาก ผลการสร้างสมการจำแนกพหุเชิงเส้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นไปตามเป็นไปตามแนวคิดภาวะผู้นำเต็มขอบเขต และผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Bass, Avolio, Jung, & Berso, 2003 ; Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002 ; Srisilpsophon, 2004 ; Berson & Avolio, 2004 ; รุ่งทิพย์ ฉัตรสุวรรณ, 2548 ; อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2551) กล่าวคือ ปลัด อบต. มีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในการนำผู้ตามให้ปฏิบัติภารกิจเพื่อประสิทธิผลขององค์การ แต่ความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีมากกว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน กรณีดังกล่าว Rashid (1999 : 12) เสนอว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ เพราะภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจะสร้างสมรรถนะ (Competencies) ในระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ส่วนภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจะมุ่งไปถึงการเปลี่ยนระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ขององค์การ (Kotter, 1990 ; Alimo, 1998) สหสัมพันธ์ที่ปรากฏ จึงก่อให้ประโยชน์ต่อการอภิปรายทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. ปลัด อบต. ที่มุ่งหวังให้องค์การของตนมีประสิทธิผลสูง สามารถนำชุดตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ทั้งสี่มิติโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามมิติหลัง ได้แก่ การจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เป้าหมายการทำงานของ อบต. บรรลุผล เพราะภายใต้การบริหารจัดการ อบต. มิติทั้งสามจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามผูกพันตนเองกับเป้าหมายขององค์การ มีการใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น (Extra Effort) และเต็มใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตน ผู้ตามจึงไม่พึงพอใจความสำเร็จของผลปฏิบัติงานระยะสั้น แต่จะมองไปไกลถึงการดำรงอยู่และความมั่นคงขององค์การในระยะยาว ระบบค่านิยมที่กล่าวมา เมื่อผนวกกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รวมถึงการตื่นตัวและความคาดหวังของประชาชนให้ อบต. เข้ามาดูแลวิถีชีวิตความเป็นอยู่ พบว่ามีความสอดคล้องกัน เพราะโดยสภาพแล้ว ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้นำแบบใหม่ที่มีความหมายเชิงพลวัตของการบริหารจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมเดิมที่เคยเป็นอยู่ ในบริบทการกระจายอำนาจสู่การบริหารราชการสู่ท้องถิ่นที่มากขึ้นดังเช่นปัจจุบัน อบต. จัดเป็นโครงสร้างระดับพื้นฐานในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ที่มีความรับผิดชอบต่อการเป็นตัวแทนของประชาชน กลไกการเมืองท้องถิ่นจึงแตกต่างจากเดิมที่เคยเป็นมา ด้วยเหตุเพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของปลัด อบต. ย่อมส่งผลโดยตรงต่อเสถียรภาพทางการเมืองของนายก อบต. ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตรง พฤติกรรมการจูงใจด้วยการสร้างแรงดลใจและการกระตุ้นทางปัญญาของ ปลัด อบต. ในการปลุกเร้าให้พนักงานใช้ สติปัญญาแสวงหาหนทางใหม่ แม้แต่การเรียนรู้ด้วยการลองผิดลองถูก เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดให้กับองค์การ โดยไม่ยึดติดกับค่านิยม ความเชื่อ หรือธรรมเนียมปฏิบัติเก่า ๆ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า พร้อมกับสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ปฏิบัติงานด้วยสำนึกรับผิดชอบต่อประชาชน มีบรรยากาศและกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงาน ใช้ความคิดในการรังสรรค์ผลผลิต หรือบริการที่มีคุณค่าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน รวมถึงสนับสนุนให้มีวิธีการประเมิน หรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อผลในการบริหารจัดการ อบต. ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นพฤติกรรมที่มี

คุณลักษณะสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wright, Moynihan, & Pandey (2012 : 211) พบว่าผู้นำที่มีการนำเสนอวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดี มีการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้นวัตกรรมในการทำงาน และทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเพื่อการบริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ในฐานะผู้บริหารองค์การ ปลัด อบต. พึงต้องให้ความสำคัญกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความราบรื่น และสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่ข้าราชการและพนักงานส่วนตำบลด้วย พฤติกรรมการเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล โดยมุ่งจุดสนใจไปที่การให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม และช่วยเหลือผู้ตาม สามารถเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน รวมถึงข้อคับข้องใจ หรือสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน จะมีส่วนรักษาระดับความกระตือรือร้นและเพิ่มการใช้ความพยายามมากขึ้นจากปกติ ผลสะท้อนจากการทำงานมากกว่าความคาดหวังนี้ ได้ก่อให้เกิดผลดีต่อ อบต. และท้องถิ่น โดยเฉพาะมีส่วนร่วมทำให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ เพราะ ปลัด อบต. ที่เน้นการสอนและฝึกฝนงาน จะพยายามเพิ่มทักษะและบรรยากาศการทำงานให้พนักงานใช้ความรู้ และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (Deluga, 1998 ; Dickenson, 1996) เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และภารกิจที่จะมีมากขึ้นในอนาคต

2. การสร้างประสิทธิผลขององค์การระดับสูง ยังสามารถกระทำโดยการลดพฤติกรรมภาวะผู้นำปล่อยตามสบายและการจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้น เนื่องจากทั้งสองพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมเชิงลบต่อการสร้างผลผลิต การบริหารจัดการความพึงพอใจ และการพัฒนาตนเองของผู้ตาม พึงตระหนักว่า บทบาทหน้าที่ในการควบคุมการทำงานของพนักงานส่วนตำบลแต่ละคน นอกจากหัวหน้าส่วนจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความผิดพลาดของผลงานที่พนักงานปฏิบัติแล้ว ปลัด อบต. ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการและพนักงาน ย่อมมีบทบาทหน้าที่โดยตรงในดูแลให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ถูกกำหนดจากราชการส่วนกลาง ดังนั้นโอกาสที่ ปลัด อบต. จะมีแนวโน้มในการการจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้นย่อมเกิดขึ้นด้วย สอดคล้องกับ Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996)

พบว่า ผู้จัดการในหน่วยงานราชการที่ถูกพันธการด้วยกฎและระเบียบ มีแนวโน้มใช้มิติการจัดการเชิงรับโดยมีข้อยกเว้นควบคุมพนักงาน การแสดงพฤติกรรมในการบังคับบัญชาให้เกิดขึ้นเพื่อทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลสูง ปลัด อบต. ต้องระมัดระวังมิให้เกิดการใช้แบบคอยจับผิด เช่นเดียวกับการไม่แสดงพฤติกรรมในการนำ แม้ผลการวิจัยมีข้อค้นพบว่า ปลัด อบต. ส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการไร้การนำระดับค่อนข้างน้อย และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมอื่นที่ใช้ในการนำ แต่การแสดงพฤติกรรมการไร้การนำในระดับน้อย กลับมีอิทธิพลเพียงพอที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของ อบต. โดยเฉพาะเมื่อข้าราชการหรือพนักงานส่วนตำบลรับรู้ว่า ปลัด อบต. มีแนวโน้ม ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจ หลีกเลี่ยง หรือเพิกเฉยต่อข้อผิดพลาดหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจนกระทั่งอาจกลายเป็นเรื่องร้ายแรง

เอกสารอ้างอิง

รุ่งทิพย์ ฉัตรสุวรรณ. 2548. “**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารงานของหัวหน้า พยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ในเขต 18.**” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. 2551. “**ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิผลขององค์การ.**” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยบูรพา.

Alimo, M.B. 1996. **Effective leadership.** London : LGMB.

Antonakis, J., and House, R.J. 2002. “The full-range leadership theory: the way forward.” In **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead,** 3-33 Edited by B.J. Avolio, and F.J. Yammarino. Amsterdam : JAI.

Bass, B.M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations.** New York : The Free Press.

Bass, B.M., and Avolio, B.J. “The implications of transactional and transformational Leadership for individual, team, organizational development.” **Research in Organizational Change and Development** 4 (1990) : 231-272.

_____. 1995. **Transformational leadership development : manual for the leadership questionnaire.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., and Berson, Y. "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership." **Journal of Applied Psychology** 88,2 (2003) : 207-218.

Berson, Y., and Avolio, B.J. "Transformational leadership and the dissemination of organization goals ; A case study of a telecommunication." **The Leadership Quarterly**, 15,5 (2004) : 625-646.

Burns, J. M. 1978. **Leadership.** New York : Happer & Row.

Cameron, K. S. "Critical questions in assessing organizational effectiveness." **Organizational Dynamics** 9,2 (1980) : 66-80.

Camplow, T. 1964. **Principle of organization.** New York : Harcourt Brace & World.

Deluga, R. J. "Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies." **Group and Organization Studies** 13,4 (1998) : 456-467.

Dickenson, C. 1996. "Leadership styles of senior executive service managers." In **Leadership research and practice: emerging themes and new challenges,** Pp153-162. Edited by K.W. Parry, Melbourne : Pitman.

Dumdum, U.R., Lowe, K.B., and Avolio, B.J. 2002. "A meta-analysis of transformational and transactional Leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension." In **Transformational and Charismatic Leadership : The Road Ahead,** 35-66. Edited by B.J. Avolio, & F. J. Yammarino, Amsterdam : JAI.

Kotter, J.P. 1990. **A force for change: How leadership differ from management.** New York : The Free Press.

Lowe, K.B., Kroeck, G.K., and Sivasubraminiam,N. "Effective correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature." **The Leadership Quarterly** 7,3 (1996) : 385-425.

Robey, D. 1994. **Designing organizations.** Boston : Sage.

Schien, E.H. 1992. **Organizational culture and leadership.** San Francisco : Jossey-Bass.

Shafriz, J.M., and Hyde, A.C. 1997. **Classics of Public administration.** California : Wadworth Entrepreneurship, Nova Southeastern University.

Srisilpsophon, P. 2004. **"Transformational leadership and performance outcomes of Multinational corporations in Thailand."** Doctoral Dissertation, School of Business and entrepreneurship, Nova Southeastern University.

Weber, M. 1947. **The theory of social and economic organization.** New York : The Free Press.

Wright, B.E., Moynihan, D.P., and Pandey, S.K. "Pulling the levers: transformational leadership public service motivation, and mission valence." **Public Administration Review** . 72,2 (2012) : 206-215.