



พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้  
ในจังหวัดพะเยา

ADMINISTRATIVE BEHAVIORS OF OPERATIONAL UNIT ADMINISTRATORS  
UNDER THE ROYAL FOREST DEPARTMENT IN PHAYAO PROVINCE



ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการเกษตรและป่าไม้

พ.ศ. 2541

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการเกษตรและป่าไม้)

ปริญญา

บริหารการเกษตรและป่าไม้

ส่งเสริมการเกษตร

สาขาวิชา


ภาควิชา

เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา  
ADMINISTRATIVE BEHAVIORS OF OPERATIONAL UNIT ADMINISTRATORS  
UNDER THE ROYAL FOREST DEPARTMENT IN PHAYAO PROVINCE

นามผู้วิจัย นายเสฐียร วัชรารัตน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา



(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์)

วันที่ 31 เดือน ๓.๓. พ.ศ. ๒๕๔1

กรรมการที่ปรึกษา



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญสม วราเอกศิริ)

วันที่ 1 เดือน ๗.๖. พ.ศ. ๔1

กรรมการที่ปรึกษา



(อาจารย์นคเรศ รังควัต)

วันที่ 31 เดือน ๓.๓. พ.ศ. ๒๕๔1

หัวหน้าภาควิชา



(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์)

วันที่ 31 เดือน ๓.๓. พ.ศ. ๒๕๔1

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัฐมา สิทธิชัย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 9 เดือน ๗.๖. พ.ศ. ๒๕๔1

## บทคัดย่อ

บทคัดย่อปัญหาพิเศษ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ ความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการเกษตรและป่าไม้

### พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา โดย

นายเสฐียร วัชรวิวัฒน์

ตุลาคม 2541

ประธานกรรมการที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์

ภาควิชา/คณะ: ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหาร หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ และ 2) วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง และประสิทธิผลต่ำ ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา สังกัดทั้งราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ 2541 จำนวน 37 คน โดยใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล และแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยปรับปรุงบางส่วน จากแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหาร MSDT (the management style diagnosis test) ของ William J. Reddin และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS/PC<sup>+</sup>) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ พบว่าส่วนมากอยู่ใน ระดับ 6 มีอายุเฉลี่ย 42 ปี ร้อยละ 64.86 มีระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรี มีระยะเวลาการ ปฏิบัติราชการเฉลี่ย 20 ปี และร้อยละ 43.24 ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่นานเกิน กว่า 5 ปี

ส่วนพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่พบว่า (ก) มากกว่าครึ่ง เป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง คือ แบบนักพัฒนาร้อยละ 37.84 รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 8.11 แบบนักบริหารร้อยละ 5.40 (ข) ส่วนที่เหลือเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ กล่าวคือเป็นแบบผู้หนีงานและแบบนักบุญมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 18.92 และแบบผู้ประนีประนอมมีน้อยที่สุดร้อยละ 2.70



## ABSTRACT

Abstract of special problem submitted to the Graduate School of Maejo University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Master of Science in Agriculture and Forest Administration

### ADMINISTRATIVE BEHAVIORS OF OPERATIONAL UNIT ADMINISTRATORS UNDER THE ROYAL FOREST DEPARTMENT IN PHAYAO PROVINCE

By

SATHIEN WATCHARADIWAT

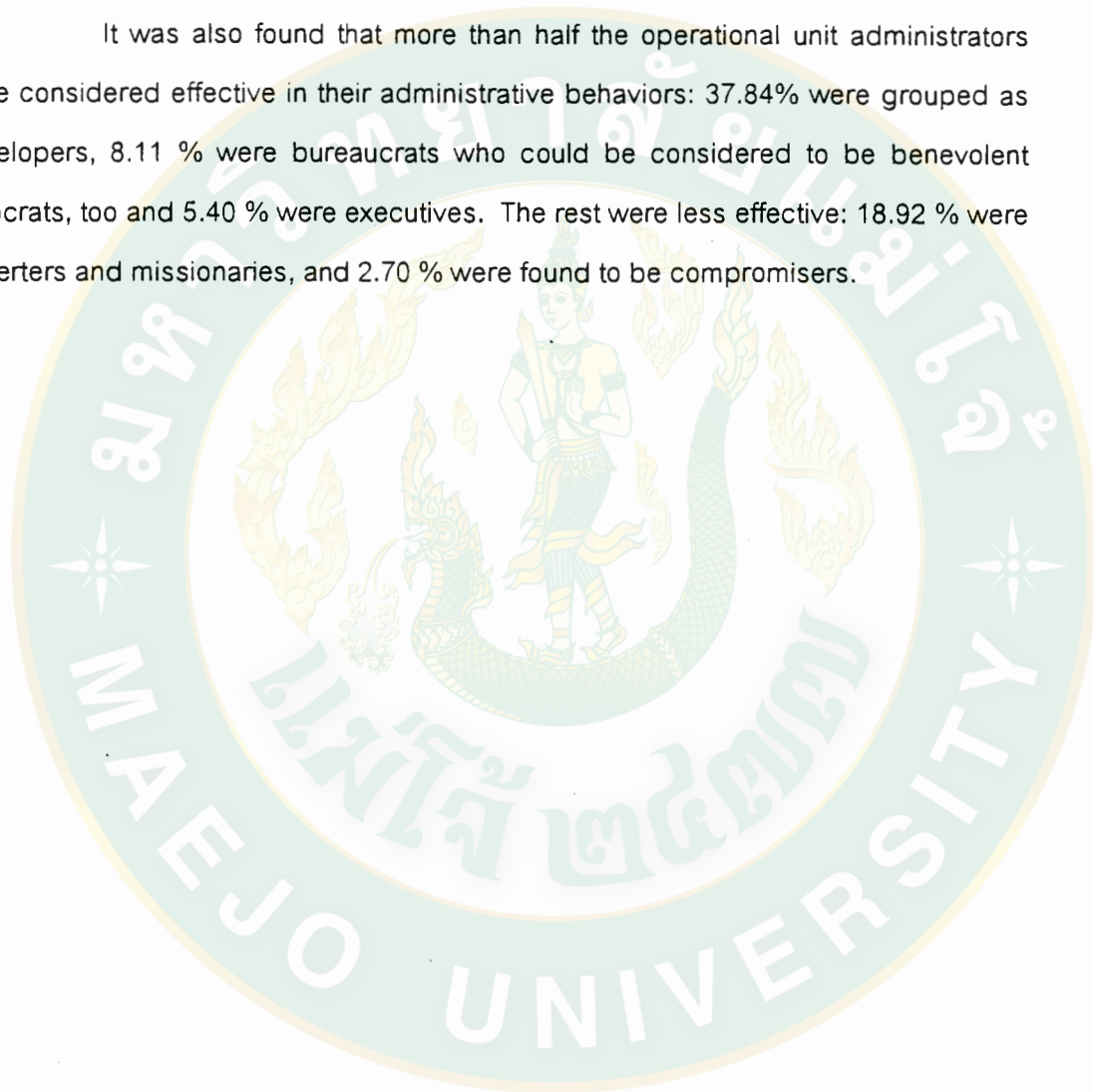
OCTOBER 1998

Chairman: Associate Professor Dr. Wittaya Damrongkiattisak  
Department/Faculty: Department of Agricultural Extension,  
Faculty of Agricultural Business

The purposes of this research were to 1) study the personal status of the operational unit administrators under the Royal Forest Department and 2) analyze their behaviors in administration regarding more effective and less effective ways. The data collected were from 37 administrators of the operational unit under the Royal Forest Department in Phayao province who are both controlled by the centralization and regionalization during the government budget in 1998. The means of data collection was by using questionnaires to collect administrative behaviors and by using MSDT (The Management Style Diagnosis Test) set up by William J. Reddin. The data was then analyzed by using the SPSS/PC<sup>+</sup>. The findings were as follow:

Due to the personal status of the operational unit administrators it was found that most of them were in level 6 of position classification with an average age of 42 years old. 64.86% had completed a bachelor degree. They had an average of 20 years in their career in the Royal Forest Department and 43.24% of them are working in the operation unit as administrators for more than 5 years.

It was also found that more than half the operational unit administrators were considered effective in their administrative behaviors: 37.84% were grouped as developers, 8.11 % were bureaucrats who could be considered to be benevolent autocrats, too and 5.40 % were executives. The rest were less effective: 18.92 % were deserters and missionaries, and 2.70 % were found to be compromisers.



### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะไม่สามารถสำเร็จลงได้หากปราศจากความช่วยเหลือจาก คณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งประกอบด้วยรองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.บุญสม วราเอกศิริ และอาจารย์ณรงค์ เรืองวัต ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา ซึ่งมีได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ และขอขอบคุณผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ของกรมป่าไม้ในจังหวัดพะเยาทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนทุกๆ ท่านที่มีส่วนร่วมทำให้ปัญหาพิเศษเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

เสฐียร วัชรวิวัฒน์

ตุลาคม 2541



## สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ปัญหาการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายและความสำคัญของการบริหาร	9
ความหมายของการบริหาร	9
ความสำคัญของการบริหาร	11
หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร	12
หน้าที่ของผู้บริหาร	12
หน้าที่รับผิดชอบในส่วนราชการกรมป่าไม้	14
พฤติกรรมและการวัดพฤติกรรม	17
ความหมายของพฤติกรรม	17
ลักษณะและการวัดพฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน	
ตามแบบของ Reddin	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
ภาคสรุป	28



### สารบัญเรื่อง (ต่อ)

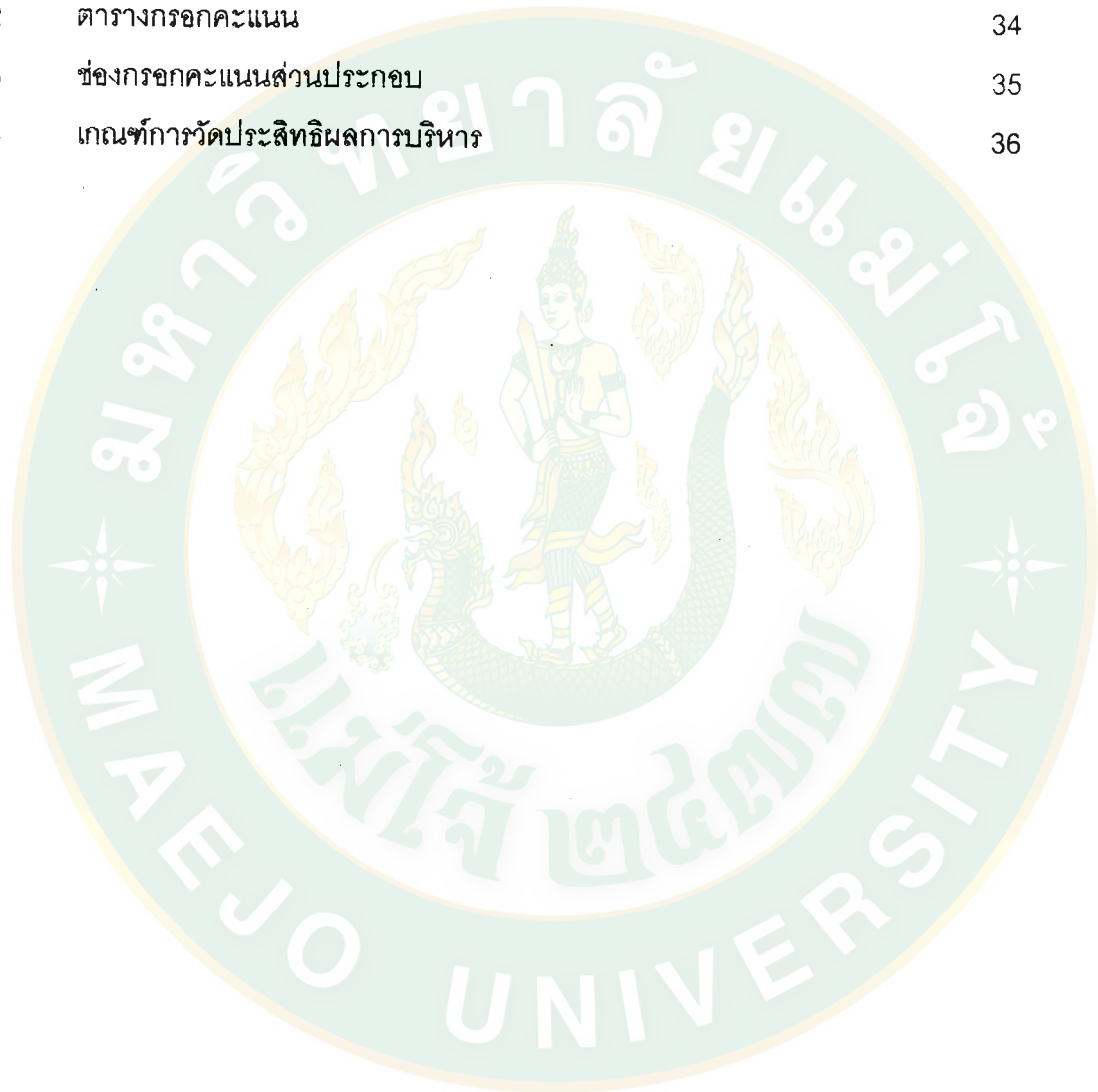
	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	30
สถานที่ดำเนินการวิจัย	30
ผู้ให้ข้อมูล	31
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	31
การตรวจสอบเครื่องมือ	32
วิธีการรวบรวมข้อมูล	32
การวิเคราะห์ข้อมูล	33
เวลาที่ใช้ในการวิจัย	37
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	38
สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่	38
ระดับตำแหน่ง	38
อายุ	39
ระดับการศึกษา	40
ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ	40
ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริการหน่วยปฏิบัติในพื้นที่	41
พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่	42
บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ	62
สรุปผลการวิจัย	62
ข้อเสนอแนะ	63
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	63
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	66
บรรณานุกรม	68
ภาคผนวก	71
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	72
ภาคผนวก ข. ประวัติผู้วิจัย	88

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เกณฑ์การวัดประสิทธิผลการบริหาร	8
2	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับตำแหน่ง	39
3	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอายุ	39
4	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา	40
5	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติราชการ	41
6	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่	42
7	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามพฤติกรรมการบริหาร	43
8	จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามระดับตำแหน่ง	50
9	จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามอายุ	52
10	จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามระดับการศึกษา	54
11	จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติราชการ	56
12	จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่	58
13	สัดส่วนสูงสุดของผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามแต่ละสถานภาพส่วนบุคคล	61

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	29
2	ตารางกรอบคะแนน	34
3	ช่องกรอบคะแนนส่วนประกอบ	35
4	เกณฑ์การวัดประสิทธิผลการบริหาร	36



**บทที่ 1**  
**บทนำ**  
(INTRODUCTION)

จากอดีตเริ่มตั้งแต่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-3 (พ.ศ. 2504-2519) มีการใช้ทรัพยากรป่าไม้อย่างเต็มที่เพื่อขยายตัวด้านเศรษฐกิจ การลงทุน และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เป็นผลให้ทรัพยากรป่าไม้ถูกบุกรุกทำลาย และเสื่อมสภาพ จึงได้เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้และการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4-5 (พ.ศ. 2520-2529) แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ยังไม่ทั่วถึงและไม่ยั่งยืน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6-7 (พ.ศ. 2530-2539) จึงให้ความสำคัญการผสมผสานการพัฒนาหลาย ๆ วิธีเข้าด้วยกัน (ชัชวาลย์ สุทธิศรีศิลป์, 2537: 5-6) แต่ก็ยังไม่สามารถทำให้ทรัพยากรป่าไม้มีเนื้อที่เพิ่มขึ้น คือตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1-7 (พ.ศ. 2504-2539) จากที่มีเนื้อที่ป่าไม้มากกว่าร้อยละ 50 ของเนื้อที่ประเทศในปี พ.ศ. 2504 จนถึงปี พ.ศ. 2538 เหลือเนื้อที่ป่าไม้ร้อยละ 25.62 ของเนื้อที่ประเทศ (กรมป่าไม้, 2540: 124) และปัจจุบันนี้ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาโดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างรัฐกับประชาชนโดยใช้ระบบความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในสังคมควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการติดตาม (อภิวัฒน์ เศรษฐรักษ์, 2539: 3)

สำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ ซึ่งกรมป่าไม้มีเป้าหมายที่จะต้องเพิ่มเนื้อที่ป่าไม้ให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของเนื้อที่ประเทศที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายป่าไม้แห่งชาติ และการดำเนินงานด้านป่าไม้จะต้องเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและอยู่ภายใต้กรอบของแนวนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายป่าไม้แห่งชาติ โดยจะต้องดำเนินการป้องกันรักษาป่าธรรมชาติที่เหลืออยู่ฟื้นฟูสภาพป่าไม้และส่งเสริมการปลูกป่า ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและการศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการเสื่อมโทรมของทรัพยากรป่าไม้ พร้อมทั้งดำเนินการจำแนกเขตการใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้และที่ดินป่าไม้ โดยมีการแบ่งส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมป่าไม้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2535 ให้แบ่งการบริหารงานออกเป็น

2 ส่วน คือ ราชการบริหารส่วนกลางประกอบด้วยส่วนราชการระดับสำนัก 5 สำนัก ระดับกอง 7 กอง รวมทั้งสำนักงานป่าไม้เขต 21 เขต และราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยสำนักงานป่าไม้จังหวัด 75 จังหวัด (กรมป่าไม้, 2539: 71-72) และกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้สำนัก กอง ส่วน ป่าไม้เขต ป่าไม้จังหวัด และหน่วยปฏิบัติในพื้นที่อย่างครบวงจรและเป็นเอกภาพโดยการปรับกระบวนการ วิธีการ ให้มีอิสระในการบริหารจัดการแผน งบประมาณ และบุคลากร รวมทั้งลดขั้นตอนการทำงานโดยการมอบอำนาจการอนุมัติการจัดระเบียบวิธีการทำงาน ให้สามารถดำเนินการได้อย่างฉับไวรวดเร็ว (กรมป่าไม้, 2540: 77)

หน่วยงานใดก็ตามไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กย่อมประกอบด้วยบุคคลของกลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่สำคัญในการบริหารก็คือ ผู้บริหารซึ่งมีความสำคัญและบทบาทอย่างสูง ในการบริหารหน่วยงานเป็นตัวแทนของ หน่วยงานเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน และเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยรวม ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารของผู้บริหาร หน่วยงานที่จะส่งผลสะท้อนให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จก็คือ "พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยงาน" ดังที่ ภิญโญ สาร (2517: 172) ให้ข้อคิดว่า พฤติกรรมผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญกว่าปัจจัยอื่น ๆ เพราะผู้บริหารจะทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามด้วย ซึ่งสงวน สิทธิเลิศอรุณ (2523: 148) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วน กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529: 13) กล่าวว่า การกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานหรือกิจกรรมอันใดก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเหนือองค์ประกอบใด ๆ สำหรับ อำภา บุญช่วย (2537: 176) ให้ความเห็นว่า องค์การใดที่มีการบริหารที่ดีก็หมายถึงองค์การนั้นมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพหรือมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีด้วย

## ปัญหาการวิจัย (Research Problem)

หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ มีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันตามการขึ้นตรงต่อ สำนัก กอง ส่วน ป่าไม้เขต และป่าไม้จังหวัด แต่มีเป้าหมายโดยรวมแล้วเหมือนกัน คือ การดำเนินงานในทุกวิถีทาง เพื่อให้เนื้อที่ป่าไม้เพิ่มขึ้น ดังนั้นหน่วยปฏิบัติในพื้นที่จึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่งของกรมป่าไม้ เพราะจะเป็นตัวชี้ว่ากรมป่าไม้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เนื่องจากหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดที่สุดกับปัญหา คือ การเสื่อมโทรมของทรัพยากรป่าไม้ เนื่องจากการบุกรุกทำลายทำให้เนื้อที่ป่าลดลงและทำให้ขาดแคลนไม้และความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้ และที่ดินป่าไม้ (กรมป่าไม้, 2539: 73) และปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาคือ มนุษย์ซึ่งเป็นตัวการไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

สำหรับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ต้องประสบกับปัญหาอุปสรรคนานัปการ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ สาเหตุประการหนึ่ง คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเอง การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดีมีประสิทธิภาพนั้นตัวผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่ดี ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการศึกษาและฝึกฝนอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอันส่งผลไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารเหมาะสมและถูกต้องตามหลักการบริหารที่ดีแล้วการบริหารก็จะได้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารก็จะประสบผลสำเร็จ ตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ความรู้ ความสามารถสูง เป็นผู้บริหารมานาน แต่ถ้ามีพฤติกรรมการบริหารที่ไม่เหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้น งานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การบริหารก็จะเกิดปัญหาได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสม โดยการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีอยู่เสมอ ผลงานที่ปรากฏ จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอย่างไร ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและเป็นงานหลักที่จะต้องฝึกฝนอยู่เสมอ เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่กำหนดไว้ นั้นประสบผล

จังหวัดพะเยาเป็นจังหวัดในภาคเหนือของประเทศไทย ที่ประสบปัญหาการเสื่อมโทรมของทรัพยากรป่าไม้ เนื่องจากการบุกรุกทำลายป่า ทำให้พื้นที่ป่าไม้ลดลงและทำให้ขาดแคลนไม้และปัญหาความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้และที่ดินป่าไม้ โดยภายในระยะเวลา 2 ปี จากปี พ.ศ. 2536-2538 เนื้อที่ป่าของจังหวัดพะเยาลดลงถึง 37,813 ไร่ (กรมป่าไม้, 2539: 120) อีกทั้งจังหวัดพะเยามีหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่สังกัดสำนักที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการเพิ่มเนื้อที่ป่าไม้และการอนุรักษ์ไม่ให้เนื้อที่ป่าไม้ลดลง คือ หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ดำเนินการในเรื่องการอนุรักษ์ การป้องกันและปราบปราม การส่งเสริมการปลูกป่า และการค้นคว้าวิจัย นอกเหนือจากหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่สังกัดสำนักงานงานป่าไม้เขตเชียงราย และสำนักงานป่าไม้จังหวัดพะเยา

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่เหมาะสมจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม เพื่ออนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ให้ยั่งยืนต่อไป ผู้วิจัยตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นของพฤติกรรมในการบริหาร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ว่ามีพฤติกรรมการบริหารเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives of Study)

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ท้องที่จังหวัดพะเยาในเรื่องต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหาร
2. เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงและประสิทธิผลต่ำ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Results)

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้ประโยชน์ต่อบุคคลและหน่วยงาน ดังนี้

1. ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง และผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคลสามารถนำข้อมูลนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง และผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่
3. ผู้สนใจในการศึกษาด้านนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในด้านการขยายขอบเขตการวิจัยให้กว้างขวางขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย (Scope of the Study)

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ตามแนวคิดของ William J. Reddin ซึ่งแบ่งพฤติกรรมการบริหารออกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง (more effective) ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) แบบนักพัฒนา (developer) แบบผู้เผด็จการแบบมีคิลปะ (benevolent autocrat) แบบนักบริหาร (executive) และพฤติกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ (less effective) ได้แก่ แบบผู้หนีงาน (deserter) แบบนักบุญ (missionary) แบบผู้เผด็จการ (autocrat) แบบนักประนีประนอม (compromiser)
2. ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2541 จำนวน 37 คน
3. ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากแบบสอบถาม โดยจัดเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมิถุนายนและเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2541



## นิยามศัพท์ปฏิบัติการ (Operational Definition of Terms)

**สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล** หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ สังกัดราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา

**ระดับตำแหน่ง** หมายถึง ระดับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมป่าไม้

**หน้าที่** หมายถึง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติราชการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมป่าไม้ หรือป่าไม้เขต หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

**ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ** หมายถึง จำนวนปีในการปฏิบัติราชการกรมป่าไม้ ถ้าเกิน 6 เดือน ถือว่าเป็น 1 ปี

**ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่** หมายถึง จำนวนปีในการปฏิบัติราชการในหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ถ้าเกิน 6 เดือน ถือว่าเป็น 1 ปี

**ระดับการศึกษา** หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

**หน่วยปฏิบัติในพื้นที่** หมายถึง หน่วยงานสังกัดราชการบริหารส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมป่าไม้ที่มีสำนักงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดพะเยา

**ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่** หมายถึง ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2541 ซึ่งได้แก่

- หัวหน้าสถานีควบคุมไฟป่า
- หัวหน้าสถานีผลิตเมล็ดพันธุ์ไม้ป่า
- หัวหน้าสถานีเพาะชำกล้าไม้
- หัวหน้าหน่วยจัดการต้นน้ำ

- หัวหน้าเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า
- หัวหน้าอุทยานแห่งชาติ
- หัวหน้าโครงการปรับปรุงป่าสงวนแห่งชาติ
- หัวหน้าสวนป่า
- หัวหน้าหน่วยป้องกันรักษาป่า
- ป่าไม้อำเภอ

**พฤติกรรมกรรมการบริหาร** หมายถึง การแสดงออกถึงการปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารตามอำนาจหน้าที่ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงานในหน้าที่
2. สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน
3. ประสิทธิภาพในการทำงาน

**ประสิทธิผลการบริหาร** หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ ปรากฏ และสามารถวัดได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำหรือสูง โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการบริหาร MSDT (the management style diagnosis test) ของ William J. Reddin โดยมีเกณฑ์การวัดตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลการบริหาร

ประสิทธิผลการบริหาร	พฤติกรรมกรรมการบริหาร		
	ความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงานในหน้าที่	สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	ประสิทธิผลในการทำงาน
1. ประสิทธิภาพต่ำ			
- ผู้หนึ่งงาน	น้อย	น้อย	น้อย
- นักบุญ	น้อย	มาก	น้อย
- ผู้เผด็จการ	มาก	น้อย	น้อย
- ผู้ประนีประนอม	มาก	มาก	น้อย
2. ประสิทธิภาพสูง			
- ผู้ยึดระเบียบ	น้อย	น้อย	มาก
- นักพัฒนา	น้อย	มาก	มาก
- ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	มาก	น้อย	มาก
- นักบริหาร	มาก	มาก	มาก

หมายเหตุ: น้อย หมายถึง คะแนนน้อยกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม  
 มาก หมายถึง คะแนนมากกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง (REVIEW OF RELATED LITERATURE)

การวิจัยเพื่อการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ สังกัดกรมป่าไม้ ท้องที่จังหวัดพะเยาครั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจเอกสารเพื่อให้การวิจัยเกิดความกระจ่าง ชัดในปัญหา และสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหาร
2. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร
3. พฤติกรรมและการวัดพฤติกรรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายและความสำคัญของการบริหาร

##### ความหมายของการบริหาร

การบริหารหรือการจัดการ อาจให้ความหมายว่าเป็นขบวนการของการทำงาน ให้เสร็จด้วยการใช้บุคคลอื่นและทรัพยากรอื่นๆ (สมัยศ นาวีการ, 2525: 70) การบริหารเป็นคำที่ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า administration และคงใช้คำว่า management ได้เช่นเดียวกัน (ประทาน คงฤทธิการ, 2529: 2) ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 6) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจทุกอย่าง และ อุทัย ธรรมเดโช (2528: 2) กล่าวว่า การบริหารคือ การใช้ ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามต้องการ โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารมาประกอบและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิด ประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับ สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รั้งสิโยภุชญา (2539: 1) ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงาน (method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน หรือ อีกนัยหนึ่งการบริหารคือ การทำให้งานสำเร็จ

โดยอาศัยบุคคลอื่น (Management is getting things done through other people) เช่นเดียวกับ กิติ ตยัคคานนท์ (2538: 20) กล่าวว่า การบริหารคือ การทำให้งานขององค์การสำเร็จได้ โดยอาศัยคนอื่นช่วยกันทำ

นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2533: 30-32) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารที่นักวิชาการให้ไว้ในลักษณะต่าง ๆ แยกได้ 3 ประเด็น คือ

1. ประเด็นที่มองการบริหารว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การบริหารในประเด็นนี้จึงหมายถึง ศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์การโดยการสนองตอบความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

2. ประเด็นที่มองการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ความหมายในประเด็นนี้ การบริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ และ ขบวนการเป็นขั้นตอนต่าง ๆ นี้ ไม่ได้เริ่มต้นและสิ้นสุดในแต่ละขั้นตอนของมันเอง แต่เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ เป็นวัฏจักร

3. ประเด็นที่มองการบริหารเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารกิจการต่างๆ ในองค์การ คณะบุคคลจึงมีบทบาทในการดำเนินการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและประสานงานให้สมาชิกในองค์การดำเนินการไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม พยอม วงศ์สารศรี (2533: 33) ได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนโดยอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์การ ซึ่งได้ตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้เพื่อความสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารโดยผู้บริหารจะต้องใช้ ศิลปะและความสามารถในการประสมประสานทรัพยากรการบริหารซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ และ วิธีการ ให้มีความสอดคล้อง ต่อเนื่อง ประหยัด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ความสำคัญของการบริหาร

ในบรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้น ไม่มีสิ่งใดสำคัญกว่าการบริหารหรือการจัดการ ทั้งนี้เพราะงานทางด้านการบริหารหรือการจัดการนี้จะเป็นงานสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 1) ส่วน สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2539: 5-7) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับอารยธรรมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ทีเดียว เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่มมีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะของความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือระหว่างพวกเขาและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยเรียนจากประสบการณ์และความเชื่อถือในสังคมพื้น ๆ และเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหาร จึงขอสรุปเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านการบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
3. การบริหารเป็นเรื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านอุตสาหกรรม ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นกรรมวิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การบริหารจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในสังคม ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันมาก

7. การบริหารงานมีลักษณะต้องใช้เวลาวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในครอบครัว หรือในสำนักงานย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด

9. การบริหารกับการเมืองเป็นของคู่กัน ไม่อาจจะแยกจากกันโดยเด็ดขาด ฉะนั้น การศึกษาวิชาการบริหาร จึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สังคมหรือองค์การใด ๆ ก็ตามจะดำรงอยู่ได้ด้วยเพราะการบริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่คอยควบคุม ดำเนินการ ให้สังคมหรือองค์การนั้น ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

## หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

### หน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกคนซึ่งเป็นผู้นำขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานรัฐหรือของเอกชน จะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่แท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถบริหารงานจนทำให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารต้องทำการจัดเตรียมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันอย่างดีภายในให้เป็นโครงสร้างของกลุ่มของงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้ ต้องทำการจัดคนที่เหมาะสมให้เข้ากับงานแต่ละด้าน ให้ทุกตำแหน่งงานที่ได้เตรียมไว้ นั้นมีกำลังคนที่มีความสามารถพร้อม จากนั้นก็ดำเนินการสั่งการให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยดี และให้มีระบบความร่วมมือที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และตลอดเวลาขณะดำเนินงานทุกอย่างก็ต้องคอยกำกับหรือควบคุมวัดผลงานให้งานทุกด้านที่ทำไปได้ผลมากที่สุด หน้าที่ประการต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดการภายในหน่วยงานของตน ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นหน้าที่ในการบริหาร (management functions) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนในองค์การต่าง ๆ ทุกประเภทและทุกขนาดที่จะต้องมีความเหมือนกันหมด

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 77-86) กล่าวว่าหน้าที่ในการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ โดยจะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักทำแผนต่างๆ ให้ได้แผนงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์การที่จะเป็นหนทางให้องค์การสามารถหาประโยชน์จากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว

2. การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดให้มีการสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ระบุขอบเขตของตำแหน่งงานต่างๆ และพิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดของความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการได้ รวมทั้งการบริหารสิ่งของและทรัพยากรต่าง ๆ

3. การจัดคนเข้าทำงาน คือภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน เริ่มตั้งแต่สรรหาคัดเลือก บรรจุเข้าทำงาน รวมทั้งการแนะนำให้เข้าใจก่อนการทำงาน การจัดฝึกอบรมและพัฒนาคนงานให้มีความสามารถพร้อม

4. การสั่งการ หมายถึง ความพยายามที่จะให้งานเป็นไปตามที่ต้องการโดยให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงาน รู้จักการมอบหมายงาน รวมทั้งมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคน

5. การควบคุม คือ การบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน โดยการวัดผลงานที่ทำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการรู้จักใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษ

ส่วน สายหยุด จำปาทอง (2530: 52-53) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้วางเป้าหมายขององค์การ
2. เป็นผู้จัดระบบการปฏิบัติงาน โดยจะต้องวิเคราะห์งานกิจกรรมที่มีอยู่ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากรในแง่คุณภาพและปริมาณ
3. เป็นผู้สร้างกำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นผู้จัดระบบสื่อสาร เพื่อให้ผู้ร่วมงานทราบ และเข้าใจงานภายในองค์การ
5. เป็นผู้ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
6. เป็นผู้ประเมินผลงานของผู้ร่วมงาน



สำหรับ กิติ ตย์คานนท์ (2538: 29-30) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องบริหาร 3 ปัจจัยให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ได้แก่

1. การบริหารตนเอง เป็นปัจจัยแรกที่สำคัญมาก จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี มีความสามารถ แล้วจึงจะไปบริหารอย่างอื่นได้ ถ้าไม่สามารถที่จะบริหารตนเองให้ดีได้ก็อย่าคิดอาจหาญไปบริหารเรื่องอื่นต่อไปเลย

2. การบริหารคน ในฐานะที่เป็นนักบริหารจะต้องมีผู้ร่วมงาน 3 ระดับ คือ เน้นขึ้น ไปคือผู้บังคับบัญชา ระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในการควบคุมดูแลซึ่งจะต้องบริหารงานให้เกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคคลทุกระดับ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลงานของหน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. การบริหารงาน นอกจากกระบวนการบริหารอันประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมแล้ว หลักการที่สำคัญของการบริหารงานให้ทันสมัยในปัจจุบันนี้ได้แก่ การบริหารงานตามสถานการณ์ ทันทต่อเหตุการณ์ ต้องเป็นพลวัต โดยใช้วิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารตามความจำเป็น

สรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารจะต้องทำให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร

### หน้าที่รับผิดชอบในส่วนราชการของกรมป่าไม้

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมป่าไม้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2535 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109 ตอนที่ 109 วันที่ 22 ตุลาคม 2535 ให้กรมป่าไม้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กรมป่าไม้, 2539: 71-94)

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า กฎหมายว่าด้วยการป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยป่าสงวนแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยสวนป่า กฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ส่งเสริมและพัฒนาการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและฟื้นฟูระบบนิเวศในพื้นที่ป่าไม้
3. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย ทดลอง และพัฒนา วิชาการด้านป่าไม้ สัตว์ป่า และวิชาการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. ปฏิบัติราชการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมป่าไม้หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วนคือ ราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค

1. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วยส่วนราชการระดับสำนัก กอง และป่าไม้เขต กล่าวคือระดับสำนัก 5 สำนักคือ สำนักป้องกันและปราบปราม สำนักวิชาการ สำนักส่งเสริมการปลูกป่า สำนักสารนิเทศ และสำนักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและระดับกอง 7 กอง ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองนิติการ กองการอนุญาต กองแผนงาน และกองฝึกอบรม รวมทั้งสำนักงานป่าไม้เขต 21 เขต

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานป่าไม้จังหวัด 75 จังหวัด และสำนักงานป่าไม้อำเภอ 524 อำเภอ

นอกจากนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการแบ่งส่วนราชการใหม่ และเพื่อให้การบริหารงานของกรมป่าไม้ดำเนินไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ กรมป่าไม้มอบอำนาจในการบริหารงานให้แก่รองอธิบดีกรมป่าไม้ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการสำรวจและจำแนกพันธุ์ไม้ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง เลขาธิการกรม ผู้อำนวยการส่วน ป่าไม้เขต และผู้ว่าราชการจังหวัด โดยยึดหลักการให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

สำหรับในปีงบประมาณ 2541 จังหวัดพะเยามีหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง ดังนี้

1. สถานีควบคุมไฟฟ้า จำนวน 1 หน่วย สังกัดส่วนจัดการไฟฟ้าและภัยธรรมชาติ สำนักป้องกันและปราบปราม มีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันรักษาทรัพยากรป่าไม้มิให้ได้รับความเสียหายจากไฟฟ้า และสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนป้องกันรักษาป่า

2. สถานีผลิตเมล็ดพันธุ์ไม้ป่า จำนวน 1 หน่วย สังกัดส่วนวนวัฒนวิจัย สำนักวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษาวิจัยทางด้านวนวัฒนวิทยาพันธุศาสตร์ พร้อมทั้งจัดเก็บเมล็ดพันธุ์ซึ่งมีลักษณะทางพันธุกรรมสูง สำหรับการปลูกสร้างสวนป่าที่ดีต่อไป

3. สถานีเพาะชำกล้าไม้จำนวน 1 หน่วย สังกัดส่วนเพาะชำกล้าไม้สำนักส่งเสริมการปลูกป่า มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตกล้าไม้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกสร้างสวนป่าทั้งในรูปของสวนป่าวนเกษตรและป่าชุมชน

4. หน่วยจัดการต้นน้ำจำนวน 4 หน่วย สังกัดส่วนอนุรักษ์ต้นน้ำสำนักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพื้นที่ต้นน้ำลำธาร โดยการจัดที่ดินและจัดระเบียบชุมชนบนที่สูง ให้สอดคล้องกับการอนุรักษ์ดิน น้ำ และป่าไม้ พื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำที่ถูกทำลาย

5. เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าจำนวน 2 หน่วย สังกัดส่วนอนุรักษ์สัตว์ป่าสำนักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่าและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องเว้นแต่การอนุญาตดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

6. อุทยานแห่งชาติจำนวน 4 หน่วย สังกัดส่วนอุทยานแห่งชาติ สำนักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องเว้นแต่การอนุญาต ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

7. โครงการปรับปรุงป่าสงวนแห่งชาติจำนวน 1 หน่วย สังกัดสำนักงานป่าไม้เขต เชียงราย มีหน้าที่รับผิดชอบในการปลูกฟื้นฟูสภาพป่าสงวนแห่งชาติ

8. สวนป่าจำนวน 1 หน่วย สังกัดสำนักงานป่าไม้เขตเชียงราย มีหน้าที่รับผิดชอบในการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่า

นอกจากนี้ยังมีหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ สังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคดังนี้

1. หน่วยป้องกันรักษาป่าจำนวน 13 หน่วย สังกัดสำนักงานป่าไม้จังหวัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการปราบปรามการกระทำผิดตามกฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า กฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยป่าสงวนแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยสวนป่า และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ป่าไม้อำเภอ ป่าไม้กิ่งอำเภอ จำนวน 9 หน่วย สังกัดสำนักงานป่าไม้จังหวัดมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตและตรวจสอบการนำไม้และของป่าเคลื่อนที่ตามกฎหมายว่าด้วยการสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า กฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยป่าสงวนแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยสวนป่า และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ทั้งสังกัดราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค ล้วนมีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องดำเนินการคุ้มครองปกป้องพื้นที่ป่าไม้ไม่ให้ลดน้อยถอยลง

### พฤติกรรมและการวัดพฤติกรรม

#### ความหมายของพฤติกรรม

พฤติกรรม หมายถึง การกระทำที่ปรากฏแก่การรับรู้ของผู้สังเกตทั้งทางกาย วาจา และอื่น ๆ ซึ่งจะปรากฏให้เห็นเป็นภาพรวมของบุคคล ผู้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ เป็นสิ่งที่เลือกทำเลือกประพฤติหรือแสดงออกได้ (กรีซ สืบสนธิ, 2537: 148) แต่สุเมธ เดียววิศเรศ ให้ความเห็นว่า พฤติกรรม คือ กิริยาอาการที่แสดงออกหรือปฏิกิริยาโต้ตอบที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า ซึ่งจะออกมาจากภายนอกหรือภายในร่างกายก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำหรือรู้สึก ผู้อื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

สำหรับ ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2538: 18-19) กล่าวว่า พฤติกรรม คือ การแสดงออกซึ่งปฏิกิริยาอาการหรือการกระทำของมนุษย์ โดยแบ่งพฤติกรรมได้เป็น 2 ประการ คือ

1. พฤติกรรมภายนอก (overt behavior) ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสามารถสังเกตได้โดยตรงจากประสาททั้ง 5 (หู ตา จมูก ปาก และผิวหนัง)

1.1 พฤติกรรมที่สังเกตได้โดยตรงโดยไม่ต้องใช้เครื่องมือช่วย เช่น หัวเราะ ร้องไห้ อ้าปาก กระโดด ฯลฯ

1.2 พฤติกรรมที่สังเกตได้โดยตรงโดยใช้เครื่องมือช่วย เช่น การเต้นของหัวใจ ความดันของโลหิต เป็นต้น

2. พฤติกรรมภายใน (covert behavior) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคล จะรู้สึกหรือไม่รู้สึกก็ตาม ปกติผู้อื่นไม่สามารถจะสังเกตพฤติกรรมประเภทนี้โดยตรงได้ถ้าไม่บอกหรือไม่แสดงออกมาให้เป็นที่สังเกต พฤติกรรมภายในจึงเป็นเรื่องของประสบการณ์ส่วนตัวบุคคล (private experience) คนเท่านั้นรู้ เช่น ความคิด ความจำ จินตนาการ ความฝัน และพฤติกรรมความรู้สึกต่าง ๆ เช่น กลัว เสียใจ หิว เจ็บ เพลีย ฯลฯ ซึ่งถึงแม้จะไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง ก็สามารถสังเกตได้ทางอ้อม เช่น ใช้แบบทดสอบ หรือสังเกตจากพฤติกรรมภายนอกที่เป็นข้อมูลในการสรุปโยง (inference) ถึงพฤติกรรม ภายในแยกได้เป็น

2.1 พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยรู้สึกตัว (conscious processes) เช่น หิว เหนื่อย ตื่นเต้น เจ็บปวด ชื่นชม พฤติกรรมเหล่านี้ เจ้าของพฤติกรรมรู้สึกตัวว่ามันเกิด แต่เจ้าของพฤติกรรมอาจจะควบคุมหรือเก็บความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ไม่แสดงออกซึ่งกิริยาอาการหรือสัญญาณใด ๆ

2.2 พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว (unconscious processes) พฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้นภายใน โดยบางครั้งบุคคลไม่รู้สึกรู้ตัว แต่มีผลต่อพฤติกรรมภายนอกของบุคคลผู้นั้น เช่น ความฉลาด-หาวดกลัว ความคิด ความคาดหวัง ความปรารถนา ความสุขใจ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมเป็นลักษณะของกิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ที่สามารถสังเกต บันทึก และวัดได้ เป็นคำที่ใช้อย่างกว้างๆ เพื่อบอกถึงการเปลี่ยนแปลงในการกระทำต่างๆ

**ลักษณะและการวัดพฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานตามแบบของ Reddin**

พิบูล คำเพชรดี (2540: 12-22) กล่าวว่า William J. Reddin ได้จัดลักษณะพฤติกรรมการบริหารไว้เป็นลักษณะพฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ (less effective) แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ ผู้หนีงาน (deserter) นักบุญ (missionary) ผู้เผด็จการ (autocrat) และผู้ประนีประนอม (compromiser) และลักษณะพฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลสูง (more effective) แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ ผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) นักพัฒนา (developer) ผู้เผด็จการแบบมีคิลปะ (benevolent autocrat) และนักบริหาร (executive) โดยได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารทั้ง 8 แบบไว้ดังนี้

1. ผู้หนีงาน (deserter) ผู้หนีงานเป็นผู้ที่ขาดความสนใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ข้อเสียของเขามีไม่ใช่เพียงขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติในการทำงานของเขาอีกด้วย เขามีใช่เป็นเพียงคนหนีงานอย่างเดียว แต่อาจจะกระทำการเป็นที่ขัดขวางการทำงานของผู้อื่น โดยการแทรกแซงหรือ ปิดบังข้อเท็จจริงด้วย

ในองค์การใหญ่ ๆ ส่วนมากมักมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก เขาคิดว่าเขามีได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือไม่ทำอะไรเลยเพื่อให้งานต้องเสียไป เขามีวิธีการทำลายองค์การหลายวิธี ถ้าไม่มีผู้ใดสังเกตเห็นจวบจวนอย่างใกล้ชิดแล้วจะไม่มีใครรู้เลย เขามีวิธีเชิงข้อที่เห็นชัดคือ การไม่ทำงาน แต่วิธีที่สละสลวยกว่านี้คือ ยืนยันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือมิฉะนั้นเขาจะยอมรับ แต่จะคอยบ่อนทำลายทีละเล็กทีละน้อย ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างยุ่งยากขึ้นหรือทำงานมุ่งผลน้อยที่สุด โดยการขุดให้ผู้อื่นชะงักลง และมีทัศนคติในการทำงานที่ไม่ยอมรับอยู่ตลอดเวลา คนหนีงานนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวนเขาบ่อย ๆ และเขาเองก็ไม่เกี่ยวกับกิจการอื่น ๆ ทั้งสิ้น และเมื่อใดที่เขาเสนองานไปให้คณะกรรมการขององค์การพิจารณา ก็เพื่อที่จะยับยั้งหรือหยุดเรื่องราวไว้เท่านั้น ผู้หนีงานจะพยายามนำตัวไปพันพัวกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

ลักษณะของคนหนีงานบางคนจะเป็นเช่นนี้คือ

1. เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ จงเลิกเสีย
2. ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ผมเกลียดการทำงาน
3. ผมไม่มีเหตุผลสำหรับเรื่องนี้ มันเป็นเพียงนโยบายขององค์การ
4. จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีทำงานที่ยากกว่านี้
5. ผมชอบทำงานเสียจริง ๆ ผมอาจจะนั่งเฝ้ามันได้เป็นชั่วโมง ๆ
6. ถ้าคุณไม่เข้าใจ โปรดคัดค้าน
7. ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย โดยเฉพาะถ้าคุณจะช่วยมันนิดหน่อย มันก็จะ

เกิดขึ้นทันที

หัวหน้างานที่เลี้ยงงานจะเกิดขึ้นได้ ก็เพราะองค์การเป็นเหตุ ไม่มีหัวหน้าคนใดที่ต้องการเป็นคนหนีงานมาก่อนเลย แต่เขาถูกบีบบังคับให้เป็นเช่นนั้น แม้แต่ผู้บังคับบัญชา หรือองค์การต่าง ๆ ก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ โดยพยายามเปลี่ยนทัศนคติของผู้หนีงานนี้ได้ แต่ก็มีวิธีการป้องกันมิให้เกิดมีผู้หนีงานซึ่งได้ผลมากกว่า

2. ผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ ก็คล้ายกับหัวหน้างานชนิดหนึ่งงานคือ ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะเป็น ผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติที่ให้ความสนใจกับงาน แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่างๆ นัก หัวหน้างานที่มีลักษณะทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยวนี คิดว่าเขาเป็นผู้ที่มีความสามารถมาก เขาจะทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุดและเป็นคนที่เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยและทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่และงานที่เขาได้กระทำไปจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารและข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล ท่านจะพบเห็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการซึ่งผลงานของเขานั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้

หัวหน้างานชนิดนี้ นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดใหม่ ๆ มากนัก และมีได้กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ขึ้นมา สำหรับด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่มี เขาเชื่อว่าสัมพันธ์ภาพอันราบรื่นและมีแต่ความเกรงใจกันจะไม่เป็นผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มีเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เคยทำมาแล้วทั้งสิ้น

ลักษณะของหัวหน้างานที่ยึดระเบียบ บางคนมีลักษณะดังนี้ คือ

1. จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วท่านจะไม่ทำอะไรผิดเลย
2. เราคงมาด้วยกันเถิดว่า ครั้งก่อนเราทำไปอย่างไร
3. สิ่งที่ดีที่สุดขององค์การนี้ก็คือองค์การได้เตรียมระเบียบวิธีการทุกสิ่งทุกอย่างไว้พร้อมแล้ว

ไว้พร้อมแล้ว

3. นักบุญ (missionary) ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญนี้เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใดแต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล เขาพยายามที่จะดำเนินงานในองค์การของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเขาเชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำเร็จเท่ากับความสัมพันธ์สมอันดีระหว่างกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเองจะทำให้งานดำเนินไปโดยราบรื่น

ทัศนคติในการทำงานของหัวหน้างานชนิดนี้ ก่อให้เกิดการบริหารที่ไม่ดีและผลิตผลต่ำ เขาคิดว่า การโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้ใด เขาเปรียบเสมือนเป็นน้ำมันที่อยู่เหนือน้ำเดือด ซึ่งจะเห็นมีความสงบบนผิวน้ำเท่านั้น

ลักษณะการบริหารของเขาไม่ได้ผล เพราะว่าเขาไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องบุคคลได้อย่างแท้จริง เขาพยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียง และในทำนองเดียวกันก็จะหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคล โดยการโยกย้ายสลับเปลี่ยนเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เขาพร้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนใจ เพียงเพื่อที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น เพราะเขาคิดอยู่เสมอว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และนี่ก็เป็นผลเสียมากในการบริหารของหัวหน้างานแบบนี้

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญบางชนิดมีดังนี้

1. องค์การที่ดีก็คือ องค์การที่ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น
2. การโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้
3. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขเพื่อเขาจะได้ทำให้คนอื่น ๆ มีความสุขด้วย
4. มนุษย์เราดีขึ้นทุก ๆ วัน ในทุก ๆ ด้าน

4. นักพัฒนา (developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของหัวหน้างานชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้ใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริงเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้าชนิดคนใจบุญ ข้อแตกต่างก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย เขารู้ว่างานชิ้นแรกของเขา คือ การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน แต่เขามักจะเป็นผู้ทำงานแบบ "ปิดทองหลังพระ" งานในหน้าที่ของเขานั้น ทุกคนเห็นว่าดำเนินไปได้อย่างสบาย เพราะเขามักจะอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น การดำเนินงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอยู่ที่เขาเองและความร่วมมือของแผนกอื่น ๆ ความชำนาญชำนาญของเขาที่ก่อให้เกิดภาวะในการทำงานเช่นนี้ มักไม่มีใครสังเกตเห็นเลย

หัวหน้างานใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างเท่าที่เขาสามารถทำได้ เขารู้ว่าโดยทั่วไปแล้วคนมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถของตน แต่เขารู้วิธีที่จะยั่วบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น



หัวหน้างานชนิดนักพัฒนานี้มีความคิดเห็นที่น่าสนใจในการทำงานดังนี้ เขาเชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตัวเอง และแสวงหาความรับผิดชอบเอง เขาเชื่อว่า (ซึ่งเป็นการยากมากที่จะให้หัวหน้างานส่วนมากเชื่อ) ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์ มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นหัวหน้าเท่านั้น แต่หว่ามีอยู่ในตัวคนทุกคน

5. ผู้เผด็จการ (autocrat) ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้ เป็นหัวหน้าที่ทำงานมุ่งแต่ภารกิจอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียของเขาก็คือเขาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เขาไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานกลัวและไม่ชอบเขาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

หัวหน้างานชนิดนี้เชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และหาทางเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส และด้วยเหตุนี้เองจึงจะต้องคอยบังคับควบคุมแนะนำและชู่จะลงโทษเพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน และเขายังเชื่อว่าคนส่วนมากก็ต้องการให้มีคนคอยแนะนำ ชี้แนวในการทำงานและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

หัวหน้างานชนิดนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นเครื่องจักร งานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คือ การปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างเดียวนั้น ส่วนงานของผู้บังคับบัญชา ก็คือ วางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและโดยละเอียดทุกแห่งทุกมุม หัวหน้างานแบบนี้ไม่รู้ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไร ทักษะการทำงานของเขานั้นง่ายมาก คือ มีคนออกคำสั่ง และมีคนปฏิบัติตาม เขาคิดว่าคณะกรรมการที่ทำงานดีที่สุดก็คือ คณะกรรมการโดยคน ๆ เดียว เขาคิดว่างานของเขาก็คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและรับทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ไม่ให้คนอื่นได้มีความคิดเห็นของตนเองและเขาไม่เข้าใจเลยว่าการยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยการใช้อำนาจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา เขาก็แสดงออกอย่างเห็นได้ชัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำลายเขา เขาไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ เลย

หัวหน้างานชนิดผู้เผด็จการนี้ ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงในองค์การโดยไม่รู้ตัว เพราะหัวหน้างานประเภทนี้จะก่อให้เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งผู้ก่อนและคนหนึ่งงาน ถ้าเป็นไปในทางที่ดีก็จะได้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่บนอบและทำตามคำสั่งเขา ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งงาน

6. ผู้เผด็จการแบบมีศีลปะ (benevolent autocrat) ผู้เผด็จการแบบมีศีลปะ คือ ผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนอย่างแน่นอน เขามีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน เขามีความชำนาญชำนาญในด้านการสั่งงานและทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ เขามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทว่าเขาทำงานอย่างมีศีลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้ มีมากในวงการอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างาน ซึ่งทำงานไต่เต้าขึ้นมาจนถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความพยายามในการฝึกฝนหาความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเองโดยอาศัยความผิดพลาดเป็นครู

ผู้เผด็จการอย่างมีศีลปะนี้ มักมีความทะเยอทะยาน เขารู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี ฐานะในหน้าที่ของตนดี และงานสำเร็จเป็นส่วนมาก จุดอ่อนของเขาอยู่ที่ว่า เขาไม่มั่นใจว่าทำอะไรจึงจะสามารถใช้คนให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่แน่ใจเสมอไปนักว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำงานหนักเพื่อเขา

7. นักบริหาร (executive) ลักษณะหัวหน้างานแบบนี้เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของเขาก็คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาวางมาตรการในการผลิตและการทำงานไว้สูง แต่ในด้าน การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปบ้างเขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุที่นักบริหารยอมรับแนวปฏิบัติดังกล่าว เขาจึงทำงานโดยไม่มีอุปสรรค จะมีคณะผู้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับการดึง เชือกเส้นเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน เขากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการวางแผน งานให้ดีขึ้นเสมอและด้วยเหตุนี้เขาจึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน เขารู้ดีว่าคนต้องการพึ่งพาอาศัยและต้องการความเป็นอิสระด้วยทั้งสองประการ เขารู้ว่าความต้องการของบุคคลและ ความต้องการขององค์การสามารถจะร่วมกันได้ เขารู้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะวินิจฉัย สั่งการและประกาศให้ทุกคนทราบ และรู้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจะให้คณะผู้ร่วมงานต้อง พิจารณาตกลงร่วมกัน

นักบริหารจะยินดีรับฟังปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เขารู้ว่าการยินดีรับฟังและแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ นี้เป็นความจำเป็น เป็นเรื่องธรรมดาและสมควรที่จะมีขึ้น เขาไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิเสธและไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งใด ๆ เขารู้ว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นสามารถขจัดไปได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็สามารถจะทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำได้สำเร็จ ผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ เขามีได้เป็นเพียงผู้ให้กำลังใจ แต่ว่าคณะผู้ดำเนินงานของเขามีขวัญและกำลังใจดีมาก เขามีได้ดำเนินกิจการที่เป็นงานหนัก แต่คณะผู้ดำเนินงานของเขาทำงานหนัก เขาไม่ต้องการให้คณะผู้ดำเนินงานปกปิดความผิดพลาดใดๆ แต่ทว่าทำให้ทุกคนสำนึกว่า ตนได้มีส่วนร่วมในผลงานที่ล้มเหลว หรือประสบความสำเร็จ

8. ผู้ประนีประนอม (compromiser) หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่ก็ไม่อยากที่จะผสมผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่า จะใช้อย่างไร ลักษณะของเขาเป็นคนที่โลเลและชอบการประนีประนอม

อิทธิพลที่ชักจูงให้เขาตัดสินใจ ก็คือ ความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้น้อยลง มากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว เขาพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่องานของเขา มีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะต่าง ๆ แต่ก็ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระตุ้นคนอื่นแต่ก็ไม่มากนัก และเขาไม่ได้หวังผลเลิศจากการทำงานมากนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้นตลอดไป เขามั่นใจว่าการจะให้มียุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดนั้นเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีประนีประนอม ทั้งสิ้น เขาจะสนใจแต่เฉพาะสิ่งที่จะให้งานเดินไปได้ เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ควรมายุ่งกับเขา แต่ถ้าดูเหมือนว่าจะใช้ได้ เขาก็ไม่ว่าอะไร

การวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารวัดได้โดยปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการบริหาร MSDT (the management style diagnosis test) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย จุฑัย หิรัญโต, 2520: 292-303) ประกอบด้วยคำถามเชิง 3 มิติที่ Reddin ได้วิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละพฤติกรรมนำมาสร้างเป็นคำถามพร้อมทั้งสร้างตารางวิเคราะห์ลักษณะต่าง ๆ ไว้จำนวน 64 ข้อ (แสดงในภาคผนวก ก. แบบสอบถาม)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ทั้งต่างประเทศและในประเทศซึ่งผู้วิจัยขอ นำเสนอ ดังนี้

พิบูล คำเพชรดี (2540: 22-25) กล่าวว่า William J. Reddin ได้ศึกษาแบบบริหาร ของผู้บริหารตามแบบทดสอบ MSDT (the management style diagnosis test) ของนัก บริหารในองค์กรต่าง ๆ โดยจำแนกทดสอบเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก Reddin ได้ทดสอบหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ซึ่ง เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆกัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1 - 3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบบริหารออก เป็น ร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้วปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมพฤติ กรรมการบริหารเป็นนักบริหาร (executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วน แบบผู้นำงานมีเพียงร้อยละ 4 และ ผู้ทำงานตามคำสั่งร้อยละ 6 เท่านั้น นอกจากนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 15 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร Reddin ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มนี้มีพฤติกรรมในการบริหารที่เน้น ทางสัมพันธภาพมากกว่าภารกิจการทำงานจึงมีพฤติกรรมแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็น ลักษณะผู้ทำงานตามคำสั่งหรือผู้ยึดระเบียบและผู้นำงานเพียงร้อยละ 5 ส่วนแบบผู้เผด็จการมี ศิลปะ ผู้บริหาร นักบุญ ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอมอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จากการศึกษาประธานและ รองประธานกรรมการ จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่างๆ ซึ่งมี คนงานมากกว่า 100,000 คน ผลการทดสอบพบว่ากลุ่มนี้เป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบนักเผด็จการร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 12 กลุ่ม นักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

4. ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและออกแบบ การทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิชาการและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอไฮโอ และสถาบันแบดเดล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎี บัณฑิต ผลปรากฏว่า นักวิจัยมีแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นนักพัฒนาถึงร้อยละ 27 ส่วน พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้นำงานร้อยละ 15 นักบุญร้อยละ 15 ผู้เผด็จการร้อยละ

15 ส่วนผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน การใช้วิธีการสอนแนะและพัฒนาตัวบุคคลจึงเป็นวิธีการใช้พฤติกรรมทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด

5. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชนถึงแม้การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการจะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญา หรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนารมณ์จากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ก่อตั้งเก่าแก่ ซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัดเมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อกระดาษซึ่งมีพนักงาน 15,000 คน ผลการทดสอบพบว่าร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของพฤติกรรมการบริหารแบบผู้ทำงานตามสั่ง หรือผู้ยึดระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมว่า “เป็นยอดกระดุก” (toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหารแต่ฝ่ายปฏิบัติก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการอย่างเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก แต่ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการบริหารเป็นแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่าเขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้และคำยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้ คือ รายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครั้งก็มี

7. นายทหารชั้นนายร้อยเอก ได้ทดสอบนายทหารสัญญาบัตรยศร้อยเอก หรือเทียบเท่า จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครั้งหลักสูตรผลการทดสอบพบว่า พฤติกรรมของนายทหารเหล่านี้ เป็นผู้เผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 3 แบบนักบริหารร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบทำงานตามสั่งหรือแบบผู้ยึดระเบียบเพียงร้อยละ 1 และแบบนักบุญร้อยละ 2 เท่านั้น นับได้ว่ากองทัพพบกัได้นายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารเข้ารับการอบรม

8. นายทหารชั้นนายพันโท ได้ทดสอบทหารยศพันโท 73 นาย จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับนี้มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบผู้บริหารหรือผู้นำทีม รองลงมาร้อยละ 20 มีพฤติกรรมแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ส่วนพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น ผู้เผด็จการร้อยละ 15 และผู้ประนีประนอมร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโทเคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้วมีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการมาก่อนสงครามโลกด้วยซ้ำ

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในทุกๆ ปี มหาวิทยาลัยคีนส์ใน แคนาดา ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์ Reddin ได้ทดสอบแบบพฤติกรรมของผู้จัดการ จำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะและแบบผู้บริหาร ร้อยละ 21, 14 และ 24 ตามลำดับ และเลือกใช้พฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้หนึ่งงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6

ในปีถัดไป ได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการอบรมสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนาร้อยละ 18 แบบ ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 14 และแบบผู้บริหารร้อยละ 24 เช่นเดียวกัน ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 7 แบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 8 ทั้งๆที่ผู้เข้าสัมมนาแต่ละครั้งไม่เคยร่วมสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้าระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 เลือกใช้พฤติกรรมแบบ ผู้หนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรมแบบนักบุญและผู้เผด็จการ ซึ่งน่าวิตกมาก ข้อพิสูจนีบ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่าตนเข้ามาทำงานกับบริษัทโดยมิได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้อาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการบริหารหรือกระบวนการในการทำงานมากกว่าเปลี่ยนตัวบุคคล

สำหรับ พิกุล คำเพชรดี (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วยแบบนักพัฒนาร้อยละ 47.12 แบบผู้ยึดระเบียบร้อยละ 4.44 แบบผู้บริหารร้อยละ 4 แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 0.44 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย แบบนักบุญร้อยละ 35.56 แบบผู้ประนีประนอมร้อยละ 4.44 และแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 4

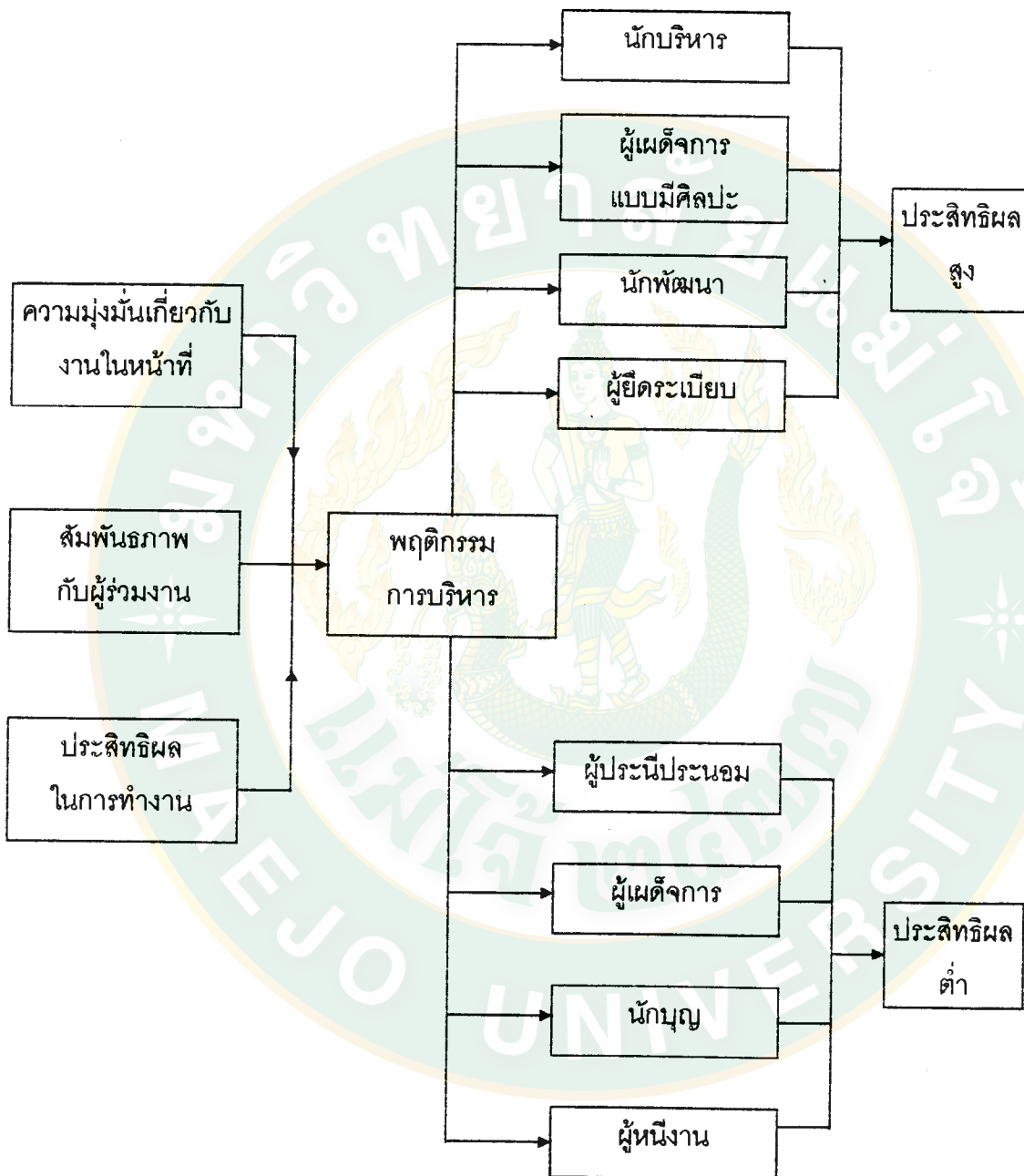
จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงเป็นข้อสนับสนุนที่ดีที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติ

ในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นการนำเอาแนวความคิดของ Reddin มาใช้วัดพฤติกรรมของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน สัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลของงาน บรรลุตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน

### ภาคสรุป (Overview)

ผู้บริหารไม่ว่าระดับใดจำเป็นจะต้องทราบถึงความหมาย ความสำคัญของการบริหารและต้องปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร โดยมีการฝึกฝนเพื่อปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ไม่อยู่นิ่ง มีการยืดหยุ่น และสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์ตามยุคสมัย รวมทั้งมีการใช้วิชาการและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร ตลอดจนการบริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสิ่งหนึ่งที่จะบ่งบอกได้ว่าผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารหรือไม่ ก็คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเอง

ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา จึงมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวคิดของ Reddin ว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบใด ระหว่างประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ (less effective) 4 แบบ คือ ผู้หนีงาน (deserter) นักบุญ (missionary) ผู้เผด็จการ (autocrat) ผู้ประนีประนอม (compromiser) และประเภทที่มีประสิทธิผลสูง (more effective) แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ ผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) นักพัฒนา (developer) ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ (benevolent autocrat) และนักบริหาร (executive) เนื่องจากเป็นแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร พื้นฐานที่แท้จริงตามธรรมชาติของมนุษย์ (กิติ ตย์คานนท์, 2535: 46)



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย



**บทที่ 3**  
**วิธีดำเนินการวิจัย**  
(RESEARCH METHODOLOGY)

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้  
ในจังหวัดพะเยา ได้กำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

**สถานที่ดำเนินการวิจัย**  
(Locale of the Study)

การวิจัยครั้งนี้จะได้ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพะเยา เหตุผลที่เลือกจังหวัดพะเยา  
เพื่อการศึกษาวิจัยทั้งนี้เนื่องจากความเหมาะสมดังต่อไปนี้

1. จังหวัดพะเยาเป็นจังหวัดในภาคเหนือของประเทศไทย ที่ประสบปัญหาการ  
เสื่อมโทรมของทรัพยากรป่าไม้ เนื่องจากการบุกรุกทำลายป่า ทำให้พื้นที่ป่าไม้ลดลงและทำให้  
ขาดแคลนไม้ และปัญหาความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้และที่ดินป่าไม้ โดย  
ภายในระยะเวลา 2 ปี จากปี พ.ศ. 2536-2538 เนื้อที่ป่าของจังหวัดพะเยาลดลงถึง 37,813 ไร่  
(กรมป่าไม้, 2539: 120)
2. จังหวัดพะเยามีหน่วยปฏิบัติในพื้นที่สังกัดสำนักป้องกันและปราบปราม สำนัก  
วิชาการ สำนักส่งเสริมการปลูกป่า และสำนักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่  
เกี่ยวกับการเพิ่มเนื้อที่ป่าไม้และการอนุรักษ์ไม้ให้เนื้อที่ป่าไม้ลดลง นอกเหนือจากหน่วยปฏิบัติ  
ในพื้นที่ที่สังกัด สำนักงานป่าไม้เขตและสำนักงานป่าไม้จังหวัด
3. ผู้วิจัยปฏิบัติราชการกรมป่าไม้ในท้องที่จังหวัดพะเยาจึงสะดวกต่อการดำเนิน  
การวิจัย ทั้งด้านการเดินทางสำรวจข้อมูล หรือติดต่อประสานงานกับหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ทุก  
แห่งในท้องที่จังหวัดพะเยา

## ผู้ให้ข้อมูล (The Respondents)

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดโดยไม่มีการสุ่มตัวอย่างเนื่องจากประชากรผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนน้อยและอยู่ในวิสัยที่จะศึกษาข้อมูลได้ทุกหน่วยและประชากรผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมป่าไม้ท้องที่จังหวัดพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2541 รวมทั้งสิ้นจำนวน 37 คน ประกอบด้วย

1. หัวหน้าสถานีควบคุมไฟป่า	จำนวน 1 คน
2. หัวหน้าสถานีผลิตเมล็ดพันธุ์ไม้ป่า	จำนวน 1 คน
3. หัวหน้าสถานีเพาะชำกล้าไม้	จำนวน 1 คน
4. หัวหน้าหน่วยจัดการต้นน้ำ	จำนวน 4 คน
5. หัวหน้าเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า	จำนวน 2 คน
6. หัวหน้าอุทยานแห่งชาติ	จำนวน 4 คน
7. หัวหน้าโครงการปรับปรุงป่าสงวนแห่งชาติ	จำนวน 1 คน
8. หัวหน้าสวนป่า	จำนวน 1 คน
9. หัวหน้าหน่วยป้องกันรักษาป่า	จำนวน 13 คน
10. ป่าไม้อำเภอ	จำนวน 9 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล (The Research Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการศึกษาเป็นแบบสอบถาม Checklist แบบ Scheduling ที่ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารของผู้ให้ข้อมูล โดยปรับปรุงบางส่วนจากแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหาร MSDT (the management style diagnosis test)

## การตรวจสอบเครื่องมือ (Testing of the Instruments)

ผู้ศึกษาวิจัยได้ปรับปรุงบางส่วนจากแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหาร MSDT (the management style diagnosis test) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากแนวทางในการตรวจเอกสารแล้วนำไปเสนอคณะอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) และความชัดเจนของภาษา หรือ ความเป็นปรนัย (objectivity) และนำแบบสอบถาม MSDT มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษา แล้วจึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### วิธีการรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

เมื่อปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือจากการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในนามบัณฑิตศึกษาและผู้ศึกษาวิจัยถึงผู้อำนวยการสำนักป้องกันและปราบปราม สำนักวิชาการ สำนักส่งเสริมการปลูกป่า และสำนักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ กรมป่าไม้ สำนักงานป่าไม้เขตเชียงราย และผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา เพื่อขออนุญาตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย
2. ประสานงานโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อแจ้งความประสงค์ และนัดหมายการให้ข้อมูลตามแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามตามวัน เวลา และสถานที่นัดหมายด้วยตนเอง

## การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ผู้วิจัยนำข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่รวบรวมได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วถอดรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคม (statistical package for the social sciences: SPSS/PC') สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

1. การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) เพื่อจัดลำดับชั้น และทราบอัตราส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่
2. ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmatic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและวัดการกระจายของลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

สำหรับแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือของ William J. Reddin แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มา แจกแจงความถี่ (frequency) คำนวณค่าร้อยละ (percentage) และวิเคราะห์ไขว้ (crosstabs) หาจำนวนผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละแบบ จำแนกตามแต่ละสถานภาพส่วนบุคคล

วิธีการวิเคราะห์โดยเครื่องมือของ William J. Reddin มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบแต่ละข้อว่าเลือกข้อ ก. หรือ ข. ถ้าปรากฏว่าเลือก ก. ก็ให้กรอกคะแนน 1 และถ้าเลือก ข. ให้กรอกคะแนนเป็น 2 ลงในตารางกรอกคะแนนจนครบทั้ง 64 ข้อ แล้วรวมคะแนนแต่ละข้อที่ให้คะแนนเป็น 1 ตามแนวนอน แต่ละแถวมาใส่ไว้ในช่อง A-H ทางด้านซ้ายของตาราง

	←————— แนวนอน —————→							
A	1	2	3	4	5	6	7	8
B	9	10	11	12	13	14	15	16
C	17	18	19	20	21	22	23	24
D	25	26	27	28	29	30	31	32
E	33	34	35	36	37	38	39	40
F	41	42	43	44	45	46	47	48
G	49	50	51	52	53	54	55	56
H	57	58	59	60	61	62	63	64

↑  
แนว  
ตั้ง  
↓

-----  
A    B    C    D    E    F    G    H  
-----

### ภาพที่ 2 ตารางกรอกคะแนน

ขั้นที่ 2 รวมคะแนนแต่ละข้อที่ให้คะแนนเป็น 2 ตามแนวตั้งแต่ละแถวมาใส่ในช่อง A-H ทางด้านล่างของตาราง

ขั้นที่ 3 ลอกคะแนนในขั้นที่ 1 มาใส่แถวนี้

-----  
A   B   C   D   E   F   G   H  
-----

ขั้นที่ 4 นำผลบวกของขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 3

มาเป็นคะแนนที่ยังไม่ได้จัดระดับ

มาใส่ขั้นนี้

A   B   C   D   E   F   G   H

รวมกันต้องได้ 64

ขั้นที่ 5 ตัวเลขที่จะนำมาจัดระดับใหม่

+1 +2 +1 0 +3 -1 0 -4

เพื่อแก้อคติของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 6 ผลบวกของขั้นที่ 4 กับขั้นที่ 5

เป็นคะแนนจัดระดับแล้วมาใส่ขั้นนี้

A   B   C   D   E   F   G   H

รวมกันต้องได้ 66

ขั้นที่ 7 กรอกคะแนนในขั้นที่ 6 เรียงลำดับจาก A-H ลงในช่อง [ ] ทางขวามือ

	X	Y	Z	O
A	_____ [ ]			
B	_____ [ ]			
C	_____ [ ]			
D	_____ [ ]—[ ]			
E	_____ [ ]			
F	_____ [ ]—[ ]			
G	_____ [ ]—[ ]			
H	_____ [ ]—[ ]—[ ]			

ภาพที่ 3 ช่องกรอกคะแนนส่วนประกอบ

ขั้นที่ 8 ผลรวมคะแนนในช่อง [ ] ตามแนวตั้ง X Y Z O  
ส่วนช่อง O ไม่ใช้ในที่นี้ [ ] [ ] [ ] [ ]

ขั้นที่ 9 เปลี่ยนคะแนน X Y Z ให้เป็นเส้นแสดงคะแนนโดยเทียบคะแนน จากตารางข้างล่างนี้

ถ้าคะแนนเป็น	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	≥ 38
เส้นคะแนนจะเป็น	0	.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

ขั้นที่ 10 เขียนเส้นแสดงคะแนน (จำนวนสูงสุดต้องไม่เกิน 4.0)

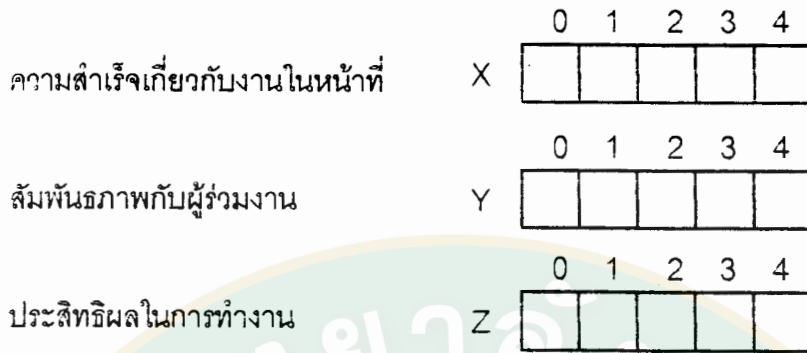
X ————— Y ————— Z —————

X หมายถึง ความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงานในหน้าที่

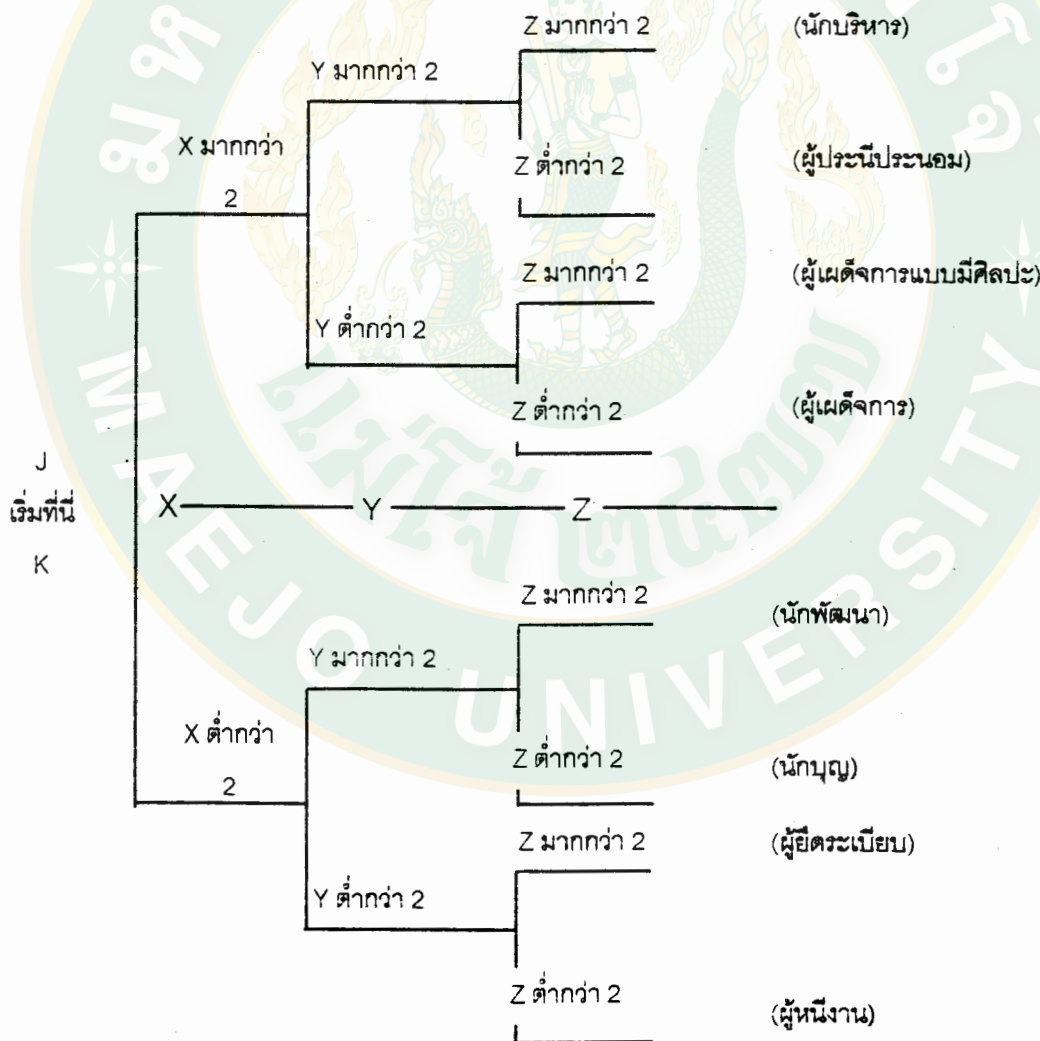
Y หมายถึง สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

Z หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน

ขั้นที่ 11 ทำเส้นแสดงคะแนนใน Bar Chart



ขั้นที่ 12 เขียนคะแนน X Y Z ลงในช่องตรงกลางฝั่ง โดยเริ่มจากซ้ายไปขวา ถ้าคะแนน X มากกว่า 2 ให้เริ่มต้นจาก J ถ้าต่ำกว่า 2 เริ่มจาก K



ภาพที่ 4 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลการบริหาร

คะแนนที่จัดระดับแล้ว

A	B	C	D	E	F	G	H
ผู้ปฏิบัติงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จการ	ผู้ประณี	ผู้ยึดระเบียบ	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการ	นักบริหาร
			ประណอม			แบบมีศิลปะ	

คะแนนที่จัดระดับแล้วจะบอกลักษณะหัวหน้างานทั้ง 8 ชนิด ถ้าได้คะแนนช่องใดมาก แสดงว่ามีลักษณะเด่นเพียงไปทางนี้มาก คะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไปจะชี้ให้เห็นลักษณะเด่น คะแนนตั้งแต่ 10 ลงมาจะชี้ให้เห็นลักษณะรอง

เวลาที่ใช้ในการวิจัย  
(Research Duration)

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน ตั้งแต่เดือนเมษายน 2541 ถึงเดือนกันยายน 2541



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและวิจารณ์ (RESULTS AND DISCUSSION)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ในจังหวัดพะเยา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา สังกัดราชการบริหารส่วนกลางที่ขึ้นตรงต่อสำนักป้องกันและปราบปราม สำนักวิชาการ สำนักส่งเสริมการปลูกป่า สำนักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สำนักงานป่าไม้เขตเชียงราย และผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ สังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานป่าไม้จังหวัดพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2541 จำนวน 37 คน การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอาผลการวิจัยและวิจารณ์เป็นส่วนเดียวกัน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตารางข้อมูลประกอบด้วยคำบรรยายและความเรียงเป็นตอน ๆ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

#### สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

##### 1. ระดับตำแหน่ง

ผลการวิจัยในตารางที่ 2 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่(ร้อยละ 37.84) มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 6 ร่วงลงมาเป็นระดับ 5(ร้อยละ 35.14) เป็นระดับ 7(ร้อยละ 24.32) และน้อยที่สุดเป็นระดับ 8(ร้อยละ 2.70) แสดงให้เห็นว่ากรมป่าไม้ แต่งตั้งบุคคลที่มาทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ มีระดับตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 5 ถึงระดับ 8 แต่เนื่องจากตามกรอบโครงสร้างของกรมป่าไม้ที่ใช้ในปัจจุบัน กำหนดให้ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 6 และระดับ 7 เป็นส่วนใหญ่ ส่วนระดับ 5 และระดับ 8 มีเป็นส่วนน้อย และผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 5 มีมากเป็นอันดับ 2 รองจากระดับ 6 แสดงว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 5 ส่วนหนึ่งเป็นข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชา แต่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ระดับผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (N=37)	ร้อยละ
5	13	35.14
6	14	37.84
7	9	24.32
8	1	2.70
รวม	37	100.00

## 2. อายุ

ผลการวิจัยในตารางที่ 3 พบว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ มีอายุเฉลี่ย 42.30 ปีอายุน้อยที่สุด 32 ปี และอายุมากที่สุด 59 ปี โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.37 ปี ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 40 – 49 ปี (ร้อยละ 43.24) รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 39 ปี (ร้อยละ 37.84) และน้อยที่สุดมีอายุอยู่ในช่วง 50 – 59 ปี (ร้อยละ 18.92) เมื่อพิจารณาอายุเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูล อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เป็นบุคคลที่ผ่านการปฏิบัติราชการมานานพอสมควร เป็นผลให้มีประสบการณ์ด้านป่าไม้มากเพียงพอ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (N=37)	ร้อยละ
30 - 39	14	37.84
40 - 49	16	43.24
50 - 59	7	18.92
รวม	37	100.00

หมายเหตุ: อายุเฉลี่ย 42.30 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.37 ปี อายุต่ำสุด 32 ปี อายุสูงสุด 59 ปี

### 3. ระดับการศึกษา

ผลการวิจัยตามตารางที่ 4 พบว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.86) มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา (ร้อยละ 29.73) มีระดับการศึกษาชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพการป่าไม้ และสุดท้าย (ร้อยละ 5.41) มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท แต่จากการที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานด้านการป่าไม้ในจังหวัดพะเยาพบว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ส่วนมากใช้ระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการป่าไม้ในการบรรจุเข้ารับราชการกรมป่าไม้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองให้มีระดับการศึกษาสูงขึ้น เนื่องจากตามปกติบุคคลที่จะได้รับการบรรจุเข้ารับราชการสังกัดกรมป่าไม้ที่ปฏิบัติงานด้านการป่าไม้ ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะคือต้องจบการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการป่าไม้หรือปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วนศาสตร์)

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (N=37)	ร้อยละ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพการป่าไม้	11	29.73
ปริญญาตรี	24	64.86
ปริญญาโท	2	5.41
รวม	37	100.00

### 4. ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ผลการวิจัยตามตารางที่ 5 พบว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการเฉลี่ย 20.14 ปี มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการมากที่สุด 34 ปี และน้อยที่สุด 11 ปี โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.33 ปี ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 35.14) มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 21 – 25 ปี รองลงมา 11 – 15 ปี (ร้อยละ 24.32) 16 – 20 ปี (ร้อยละ 21.62) 26 – 30 ปี (ร้อยละ 13.51) และน้อยที่สุด 31 – 35 ปี (ร้อยละ 5.41) เมื่อพิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติราชการโดยเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูล อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการป่าไม้มาก

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ(ปี)	จำนวน (N=37)	ร้อยละ
11 - 15	9	24.32
16 - 20	8	21.62
21 - 25	13	35.14
26 -30	5	13.51
31 - 35	2	5.41
รวม	37	100.00

หมายเหตุ: ระยะเวลาการปฏิบัติราชการเฉลี่ย 20.14 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.33 ปี  
 ระยะเวลาการปฏิบัติราชการน้อยที่สุด 11 ปี  
 ระยะเวลาการปฏิบัติราชการมากที่สุด 34 ปี

#### 5. ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ผลการวิจัยตามตารางที่ 6 พบว่าระยะเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่โดยเฉลี่ย 6.70 ปี ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ระยะเวลามากที่สุด 22 ปี และน้อยที่สุด 1 ปี ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่(ร้อยละ 56.76) ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เป็นเวลา 1-5 ปี รองลงมา(ร้อยละ 27.03) เป็นเวลา 6-10 ปี และทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เป็นเวลา 11-15 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 5.40 เมื่อพิจารณาระยะเวลาโดยเฉลี่ยที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของผู้ให้ข้อมูล แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ทำหน้าที่นานเกินกว่า 5 ปี โดยไม่มีการโยกย้ายสับเปลี่ยน

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร (ปี)	จำนวน (N=37)	ร้อยละ
1 - 5	21	56.77
6 - 10	10	27.03
11 -15	2	5.40
16 -20	2	5.40
มากกว่า 20	2	5.40
รวม	37	100.00

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เฉลี่ย 6.70 ปี  
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.69 ปี  
ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่น้อยที่สุด 1 ปี  
ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่มากที่สุด 22 ปี

**พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่**

การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแบบของ William J. Reddin โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการบริหาร MSDT (the management style diagnosis test) ที่วัดพฤติกรรมกรรมการบริหารจากการแสดงออกถึงการปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารตามอำนาจหน้าที่ในแต่ละด้าน คือ

1. ความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงานในหน้าที่
2. สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน
3. ประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการวิจัยตามตารางที่ 7 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เป็นแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูง (more effective) ร้อยละ 59.46 ประกอบด้วยพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา ร้อยละ 37.84 แบบผู้ยึดระเบียบและแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 8.11 แบบนักบริหารมีเพียงร้อยละ 5.40 ซึ่งเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีน้อยที่สุดของแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูง และเป็นแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ (less effective) ร้อยละ 40.54 ประกอบด้วย แบบผู้หนึ่งงานและแบบนักบุญมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 18.92 และแบบนักประนีประนอมร้อยละ 2.70 ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้เผด็จการไม่มี

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่จำแนกตามพฤติกรรมกรรมการบริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหาร	ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่(คน)	ร้อยละ
ผู้หนึ่งงาน	7	18.92
นักบุญ	7	18.92
นักประนีประนอม	1	2.70
ผู้ยึดระเบียบ	3	8.11
นักพัฒนา	14	37.84
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	3	8.11
นักบริหาร	2	5.40
ประสิทธิผลต่ำ	15	40.54
ประสิทธิผลสูง	22	59.46
รวม	37	100.00

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 37.84 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา ซึ่ง Reddin (อ้างใน อุทัย นิรัญโต, 2520:307) ได้กล่าวถึงลักษณะของนักพัฒนาไว้ว่า นักพัฒนา

เป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ทำงาน สนใจการพัฒนาตัวบุคคล เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักมอบหมายหน้าที่ การงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง งานสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือ ทำให้ได้รับความเลื่อมใสและไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน

เนื่องจากสถานการณ์ป่าไม้ในปัจจุบันมีแนวโน้มลดลงเรื่อยมา ประกอบกับอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งมีหัวใจของแผนอยู่ที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกรมป่าไม้จะต้องดำเนินการในทุกวิถีทางเพื่อหยุดยั้งการบุกรุกทำลายป่าไม้ให้ลดลงควบคู่กับการฟื้นฟูป่าไม้ที่เสื่อมสภาพโดยให้ชุมชนร่วมดูแลป้องกันรักษาป่า รับผิดชอบเพื่อส่งเสริมการปลูกป่า สร้างความเข้าใจเพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักในคุณค่าของ “ป่าไม้” ซึ่งสิ่งสำคัญที่กรมป่าไม้ได้เน้นในการดำเนินงาน คือ การสร้างแนวร่วมทั้งหน่วยราชการ เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรประชาชนและประชาชน ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านป่าไม้ รวมทั้งปรับปรุงบทบาทเจ้าหน้าที่ป่าไม้ให้เป็นนักส่งเสริมเพื่อสร้างแนวร่วมในการอนุรักษ์และพัฒนาการป่าไม้ (กรมป่าไม้, 2539: 79) จึงอาจเป็นผลให้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา และอีกเหตุผลหนึ่งอาจเนื่องมาจากเป็นหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด เป็นหน่วยงานขนาดเล็กทำให้ผู้บริหารสามารถใกล้ชิดและดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานได้อย่างทั่วถึง ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่จะต้องเป็นผู้นำกลุ่มและทำงานร่วมกับกลุ่มตลอดทั้งต้องมีความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ชักนำผู้ร่วมงานเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน และชุมชน โดยถือว่าการกระทำนั้น ๆ ต้องเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและชุมชน ดังที่ จุมพล สวัสดิ์ดิยากร (2520: 319) ให้ความเห็นว่า นักพัฒนาเป็นผู้ที่ขอบสอนอบรมให้ผู้อื่นมีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ขอบฟังเหตุผล สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานและชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น

จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบผู้ยึดระเบียบร้อยละ 8.11 ซึ่ง Reddin (อ้างใน อุทัย หิรัญโต, 2520: 305) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบผู้ยึดระเบียบนี้คล้ายกับลักษณะพฤติกรรมแบบผู้หนึ่งงานในเรื่องของความไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน และการไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มี

ทัศนคติให้ความสนใจกับงานแต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก ผู้บริหารแบบผู้ยึดระเบียบนี้คิดว่าตัวเขาเองเป็นผู้มีความสามารถ ทำงานตามกฎระเบียบข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ก็ทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญและงานที่ทำไปแล้วจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ส่วนที่เป็นแบบผู้ยึดระเบียบนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เป็นหน่วยงานของทางราชการจึงต้องปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ซึ่ง Weber (อ้างใน อรุณ รัชธรรม, 2526: 63-64) ได้กล่าวถึงลักษณะของระบบราชการไว้ว่า ระบบราชการมีการอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ข้าราชการจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งเฉพาะที่ชอบด้วยกฎหมายเท่านั้น มีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นแบบทางการ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยปฏิบัติในพื้นที่บางหน่วยงานจำเป็นอยู่ที่จะต้องจะมีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้ยึดระเบียบ เช่น หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับกำกับการป้องกันรักษาป่า ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่จำเป็นอยู่ที่จะต้องเคร่งครัด แม่นยำ และรอบคอบในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

ผลการวิจัยยังพบว่า พฤติกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูง ของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 8.11 ซึ่ง Reddin (อ้างใน กิติ ตยัคคานนท์, 2538: 61-62) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะนี้ มีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความชำนาญในการสั่งงานอย่างมีศิลปะ รับผิดชอบต่อผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลงานดี เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่นุ่มนวลมีศิลปะ เป็นผู้ทะเยอทะยานพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารระดับสูงขึ้นไป มีการปรับปรุงตนเองโดยแสวงหาความรู้ความชำนาญอย่างต่อเนื่อง รู้กฎระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี แต่ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน คือ มองผู้ร่วมงานเหมือนเครื่องจักร ซึ่งถือเป็นจุดด้อยของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบนี้

การที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารแบบนี้ดีกว่าแบบผู้ยึดระเบียบ



เนื่องจากพฤติกรรมแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ นอกจากจะยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการอย่างเข้มงวดเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จแล้ว ยังมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วย

ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูง ของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เป็นแบบนักบริหารเพียงร้อยละ 5.40 ซึ่ง Reddin (อ้างใน กิติ ตยัคคานนท์, 2538: 62) ได้กล่าวถึงลักษณะแบบนักบริหารว่า เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมาก ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดีมาก ไม่ใช่อำนาจดขี่บังคับ พยายามให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่ม มีการพูดจาเห็นจริง อดทน ยกย่อง ให้เกียรติ และไม่แย่งผลงานหรือความดีความชอบของผู้ร่วมงานมาเป็นของตน. โดยแสดงให้เห็นผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่าผลงานที่ดีขึ้นนั้นเนื่องจากผู้ใด ส่วนการลงโทษผู้กระทำความผิดกระทำอย่างยุติธรรม เป็นเหตุเป็นผล ไม่ใช่อารมณ์ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงาน มีความสามัคคี และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน

การที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบนักบริหารเพียงร้อยละ 5.40 ซึ่งเป็นพฤติกรรมการบริหารที่มีน้อยที่สุดของแบบที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่น่ายินดีและควรพัฒนาปรับปรุงให้มีมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นแบบพฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารตามอำนาจหน้าที่ในทุกๆ ด้านมาก คือ มีความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงานในหน้าที่มาก มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมาก และประสิทธิผลในการทำงานมาก ซึ่งถ้ากรมป่าไม้มีผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมแบบนี้มากขึ้นเพียงใด ก็จะเป็นผลให้เป้าหมายที่กรมป่าไม้กำหนดไว้ประสบความสำเร็จเร็วขึ้นเพียงนั้น เพราะผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

แต่อย่างไรก็ตาม Reddin (อ้างใน อุทัย นิรัญโต, 2520: 278-279) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบประสิทธิผลสูงทั้ง 4 แบบนี้ ไม่มีแบบใดที่จะเป็นแบบที่ดีที่สุด และใช้ได้กับทุกสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม แต่ละแบบจะดีหรือเหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม เวลา สถานที่หรือโครงสร้างขององค์การ ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ควรคำนึงว่าจะมุ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูงแบบใดก็ตาม ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่เพียงใด ซึ่งส่งผลให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ร่วมงานได้รับความพอใจและมีความสุขหรือไม่

ในขณะเดียวกัน จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ถึงร้อยละ 40.54 น่าจะชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ยังมีพฤติกรรมกรรมการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์อยู่มาก เป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาทรัพยากรไปไม่ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ เนื่องจากผู้บริหารหน่วยปฏิบัติอยู่ในฐานะผู้นำโดยตำแหน่งของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหาร เมื่อส่วนประกอบหนึ่งบกพร่อง ก็จะทำให้ส่วนประกอบอื่นๆ คือ หน่วยงานและ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานได้รับผลกระทบตามไปด้วย เพราะส่วนประกอบเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกัน และในการบริหารงานนั้นคุณภาพของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุด พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีประสิทธิผลต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหาร จากข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ พบว่า

1. ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรี(ร้อยละ 64.86) แต่ยังมีผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่อีกร้อยละ 29.73 มีระดับการศึกษาชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพการป่าไม้ ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วงสำหรับอนาคต เพราะปัจจุบันระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรีถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาามาก ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ควรจะมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาและยกระดับการศึกษาของตนให้สูงขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อประโยชน์ในการบริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสามารถขจัดปัญหาเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าซึ่งเป็นข้อควรคำนึงของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ด้วย

2. ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ส่วนหนึ่งที่มีอายุมาก ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่นานเกินไปโดยไม่มีการโยกย้ายสลับเปลี่ยน อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ขาดความคิดริเริ่ม เบื่อหน่าย และขาดความกระตือรือร้นในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้วยเหตุนี้อาจเป็นผลให้พฤติกรรมกรรมการบริหารมีประสิทธิผลต่ำได้ แต่ถ้าหากมีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ไปตามกาลเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารหน่วย

ปฏิบัติในพื้นที่ได้ประสบการณ์ใหม่ ๆ อาจจะเป็นสิ่งท้าทายความคิดริเริ่มในการหาวิธีเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา เพื่อการปฏิบัติงานให้ผลงานดีขึ้นได้

3. ระดับตำแหน่งของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ น่าจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารมีประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจาก ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ร้อยละ 35.14 มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 5 ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะปรับระดับตำแหน่งของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่อย่างต่ำเป็นระดับ 6 เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น เช่นในกรณีมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันในฐานะผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เหมือนกัน ถึงแม้ว่ามีระยะเวลาการปฏิบัติราชการนานกว่าแต่ถ้ามีระดับตำแหน่งต่ำกว่า สำหรับระบบราชการแล้วถือว่ามีอาวุโสน้อยกว่า

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีข้อค้นพบหลายประการทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่เป็นปัญหาในพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ สำหรับผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่กลุ่มที่มีประสิทธิภาพต่ำนั้น สมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของกรมป่าไม้ต้องหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไข เพื่อปรับพฤติกรรมในการบริหารและพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งกว่าในปัจจุบัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทกายและใจให้แก่การทำงานโดยมุ่งไปที่ประสิทธิผลของงาน ให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามแต่ละลักษณะสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ไม่ได้คำนวณค่าร้อยละเนื่องจากจำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละลักษณะสถานภาพส่วนบุคคล มีค่าต่ำกว่า 30 จึงใช้ค่าสัดส่วนในการบรรยายความตามที่ Anderson and Zelditce (อ้างใน บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2535: 286) กล่าวว่า การคำนวณร้อยละขนาดของฐานเปรียบเทียบที่ใช้ควรมีค่ามากกว่าไม่ควรน้อยกว่า 100 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 100 มากๆ หรือต่ำกว่า 30 จะเป็นการขยายขนาดของข้อมูลให้เพิ่มขึ้นและทำให้เข้าใจความหมายผิดได้ง่าย ทางที่ดีควรบรรยายด้วยสัดส่วนหรืออัตราส่วนจะมีความหมายได้ดีกว่า ดังนั้นจึงสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามแต่ละลักษณะสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร  
หน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 8 พบว่า

1.1 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 5 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 6ใน13 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 2ใน13 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงานและแบบนักบุญ 1ใน13คนเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบนักบริหาร ส่วนแบบผู้เผด็จการและแบบผู้ประนีประนอม ไม่มี

1.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 6 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 6ใน14 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 3ใน14 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงานและแบบนักบุญ 1ใน14 คนเป็นแบบนักประนีประนอมและแบบผู้ยึดระเบียบ ส่วนแบบผู้เผด็จการ แบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบนักบริหาร ไม่มี

1.3 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 7 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบุญและแบบนักพัฒนา จำนวนเท่ากันคือ 2ใน9 คน แบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบนักบริหาร จำนวนเท่ากันคือ 1ใน9 คน ส่วนแบบผู้เผด็จการและนักประนีประนอม ไม่มี

1.4 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 8 มีจำนวน1 คน และมีพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ

ตารางที่ 8 จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร									
	ประสิทธิผลต่ำ					ประสิทธิผลสูง				
	ผู้หนึ่งงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จการ	นักประนีประนอม	รวม	ผู้ยี่ตระกูล	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการมีศิลปะ	นักบริหาร	รวม
5	2	2	-	-	4	1	6	1	1	9
6	3	3	-	1	7	1	6	-	-	7
7	2	2	-	-	4	1	2	1	1	5
8	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
รวม	7	7	-	1	15	3	14	3	2	22
	(18.92)	(18.92)	-	(2.70)	(40.54)	(8.11)	(37.84)	(8.11)	(5.40)	(59.46)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามพฤติกรรมกรรมการบริหาร

## 2. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามอายุของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติ ในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 9 พบว่า

2.1 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 30 – 39 ปี มี  
แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 6ใน14 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 3ใน14 คนเป็น  
แบบผู้หนึ่งงาน 2ใน14 คนเป็นแบบนักบุญและผู้ยึดระเบียบ 1ใน14 คนเป็นแบบนักบริหาร  
ส่วนแบบผู้เผด็จการ แบบนักประนีประนอมและแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ไม่มีในช่วงอายุนี้

2.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 40 – 49 ปี มี  
พฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 6ใน16 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 4ใน16 คนเป็นแบบนัก  
บุญ 2ใน16คนเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ 1ใน16 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงาน แบบนักประนีประนอม  
แบบผู้ยึดระเบียบและแบบนักบริหาร ส่วนแบบผู้เผด็จการไม่มีในช่วงอายุนี้

2.3 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 50 – 59 ปี มี  
พฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 3ใน7 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงาน รองลงมา 2ใน7 คนเป็นแบบนัก  
พัฒนา 1ใน7 คนเป็นแบบนักบุญและแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ส่วนแบบผู้เผด็จการ แบบนัก  
ประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบและแบบนักบริหาร ไม่มีในช่วงอายุนี้

ตารางที่ 9 จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมกรรบริหารจำแนกตามอายุ

อายุ	พฤติกรรมกรรบริหาร									
	ประสิทธิผลต่ำ					ประสิทธิผลสูง				
	ผู้หนึ่งงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จการ	นักประนีประนอม	รวม	ผู้ยึดระเบียบ	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการมีศิลปะ	นักบริหาร	รวม
30-39	3	2	-	-	5	2	6	-	1	9
40-49	1	4	-	1	6	1	6	2	1	10
50-59	3	1	-	-	4	-	2	1	-	3
<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
	(18.92)	(18.92)	-	(2.70)	(40.54)	(8.11)	(37.84)	(8.11)	(5.40)	(59.46)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามพฤติกรรมกรรบริหาร

### 3. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้บริหาร หน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 10 พบว่า

3.1 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับการศึกษาชั้นประกาศนียบัตรวิชา  
การพาไป มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 3ใน11 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงานและแบบนักบุญ รอง  
ลงมา 2ใน11 คนเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ 1ใน11 คนเป็นแบบนักประนีประนอม แบบนักพัฒนา  
และแบบนักบริหาร ส่วนแบบผู้เผด็จการและแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ไม่มีในระดับการศึกษานี้

3.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรี มี  
พฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 11ใน24 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 4ใน24 คนเป็นแบบ  
ผู้หนึ่งงานและแบบนักบุญ 3ใน24 คนเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ 1ใน2 คนเป็นแบบผู้ยึด  
ระเบียบและแบบนักบริหาร ส่วนแบบผู้เผด็จการและแบบนักประนีประนอมไม่มีในระดับการ  
ศึกษานี้

3.3 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระดับการศึกษาชั้นปริญญาโท มีจำนวน  
2 คน และมีพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบนักพัฒนาทั้ง 2 คน



ตารางที่ 10 จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	พฤติกรรมกรรมการบริหาร									
	ประสิทธิผลต่ำ					ประสิทธิผลสูง				
	ผู้เน่่งงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จการ	นักประนีประนอม	รวม	ผู้ย่ีดระเบียบ	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการมีศิลปะ	นักบริหาร	รวม
ประกาศนียบัตร วิชา										
การป่าไม้	3	3	-	1	7	2	1	-	1	4
ปริญญาตรี	4	4	-	-	8	1	11	3	1	16
ปริญญาโท	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2
รวม	7	7	-	1	15	3	14	3	2	22
	(18.92)	(18.92)	-	(2.70)	(40.54)	(8.11)	(37.84)	(8.11)	(5.40)	(59.46)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามพฤติกรรมกรรมการบริหาร

4. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติราชการ  
ของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 11 พบว่า

4.1 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 10 – 15 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 4 ใน 9 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 2 ใน 9 คนเป็นแบบนักบุญและแบบผู้ยึดระเบียบ 1 ใน 9 คนเป็นแบบนักบริหาร ส่วนแบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการ แบบนักประนีประนอมและแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ไม่มี

4.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 16 – 20 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 4 ใน 8 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 3 ใน 8 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงาน 1 ใน 8 คนเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ส่วนแบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ แบบนักประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบและแบบนักบริหาร ไม่มี

4.3 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 21 – 25 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 5 ใน 13 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 3 ใน 13 คนเป็นแบบนักบุญ 2 ใน 13 คนเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ 1 ใน 13 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้ประนีประนอมและแบบผู้ยึดระเบียบ ส่วนแบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหาร ไม่มี

4.4 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 26 – 30 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 2 ใน 5 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงานและแบบนักบุญ 1 ใน 5 คนเป็นแบบนักบริหาร ส่วนแบบผู้เผด็จการ แบบนักประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบ แบบนักพัฒนา และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ไม่มี

4.5 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 31 – 35 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร 1 ใน 2 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงานและแบบนักพัฒนา ส่วนแบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ แบบนักประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบนักบริหาร ไม่มี

ตารางที่ 11 จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมกรรบริหารจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ระยะเวลาปฏิบัติ ราชการ	พฤติกรรมกรรบริหาร									
	ประสิทธิผลต่ำ					ประสิทธิผลสูง				
	ผู้หนึ่งงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จ การ	นักประนี ประนอม	รวม	ผู้ยึดระเบียบ	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการ มีศิลปะ	นักบริหาร	รวม
11-15	-	2	-	-	2	2	4	-	1	7
16-20	3	-	-	-	3	-	4	1	-	5
21-25	1	3	-	1	5	1	5	2	-	8
26-30	2	2	-	-	4	-	-	-	1	1
31-35	1	-	-	-	1	-	1	-	-	1
<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
	(18.92)	(18.92)	-	(2.70)	(40.54)	(8.11)	(37.84)	(8.11)	(5.40)	(59.46)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามพฤติกรรมกรรบริหาร

## 5. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร หน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 12 พบว่า

5.1 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ที่ทำหน้าที่เป็นระยะเวลา 1 – 5 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 10ใน21 คนเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา 3ใน21 คนเป็นแบบผู้  
หนึ่งงานและแบบนักบุญ 2ใน21 คนเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ 1ใน21คนเป็นแบบนักประนีประนอม  
แบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบนักบริหาร ส่วนแบบผู้เผด็จการ ไม่มี

5.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ที่ทำหน้าที่เป็นระยะเวลา 6 – 10 ปี มี  
พฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนใหญ่ 3ใน10เป็นแบบผู้หนึ่งงานและแบบนักบุญ รองลงมา 2ใน10 คน  
เป็นแบบนักพัฒนา 1ใน10 คนเป็นแบบผู้ยึดระเบียบและนักบริหาร ส่วนแบบผู้เผด็จการ แบบ  
นักประนีประนอม และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ไม่มี

5.3 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่ทำหน้าที่เป็นระยะเวลา 11 – 15 ปี มี  
พฤติกรรมกรรมการบริหาร 1ใน2 คนเป็นแบบนักบุญและนักพัฒนา ส่วนแบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จ  
การ แบบนักประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบนักบริหาร  
ไม่มี

5.4 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ที่ทำหน้าที่เป็นระยะเวลา 16 – 20 ปี มี  
พฤติกรรมกรรมการบริหาร 1ใน2 คนเป็นแบบนักพัฒนาและแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ส่วนแบบผู้หนึ่ง  
งาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ แบบนักประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบและแบบนัก  
บริหาร ไม่มี

5.5 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่ทำหน้าที่เป็นระยะเวลา มากกว่า 20 ปี  
มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร 1ใน2 คนเป็นแบบผู้หนึ่งงานและแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ส่วนแบบนัก  
บุญ แบบผู้เผด็จการ แบบนักประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบ แบบนักพัฒนาและแบบนัก  
บริหาร ไม่มี

ตารางที่ 12 จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ ผู้บริหาร	พฤติกรรมกรรมการบริหาร									
	ประสิทธิผลต่ำ					ประสิทธิผลสูง				
	ผู้ดำเนินงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จ การ	นักประนี ประนอม	รวม	ผู้ยึดระเบียบ	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการ มีศิลปะ	นักบริหาร	รวม
1-5	3	3	-	1	7	2	10	1	1	14
6-10	3	3	-	-	6	1	2	-	1	4
11-15	-	1	-	-	1	-	1	-	-	1
16-20	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2
มากกว่า 20	1	-	-	-	1	-	-	1	-	1
รวม	7	7	-	1	15	3	14	3	2	22
	(18.92)	(18.92)	-	(2.70)	(40.54)	(8.11)	(37.84)	(8.11)	(5.40)	(59.46)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามพฤติกรรมกรรมการบริหาร

6. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารจำแนกตามแต่ละสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 13 พบว่า

6.1 พฤติกรรมการบริหารแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนใหญ่ 3ใน7 คน พบในระดับตำแหน่งระดับ 6 มีอายุ 30-39 ปี,50-59 ปี มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 16-20 ปี มีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ 1-5 ปี,6-10 ปี และ4ใน7 คนมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี

6.2 พฤติกรรมการบริหารแบบนักบุญ ส่วนใหญ่ 3ใน7คน พบในระดับตำแหน่งระดับ 6 มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 21-25 ปี มีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ 1-5 ปี,6-10 ปี 4ใน7มีอายุ 40-49 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี

6.3 พฤติกรรมการบริหารแบบนักประนีประนอม พบจำนวน 1 คนในระดับตำแหน่ง ระดับ 6 มีอายุ 40-49 ปี มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการ ป่าไม้ มีระยะเวลาปฏิบัติราชการ 21-25 ปี และมีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ 1-5 ปี

6.4 พฤติกรรมการบริหารแบบผู้ยึดระเบียบ พบในระดับตำแหน่ง ระดับ 5,6,7 มีจำนวนเท่ากันระดับละ 1 คน ส่วนใหญ่ 2ใน3 คนมีอายุ 30-39 ปี มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการป่าไม้ มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 11-15 ปีและมีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ 1-5 ปี

6.5 พฤติกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา ส่วนใหญ่ 6ใน14 คน พบในระดับตำแหน่ง ระดับ 5,6 มีอายุ 30-39 ปี,40-49 ปี 11ใน14 คนมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 5ใน14 คนมีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 21-25 ปี 10ใน14 คนมีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ 1-5 ปี

6.6 พฤติกรรมการบริหารแบบผู้เฝ้าจรมีศิลปะ พบในระดับตำแหน่ง ระดับ5,7,8 มีจำนวนเท่ากันระดับละ 1 คน 2ใน3 คนมีอายุ 40-49 ปีและมีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 21-25 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีทั้ง 3 คน และมีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ 1-5 ปี,16-20 ปี,มากกว่า 20 ปีจำนวนเท่ากันระยะเวลาละ 1 คน

6.7 พฤศจิกายนการบริหารแบบนักบริหาร มีจำนวน 2 คนในระดับ  
ตำแหน่งระดับ 5,7 ระดับละ 1 คน มีอายุ 30-39 ปี,40-49 ปี มีระดับการศึกษาระดับ  
ประกาศนียบัตรวิชาการป่าไม้,ปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 11-15 ปี,26-30 ปี  
และมีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร 1-5 ปี,6-10 ปี



ตารางที่ 13 สัดส่วนสูงสุดของผู้ให้ข้อมูลที่มีพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามแต่ละสถานภาพส่วนบุคคล

พฤติกรรมการบริหาร		ระดับตำแหน่ง	สัดส่วนสูงสุด	อายุ	สัดส่วนสูงสุด	ระดับการศึกษา	สัดส่วนสูงสุด	ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ	สัดส่วนสูงสุด	ระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร	สัดส่วนสูงสุด
ประสิทธิผลต่ำ	ผู้ดำเนินงาน	6	3ใน7	30-39,50-59	3ใน7	ปริญญาตรี	4ใน7	16-20	3ใน7	1-5,6-10	3ใน7
	นักบุญ	6	3ใน7	40-49	4ใน7	ปริญญาตรี	4ใน7	21-25	3ใน7	1-5,6-10	3ใน7
	ผู้ประนีประนอม	6	1	40-49	1	ป.ป.ไม่	1	21-25	1	1-5	1
ประสิทธิผลสูง	ผู้ยึดระเบียบ	5,6,7	1ใน3	30-39	2ใน3	ป.ป.ไม่	2ใน3	11-15	2ใน3	1-5	2ใน3
	นักพัฒนา	5,6	6ใน14	30-39,40-49	6ใน14	ปริญญาตรี	11ใน14	21-25	5ใน14	1-5	10ใน14
	ผู้เผด็จการมีศิลปะ	5,7,8	1ใน3	40-49	2ใน3	ปริญญาตรี	3ใน3	21-25	2ใน3	1-5,16-20,>20	1ใน3
	นักบริหาร	5,7	1ใน2	30-39,40-49	1ใน2	ป.ป.ไม่, ปริญญาตรี	1ใน2	11-15,26-30	1ใน2	1-5,6-10	1ใน2

หมายเหตุ ป.ป.ไม่ หมายถึง ประกาศนียบัตรวิชาการป.ป.ไม่



## บทที่ 5

### สรุป และข้อเสนอแนะ (SUMMARY AND RECOMMENDATIONS)

#### สรุปผลการวิจัย (Summary)

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ในจังหวัดพะเยา

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ที่มีประสิทธิผลสูง และประสิทธิผลต่ำ

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา จำนวน 37 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยปรับปรุงบางส่วนจากแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหาร MSDT (the management style diagnosis test) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) และความชัดเจนของภาษาหรือความเป็นปรนัย (objectivity) จากคณะอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยเครื่องมือของ William J. Reddin และโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS/PC) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1. สถานภาพส่วนบุคคล

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ร้อยละ 37.84 มีระดับตำแหน่งเป็นระดับ 6 อายุมากที่สุด 59 ปี อายุน้อยที่สุด 32 ปี และมีอายุเฉลี่ย 42.30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.86 มีระยะเวลาที่รับราชการกรมป่าไม้เฉลี่ย 20.14 ปี และมีระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา เฉลี่ย 6.70 ปี

## 2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา ที่มีประสิทธิผลสูงและประสิทธิผลต่ำ

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ใน  
จังหวัดพะเยา มีพฤติกรรมการบริหาร ดังนี้

### 2.1 แบบที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 59.46 ประกอบด้วย

2.1.1 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 37.84

2.1.2 แบบผู้ยึดระเบียบ ร้อยละ 8.11

2.1.3 แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 8.11

2.1.4 แบบนักบริหาร ร้อยละ 5.40

### 2.2 แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 40.54 ประกอบด้วย

2.2.1 แบบผู้หนีงาน ร้อยละ 18.92

2.2.2 แบบนักบุญ ร้อยละ 18.92

2.2.3 แบบนักประนีประนอม ร้อยละ 2.70

2.2.4 แบบผู้เผด็จการ ไม่มี

### ข้อเสนอแนะ

(Recommendations)

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

เนื่องจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ถือได้ว่าเป็น  
ส่วนสำคัญและมีบทบาทอย่างสูงที่จะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ และ  
จากผลการวิจัยสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เกี่ยวกับระดับตำแหน่ง  
อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติราชการและระยะเวลาที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วย  
ปฏิบัติในพื้นที่ และจากผลการวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่  
เกี่ยวกับการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ในด้าน ความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ สัมพันธภาพ  
กับผู้ร่วมงาน และประสิทธิผลในการทำงาน พบว่า

1. ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ร้อยละ 40.54 มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ

1.1 เป็นผู้หนึ่งงาน มีจำนวนเกือบ 1 ใน 5 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด คือเป็นผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่ไม่สนใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และไม่หวังในความสำเร็จของงาน รวมทั้งไม่สนใจในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานด้วย แต่จะปฏิบัติงานเพียงเพื่อเอาตัวรอดและพยายามเกี่ยวข้องกับเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องอื่นๆให้น้อยที่สุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1.1 กรมป่าไม้ต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบผู้หนึ่งงานนี้อย่างจริงจัง โดยมีการติดตามประเมินผลทั้งด้านการบริหารหน่วยงานและการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ หากไม่ผ่านการประเมินก็สมควรให้พ้นจากหน้าที่ ทั้งนี้การติดตามประเมินผลนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง เปิดเผย เด็ดขาด และไม่ลำเอียง

1.1.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ต้องพัฒนาตนเองโดยการให้ความสนใจงานในหน้าที่รับผิดชอบและมีความตั้งใจให้งานประสบความสำเร็จ รวมทั้งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานให้มากขึ้น

1.2 เป็นนักบุญ มีจำนวนเกือบ ร้อยละ 20 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบนี้ เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเรื่องจนมากเกินไป ไม่กล้าที่จะว่ากล่าวตักเตือน โดยมีความเชื่อว่าการทำงานอย่างเป็นกันเองจะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.2.1 กรมป่าไม้ต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบนักบุญนี้อย่างจริงจัง โดยมีการติดตามประเมินผลในด้านเทคนิคการปกครองบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ หากไม่ผ่านการประเมินก็สมควรให้พ้นจากหน้าที่ ทั้งนี้การติดตามประเมินผลนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง เปิดเผย เด็ดขาดและไม่ลำเอียง

1.2.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ต้องพัฒนาตนเองโดยการให้ความสนใจงานในหน้าที่รับผิดชอบและมีความตั้งใจให้งานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และต้องลดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานให้น้อยลง

1.3 เป็นนักประนีประนอม มีน้อยมากเพียง ร้อยละ 2.70 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนี้เป็นผู้ที่ยอมรับว่าการมุ่งทำงานและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เสียในเรื่องที่ไม่สามารถที่จะผสมผสานแนวคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่กล้าที่จะตัดสินใจ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.3.1 กรมป่าไม้ต้องมีจุดยืนที่แน่นอนตามหลักวิชาการ ไม่เอนเอียงตามกระแสสังคมและการเมือง

1.3.2 ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่ต้องกล้าที่จะตัดสินใจในทุกด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ขาดตกบกพร่อง

2. ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ร้อยละ 59.46 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง

2.1 เป็นนักพัฒนา เป็นแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีมากที่สุด (ร้อยละ 37.84) ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจและเสนอแนะ ใช้การมอบหมายหน้าที่การทำงานได้อย่างดี

2.2 เป็นผู้ยึดระเบียบ เป็นแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประมาณ 1 ใน 10 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานตามกฎระเบียบข้อบังคับ และเข้มงวด แต่ขาดความตั้งใจในการทำงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

2.3 เป็นผู้เผด็จการมีศิลปะ เป็นแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด คือเป็นผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความสนใจในงาน มีความชำนาญในการสั่งงานให้ผู้ปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ แต่มีข้อเสียคือขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน

2.4 เป็นนักบริหาร ซึ่งมีน้อยที่สุดในกลุ่มพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง คือมีเพียงร้อยละ 5.40 ของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เนื่องจากเป็นแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีการปฏิบัติและใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

อาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงทั้ง 4 แบบนี้ ไม่มีแบบใดที่เป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบจะดีหรือเหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม เวลา และสถานที่ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนี้ถือว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมาก แต่จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนี้

บริหารมีเพียงร้อยละ 5.40 เท่านั้น และเพื่อให้ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบนักบริหารให้มากกว่านี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. กรมป่าไม้ควรจัดทำโครงการพัฒนาความรู้ ความสามารถในแต่ละสายงานของ ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในความรับผิดชอบของงานในหน้าที่ตลอดจน มีการติดตามผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ไปด้วยดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่เพียงใด

2. กรมป่าไม้ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาพฤติกรรมกรการบริหารของผู้บริหาร หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ โดยสนับสนุนในด้านเอกสารเผยแพร่ความรู้ ตำราทางพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหารหรือคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้ ในด้านการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

3. กรมป่าไม้ควรมีการพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับบุคคลที่มีอายุเกินกว่า 50 ปี หรือรับราชการมาแล้วกว่า 26 ปี ในการมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เนื่องจากเป็นบุคคลที่สูงวัยเกินไปซึ่งอาจส่งผลให้ขาดความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์น้อย จึงไม่เหมาะสมที่จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

4. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรมป่าไม้ควรให้ความสำคัญในเรื่องปลูกจิตสำนึกให้คนใน ข้าราชการและวงแหวนทรัพยากรป่าไม้อย่างจริงจังให้เห็นเป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่องเพื่อ เป็นรูปแบบหรือตัวอย่างให้กับหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

5. ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ควรมี การพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งการพัฒนาตนเองอาจได้แก่ การศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรการบริหาร การศึกษา การฝึกอบรม หรือพยายาม ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ อาจใช้ ผลการวิจัยนี้ในการตรวจสอบพฤติกรรมกรการบริหารของตนเองเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมกรการบริหาร ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย พฤติกรรมกรการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรม ป่าไม้ ในจังหวัดพะเยา มีข้อเสนอแนะเพื่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้พิจารณาดังนี้

1. ควรมีการวิจัย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ตามแนวทางอื่น ๆ ประกอบ เช่น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ตามการรับรู้หรือตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หรือศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อที่จะทราบถึงพฤติกรรมการบริหารในลักษณะอื่น ๆ ประกอบการคิดหาแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ต่อไป

2. ควรมีการวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ โดยใช้เทคนิคการวิจัยอื่นๆ หรือใช้แนวความคิดของนักคิดหรือทฤษฎีอื่นๆ ที่แตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อที่จะทราบว่าผลการวิจัยมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

3. ควรมีการวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ โดยผู้ให้ข้อมูลควรมีจำนวนมากกว่าการวิจัยครั้งนี้ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละได้ความหมายที่ดีกว่า เนื่องจาก

3.1 ขนาดของฐานเปรียบเทียบถ้ามีค่าต่ำกว่า 100 มากๆหรือต่ำกว่า 30 จะเป็นการขยายขนาดของข้อมูลให้เพิ่มมากขึ้น และทำให้เข้าใจความหมายผิดได้ง่าย

3.2 ฐานที่ใช้เปรียบเทียบควรมีจำนวนพอๆกัน ไม่แตกต่างกันมากเกินไป เพราะถ้าแตกต่างกันมาก ค่าร้อยละที่คำนวณได้จะทำให้เข้าใจผิดได้ง่าย

## บรรณานุกรม

กรมป่าไม้. 2539. 100 ปี กรมป่าไม้ 2539. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมป่าไม้.

\_\_\_\_\_. 2540. 101 ปี กรมป่าไม้ 2540. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมป่าไม้.

กรีช สืบสนธิ. 2537. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิติ ตยัคคานนท์. 2538. นักบริหารทันสมัย. (พิมพ์ครั้งที่หก) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. 2529. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

จุมพล สวัสดิยากร. 2520. หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ

ชัชวาลย์ สุทธิศรีศิลป์. 2537. เอกสารบรรยายวิชาป่าไม้เพื่อการพัฒนาชนบท. ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร, คณะธุรกิจการเกษตร, มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (จัดสำเนา).

ถวิล ชาราโกชน์. 2540. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.

ทรงพล ภูมิพัฒน์. 2538. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: SP printing.

ธงชัย สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2535. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** (พิมพ์ครั้งที่หก)  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์.

ประทาน คงฤทธิการ. 2539. **การจัดระเบียบบริหารราชการไทย.** กรุงเทพมหานคร:  
ไอเดียนสโตร์.

พยอม วงศ์สารศรี. 2533. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สภาพ.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2536. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.**  
(พิมพ์ครั้งที่ห้า) กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฟิงเกอร์ปรีน แอนด์ มิเดีย จำกัด.

พิกุล คำเพชรดี. 2540. **พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษา จังหวัดนครพนม.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปิฎก โสธร. 2517. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สงวน สิทธิเลิศอรุณ. 2523. **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2521. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวิการ. 2525. **การบริหารธุรกิจ.** (พิมพ์ครั้งที่สาม) กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรุงธน.

\_\_\_\_\_. 2537. **การบริหาร.** (พิมพ์ครั้งที่สี่) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สายหยุด จำปาทอง. 2530. "แนวคิดบางประการเกี่ยวกับการบริหาร." **ครุปริทัศน์.**  
(สิงหาคม): 52-53.



สุทธิ สุทธิสมบุญ และสมาน รั้งสียกฤษฎ์. 2539. หลักการบริหารเบื้องต้น.

กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สมธ เดียวอิสระ. 2537. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

รุ่งวัฒนา.

อภิวัฒน์ เศรษฐรักษ์. 2539. แผนการดำเนินงานส่งเสริมการปลูกป่าเอกชนในช่วงแผน  
พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544).

กองแผนงาน, กรมป่าไม้. (อัดสำเนา)

อรุณ รักธรรม. 2526. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

อุทัย ธรรมเตโช. 2528. คู่มือการสอบเลื่อนระดับข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

ศรีอนันต์.

\_\_\_\_\_. 2529. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์

อุทัย นิรัญโต. 2520. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

อำภา บุญช่วย. 2537. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

**แบบสอบถาม**  
**เรื่อง**  
**พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้**  
**ในจังหวัดพะเยา**

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงจากท่าน และขอรับรองว่า จะเก็บข้อมูลเป็นความลับ ข้อมูลดังกล่าวจะนำไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยเท่านั้น เพื่อความ สมบูรณ์ของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการเกษตรและป่าไม้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

เลขที่แบบสอบถาม

1-2

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ของกรมป่าไม้ ที่จังหวัดพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2541 สังกัดราชการบริหารส่วนกลางและราชการ บริหารส่วนภูมิภาค มีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ กรุณาทำ เครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือเติมค่าลงในช่องว่างที่กำหนดได้ตาม ความเป็นจริง

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

3

[ ] เจ้าหน้าที่บริหารงานป่าไม้

[ ] นักวิชาการป่าไม้

[ ] เจ้าพนักงานป่าไม้

2. ปัจจุบันท่านรับราชการในระดับ  4
- [ ] 5
- [ ] 6
- [ ] 7
- [ ] 8
3. ปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายในการปฏิบัติราชการหน้าที่   5-6
- [ ] หัวหน้าสถานีควบคุมไฟฟ้า
- [ ] หัวหน้าสถานีผลิตเมล็ดพันธุ์ไม้ป่า
- [ ] หัวหน้าหน่วยเพาะชำกล้าไม้
- [ ] หัวหน้าหน่วยจัดการต้นน้ำ
- [ ] หัวหน้าเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า
- [ ] หัวหน้าอุทยานแห่งชาติ
- [ ] หัวหน้าโครงการปรับปรุงป่าสงวนแห่งชาติ
- [ ] หัวหน้าสวนป่า
- [ ] หัวหน้าหน่วยป้องกันรักษาป่า
- [ ] ป่าไม้อำเภอ / กิ่งอำเภอ
4. ระยะเวลาที่ท่านรับราชการในกรมป่าไม้ (เกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี)  7
- .....ปี
5. ระยะเวลาที่ท่านทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่  8
- .....ปี
6. ระดับการศึกษาสูงสุด  9
- [ ] ประกาศนียบัตรวิชาการป่าไม้
- [ ]ปริญญาตรี
- [ ]ปริญญาโท
- [ ]ปริญญาเอก
7. ปัจจุบันท่านมีอายุ (เกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี)  10
- .....ปี

**ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยปฏิบัติในพื้นที่**

1. แบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 64 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ
  2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำหน่วยงาน ซึ่งผู้นำจะละเว้นการตัดสินใจไม่ได้แม้ทางเลือกในการตัดสินใจ จะเป็นเรื่องที่ท่านชอบหรือมิชอบก็ตาม
    3. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่า ข้อใดตรงกับกรกระทำของท่านมากที่สุด โปรดเลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยพิจารณาจากการกระทำของท่านที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือน่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
    4. ในกรณีที่ประสบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบโดยพิจารณาว่า ข้อใดที่ท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติมากกว่า
    5. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบ ขอให้ท่านอย่างคำนึงถึงข้อที่ผ่านมา ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังตอบอยู่เท่านั้น
    6. ถ้าท่านเลือกข้อใด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อนั้น
1. [ ] ก. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ ท่านจะเพิกเฉย  11  
เมื่อแน่ใจว่าไม่มีใครรู้  
[ ] ข. เมื่อท่านสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ แล้วเขาไม่พึงพอใจ ท่านอาจอธิบายต่อเขาว่าผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้สั่งอย่างนั้น
  2. [ ] ก. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ตลอดมา  12  
ท่านจะคอยโอกาสต่อไปจนกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นจะออก  
หรือย้ายไปมากกว่าที่จะไล่ออกหรือเสนอให้ไล่ออก  
[ ] ข. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านก็จะใช้  
ความพยายามที่จะให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น  
ให้ได้
  3. [ ] ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาของท่านออกคำสั่งที่ไม่น่าพึงพอใจ ท่านคิดว่า  13  
เป็นการสมควรที่จะบอกว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา  
มิใช่มาจากท่านเอง  
[ ] ข. โดยปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับ  
บัญชาทราบในภายหลัง

4.  ก. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิติเตียน ท่านก็จะเรียกประชุม  14  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและตำหนิติเตียนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปอีก  
 ตามที่ถูกนายว่ามา
- ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุด รับไป  
 ปฏิบัติเสมอทุกครั้ง
5.  ก. ท่านยอมให้มีการอภิปรายถกเถียงกันนอกประเด็นค่อนข้างบ่อย  15
- ข. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมาก  
 ท่านก็มีได้ริเริ่มที่จะให้เกิดการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ
6.  ก. ในบางครั้งท่านคิดว่าความรู้และทัศนคติของท่านเองนั้นสำคัญ  16  
 เท่า ๆ กับงาน
- ข. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจด้วย  
 และยอมรับผลการตัดสินใจนั้นเสมอ
7.  ก. เมื่อคุณภาพของงานหรือปริมาณงานของหน่วยงานไม่ได้ผลดีนัก  17  
 ท่านก็จะบอกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ และให้  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้นต่อไป
- ข. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยและคล้อยตาม
8.  ก. เมื่อท่านสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ แล้ว  18  
 เขาไม่ฟังพอใจ ท่านอาจอธิบายต่อเขาว่าผู้บังคับบัญชา  
 ของท่านเป็นผู้สั่งอย่างนั้น
- ข. ท่านอาจยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ  
 ดำเนินการใด ๆ แต่ท่านสงวนสิทธิ์เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง

9. [ ] ก. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่มี  19  
 ความชำนาญงานด้านนั้นรับไปปฏิบัติ แต่ถ้าเกิดความยุ่งยาก  
 ขึ้นมา ท่านก็จะไม่ได้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ อีกต่อไป
- [ ] ข. เมื่อคุณภาพของงานหรือปริมาณงานของหน่วยงานไม่ได้ผลดีนัก  
 ท่านก็จะบอกต่อผู้ได้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ และให้  
 ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้นต่อไป
10. [ ] ก. ท่านมีความรู้สึกว่าการที่ผู้ได้บังคับบัญชาชอบท่านกับการที่  20  
 ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตามหน้าที่อย่างหนัก และมีความขยันขันแข็ง  
 มีความสำคัญเท่ากัน
- [ ] ข. ท่านปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง  
 ถึงแม้ว่าอาจจะมีการปฏิบัติงานผิดพลาดก็ตาม
11. [ ] ก. ท่านแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะท่าน  21  
 เข้าใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาหวังที่จะให้เป็นเช่นนั้น
- [ ] ข. ท่านคิดว่าไม่จำเป็นสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่จะต้องรู้ว่าทำไมเขาจึง  
 ต้องทำอะไรบางอย่าง
12. [ ] ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษผู้ได้บังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือ  22  
 ปริมาณงานดีขึ้นได้ในการทำงานในระยะยาว
- [ ] ข. เมื่อท่านต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยุ่งยาก ท่านก็พยายามหาทาง  
 แก้ปัญหานั้น ๆ ซึ่งทางแก้ปัญหานั้นอย่างน้อยจะต้องมีอยู่ส่วนหนึ่งที่ผู้มีส่วน  
 เกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วย
13. [ ] ก. ท่านคิดว่าเมื่อมีผู้ได้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข  23  
 ท่านก็จะพยายามทำอะไรสักอย่างหนึ่งเพื่อช่วยเหลือเขา
- [ ] ข. ท่านมีหน้าที่คอยดูแลงานของท่านให้เรียบร้อยเท่านั้น และมีความรู้สึก  
 ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปที่จะนำความคิดใหม่ ๆ มา  
 ดำเนินการ



14. [ ] ก. ท่านชอบที่จะหาทางเพิ่มพูนผลประโยชน์และสิทธิพิเศษอื่น ๆ  24  
ให้แก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- [ ] ข. ท่านแสดงความสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและเกี่ยวกับ  
หน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ถึงแม้จะไม่จำเป็นต้องงาน  
ในหน้าที่ปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม
15. [ ] ก. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง  25  
ถึงแม้จะมีการผิดพลาดก็ตาม
- [ ] ข. ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยไม่ฟังใคร แต่เพื่อให้ดีขึ้นท่านอาจจะขอให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะ และท่านอาจยอมรับพิจารณาข้อเสนอแนะ  
นั้นถ้ามีเหตุผลดี
16. [ ] ก. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านก็จะใช้  26  
ความพยายามที่จะทำให้อื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
ผู้นั้นให้ได้
- [ ] ข. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ  
ลุล่วงไป ท่านก็จะช่วยแก้ไขจนผู้ใต้บังคับบัญชากระทำสำเร็จ
17. [ ] ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประโยชน์อย่างหนึ่งเพื่อ  27  
มิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
- [ ] ข. ในบางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านเองนั้นสำคัญ  
เท่า ๆ กับงาน
18. [ ] ก. ท่านไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันในเรื่องไร้สาระ  28  
ขณะปฏิบัติหน้าที่
- [ ] ข. ท่านชอบที่จะหาทางเพิ่มพูนผลประโยชน์และสิทธิพิเศษอื่น ๆ ให้แก่  
หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

19. [ ] ก. ท่านเป็นผู้ที่คอยระมัดระวังมิให้มีการมาสายและขาดงานอยู่เสมอ  29  
 [ ] ข. ท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะพยายามลดอำนาจในการบริหารของท่าน
20. [ ] ก. ในบางครั้งท่านเห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ได้  30  
 [ ] ข. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็พยายามที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
21. [ ] ก. ในเมื่อท่านมีความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดี ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้อง  31  
 ได้รับเกียรติยกย่องจากบุคคลอื่นว่าท่านเป็นเจ้าของความคิดนั้น  
 [ ] ข. ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22. [ ] ก. ท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจพยายามลดอำนาจในการ  32  
 บริหารงานของท่าน  
 [ ] ข. ท่านเชื่อว่าการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบอกกล่าวกันเป็นรายบุคคลเสมอ ๆ นั้นจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเอง
23. [ ] ก. ท่านคิดว่าไม่จำเป็นสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องรู้ว่า  33  
 ทำไมเขาจึงต้องทำอะไรบางอย่าง  
 [ ] ข. ท่านรู้สึกว่าสมมุติบันทึกเวลาการทำงานที่ลงเวลาให้ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยลดจำนวนคนมาทำงานสายได้
24. [ ] ก. โดยปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแล้วจึงแจ้งให้  34  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง  
 [ ] ข. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของผู้ทำงานกับเป้าหมายของหน่วยงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และเป็นไปในทางเดียวกัน

25. [ ] ก. ท่านนิยมระบบการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษให้มากน้อยตามความดี  35  
ความชอบเป็นรายบุคคล  
[ ] ข. ท่านปล่อยให้มีการอภิปรายนอกประเด็นอยู่บ่อย ๆ
26. [ ] ก. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่าท่านเป็นคนที่มักจะไม่ขอให้คนอื่น  36  
ช่วยทำงาน  
[ ] ข. ท่านคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุขและท่านก็ได้พยายาม  
จัดทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะช่วยเขา
27. [ ] ก. ถ้าเป็นงานรีบด่วนท่านก็จะตัดสินใจเลยที่เดียวแล้วจึงบอกให้ผู้ใต้  37  
บังคับบัญชาดำเนินการตามนั้น ถึงแม้ว่าจะเกิดการเสียหายก็ตาม  
[ ] ข. ในเมื่อท่านมีความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดี ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่  
จะต้องได้รับเกียรติยกย่องจากบุคคลอื่นว่าเป็นเจ้าของความคิดนั้น
28. [ ] ก. จุดประสงค์ของท่านก็คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้  38  
กระทบกระเทือนใจผู้ใดมากกว่าที่จำเป็น  
[ ] ข. ท่านอาจจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติโดยไม่คำนึง  
ถึงความสามารถหรือความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น  
โดยหวังแต่ผลงานเท่านั้น
29. [ ] ก. ท่านอาจจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ  39  
โดยไม่คำนึงถึงความสามารถ หรือความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ผู้นั้นโดยหวังแต่ผลงานเท่านั้น  
[ ] ข. ท่านรับฟังการร้องทุกข์และเรื่องเดือดร้อนลำเค็ญของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ได้อย่างอดทนยิ่ง แต่ส่วนมากท่านจะดำเนินการแก้ไขเพียงเล็กน้อย  
เท่านั้น

30. [ ] ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้  40
- [ ] ข. ท่านเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยท่านมีต้องควบคุมอยู่ตลอดเวลา
31. [ ] ก. เมื่อท่านต้องเผชิญกับปัญหายุ่งยาก ท่านก็พยายามหาทางแก้ปัญหานั้น ซึ่งทางแก้ที่น้อยที่สุดจะต้องมีอยู่ส่วนหนึ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วย  41
- [ ] ข. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีประโยชน์มากกว่าการศึกษาภาคทฤษฎี
32. [ ] ก. ท่านมักจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับผู้ที่มีความชำนาญมากที่สุดไปปฏิบัติเสมอทุกครั้ง  42
- [ ] ข. ท่านเชื่อว่าการขึ้นเงินเดือนเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ
33. [ ] ก. ท่านมีความรู้สึกว่ามีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ปัญหานั้นจะคลี่คลายไปเองโดยท่านมีต้องไปเกี่ยวข้องด้วย  43
- [ ] ข. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิติเตียน ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนและตำหนิติเตียนผู้ได้บังคับบัญชาต่ออีกตามที่ท่านถูกว่ามา
34. [ ] ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว  44
- [ ] ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่ทำให้คุณภาพของงานหรือปริมาณงานดีขึ้นได้ในการทำงานในระยะยาว

35. [ ] ก. ท่านจะไม่เสนอเรื่องราวไปให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือทราบ  45  
มากกว่าเรื่องราวที่ถามมา
- [ ] ข. ในบางครั้งท่านเห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาร้องทุกข์ได้
36. [ ] ก. ในบางครั้งท่านจะลังเลต่อการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ที่ท่านคิดว่า  46  
ผู้ได้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจ
- [ ] ข. จุดประสงค์ของท่านก็คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้  
กระทบกระเทือนใจผู้ใดมากกว่าที่จำเป็น
37. [ ] ก. ท่านรับฟังการร้องทุกข์และเรื่องเดือดร้อนลำเค็ญของ  47  
ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างอดทนยิ่ง แต่ส่วนมากท่านจะดำเนินการ  
แก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- [ ] ข. ในบางครั้งท่านจะลังเลต่อการวินิจฉัยสั่งการที่ท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชา  
อาจไม่พอใจ
38. [ ] ก. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ  48  
จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
- [ ] ข. ถ้าในกรณีจำเป็นจริง ๆ แล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากของท่านจะ  
สามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. [ ] ก. ท่านมีหน้าที่คอยดูแลให้งานเรียบร้อยเท่านั้น และมีความรู้สึกว่าเป็น  49  
เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปที่จะนำความคิดเห็นใหม่ ๆ  
มาดำเนินการ
- [ ] ข. เมื่อท่านออกคำสั่งก็จะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จทุกครั้ง
40. [ ] ก. ท่านสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา เสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมาก  50  
ท่านก็มีได้ริเริ่มที่จะให้เกิดการปฏิบัติตามข้อเสนอนั้น
- [ ] ข. เมื่อท่านพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา  
รู้สึกสบายใจเป็นกันเอง

41. [ ] ก. เมื่อมีการอภิปรายท่านมักเสนอแต่ข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็นและ  51  
ปล่อยให้ผู้เข้าร่วมประชุมหาข้อสรุปต่อไปเอง
- [ ] ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่น่าพอใจ ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่า คำสั่งนั้นมาจากผู้บังคับบัญชามีใช้จากท่านเอง
42. [ ] ก. เมื่อมีงานชิ้นใดที่ไม่มีใครอยากจะทำไปปฏิบัติ แต่มีความจำเป็น  52  
ที่จะต้องทำให้สำเร็จ ท่านก็จะถามความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนที่จะมอบหมายงานชิ้นนั้นให้
- [ ] ข. ท่านแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมหวังที่จะให้เป็นเช่นนั้นด้วย
43. [ ] ก. ท่านสนใจในความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับ  53  
การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- [ ] ข. ท่านเป็นผู้ที่คอยระมัดระวังมิให้มีการมาสายและขาดงานอยู่เสมอ
44. [ ] ก. ในกรณีจำเป็นจริง ๆ แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากของท่านจะ  54  
สามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- [ ] ข. ถ้าเป็นงานรีบด่วนท่านก็จะตัดสินใจเลยทีเดียวแล้วจึงบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามนั้น ถึงแม้ว่าจะเกิดการเสียหายก็ตาม
45. [ ] ก. ท่านเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นที่น่า  55  
พอใจ โดยท่านไม่ต้องควบคุมอยู่ตลอดเวลา
- [ ] ข. ท่านจะไม่เสนอเรื่องราวไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหนื่อยเหน็ดทรมานมากเกินไปกว่าที่ตามมา
46. [ ] ก. ท่านเชื่อมั่นว่าการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบอกกล่าวกัน  56  
เป็นรายบุคคล ๆ นั้นจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเอง
- [ ] ข. ท่านสนใจในความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

47. [ ] ก. ท่านแสดงความสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและเกี่ยวกับ  57  
หน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ถึงแม้ว่าจะไม่จำเป็นต้องงาน  
ในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม
- [ ] ข. ท่านเป็นคนชนิดที่คอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานล้าหลัง  
ผู้อื่น และมีผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจอยู่อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา
48. [ ] ก. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการ  58  
ด้วยและยอมรับปฏิบัติตามเสียงส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจนั้นเสมอ
- [ ] ข. ท่านมอบงานหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ และพยายามให้  
ความมั่นใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นว่า จะต้องได้รับค่าตอบแทน  
อย่างยุติธรรมจากเบื้องบนด้วย
49. [ ] ก. ท่านคิดว่าผู้ที่ปฏิบัติงานหรือหน้าที่อย่างเดียวกันควรจะได้รับ  59  
เงินเดือนเท่ากัน
- [ ] ข. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่น่าพอใจอยู่บ่อย ๆ ท่านก็จะ  
คอยโอกาสโยกย้ายผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไปเสียดีกว่าที่จะเสนอให้  
ไล่ออก
50. [ ] ก. ท่านรู้สึกที่วัตถุประสงค์ของผู้ที่ทำงานกับวัตถุประสงค์ของ  60  
หน่วยงานนั้นตรงกันข้ามแต่ท่านก็ได้เผยความเห็นเรื่องนี้ให้  
ผู้ใดทราบอย่างชัดเจน
- [ ] ข. ท่านมีความรู้สึกว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่านกับการที่ผู้ใต้บังคับ  
บัญชาทำงานตามหน้าที่อย่างหนักและขยันขันแข็งย่อมมีความสำคัญ  
เท่ากัน
51. [ ] ก. ท่านมักจะคอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานล้าหลังผู้อื่น  61  
และมีผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจอยู่อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา
- [ ] ข. ท่านไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันในเรื่องไร้สาระขณะปฏิบัติ  
หน้าที่

52. [ ] ก. เมื่อท่านออกคำสั่งก็จะกำหนดระยะเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จทุกครั้ง  62  
 [ ] ข. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่าท่านเป็นคนที่มักจะไม่ขอให้คนอื่นช่วยทำงาน
53. [ ] ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีประโยชน์กว่าการศึกษาภาคทฤษฎี  63  
 [ ] ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
54. [ ] ก. ท่านรู้สึกว่สมุดบันทึกเวลาการทำงานที่ลงเวลาให้ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยลดจำนวนคนที่มาทำงานสายได้  64  
 [ ] ข. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการด้วย และยอมรับปฏิบัติตามเสียงส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจนั้นเสมอ
55. [ ] ก. ท่านวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเอง แต่เพื่อให้ดีขึ้น ท่านอาจขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะ และท่านอาจยอมรับพิจารณาข้อเสนอนั้นถ้ามีเหตุผลดี  65  
 [ ] ข. ท่านรู้สึกว่วัตถุประสงค์ของผู้ที่ทำงานกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นตรงกันข้าม แต่ท่านก็ได้เผยความเห็นเรื่องนี้ให้ผู้ใดทราบอย่างชัดเจน
56. [ ] ก. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามนำความคิดชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยและคล้อยตาม  66  
 [ ] ข. เมื่อมีโอกาสท่านจะจัดทีมผู้ดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยเพื่อนสนิทชิดชอบของท่านทั้งสิ้น
57. [ ] ก. ท่านมิได้รื้อขในการจ้างคนพิการเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้  67  
 [ ] ข. ท่านจะเพิกเฉยต่อการที่มีผู้ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับเมื่อท่านแน่ใจว่ไม่มีคนอื่นอีกรู้ถึงการกระทำฝ่าฝืนนั้น



58. [ ] ก. เมื่อมีโอกาสท่านจะจัดทีมผู้ดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้สนิท  68  
ชิดชอบของท่านทั้งสิ้น
- [ ] ข. ท่านอาจมอบหมายงานสำคัญให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่มีความชำนาญ  
ด้านนั้นรับไปปฏิบัติ และเมื่อเกิดความยุ่งยากขึ้นมา ท่านก็จะไม่ให้  
รับผิดชอบงานนั้น ๆ อีกต่อไป
59. [ ] ก. ท่านมอบงานหนักให้ผู้ได้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ และได้ให้  69  
ความมั่นใจกับเขาเหล่านั้นว่าจะต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม  
จากเบื้องบน
- [ ] ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประโยชน์อย่างหนึ่งเพื่อมิให้  
เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
60. [ ] ก. เมื่อท่านพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชา ท่านก็พยายามทำให้ผู้ได้บังคับ  70  
บัญชารู้สึกสบายใจเป็นกันเอง
- [ ] ข. ท่านนิยมระบบการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษให้มากน้อยตามความดี  
ความชอบเป็นรายบุคคล
61. [ ] ก. ท่านเชื่อว่าการขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งนั้นต้องขึ้นอยู่กับ  71  
ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ
- [ ] ข. ท่านคิดว่าเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ระหว่างผู้ได้บังคับ  
บัญชา ปัญหานั้นจะคลี่คลายไปเองโดยท่านไม่ต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
62. [ ] ก. ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ของคนที่ทำงานกับวัตถุประสงค์ของ  72  
หน่วยงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และเป็นไปในทางเดียวกัน
- [ ] ข. เมื่อมีการอภิปรายท่านมักเสนอแต่ข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็นและ  
ปล่อยให้ผู้เข้าประชุมหาข้อสรุปต่อไปเขาเอง

63. [ ] ก. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย  73  
ให้สำเร็จลุล่วงไป ท่านก็จะช่วยแก้ไขจนผู้ได้บังคับบัญชากระทำสำเร็จ
- [ ] ข. ท่านคิดว่าผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกันควรจะได้รับเงินเดือนเท่ากัน
64. [ ] ก. ท่านอาจจะยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณา  74  
ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ แต่ท่านสงวนสิทธิ์เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง
- [ ] ข. ท่านมิได้รือในการจ้างคนพิการเข้าทำงาน ถ้าหากบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้





ภาคผนวก ข.  
ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-สกุล: นายเสฐียร วัชรารัตน์
- วัน เดือน ปีเกิด: 28 พฤศจิกายน 2500
- ประวัติการศึกษา: - พ.ศ. 2518 มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม  
- พ.ศ. 2523 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต
- ประวัติการทำงาน: - 2524 ตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ 3 สำนักงานป่าไม้เขตเชียงราย  
- 2526 ตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ 4 สำนักงานป่าไม้เขตเชียงราย  
- 2531 ตำแหน่งนักวิชาการป่าไม้ 5 สำนักงานป่าไม้เขตเชียงราย  
- 2537- ปัจจุบัน ตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้ 5  
สำนักป้องกันและปราบปราม
- การศึกษาดูงาน: - 2538 ศึกษาดูงานด้านการป่าไม้ อุตสาหกรรมและการเกษตรและ  
ศิลปวัฒนธรรม ประเทศเดนมาร์ก ฟินแลนด์ นอร์เวย์ และสวีเดน