

**อิทธิพลของภาวะผู้นำ  
ที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ  
การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย**

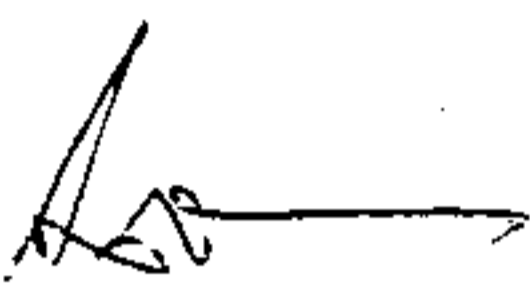
**โดย  
นายเลิศ ไชยตรงค์**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตามหลักสูตรปริญญา  
พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา)  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

**มกราคม 2536**

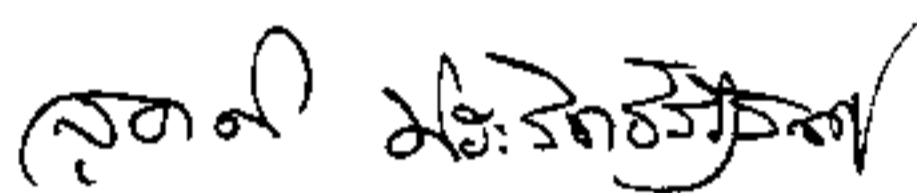
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา)

คณะกรรมการวิทยานิพนธ์



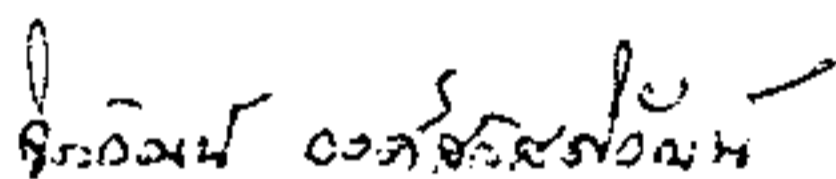
(รองศาสตราจารย์ ดร. ถวัลย์ วรเทพภูมิพงษ์)

ประธานกรรมการ



(ศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์)

กรรมการ



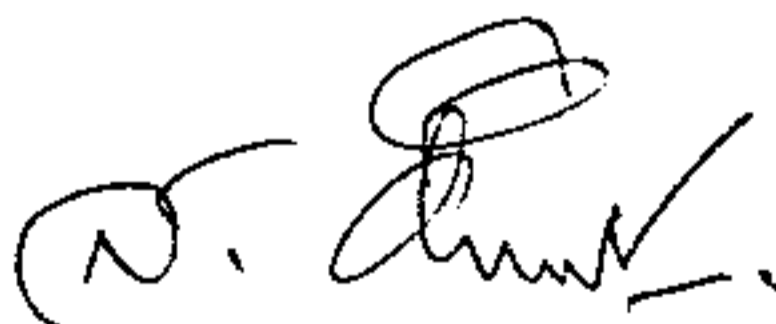
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิ์วัฒน์)

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ชานัตต์ริสไซ)

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ชำรงธัญวงศ์)

กรรมการ

วันที่ ๑๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๖

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประจำส่วนภูมิภาค ประเทศไทย

ชื่อผู้วิจัย : นายเลิศ ไชยณรงค์

สาขาวิชาเอก : การบริหารการพัฒนา

ปีการศึกษา : 2535

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้ มุ่งจะศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประเภทผู้นำของผู้จัดการประจำส่วนภูมิภาค ตามแนวคิดของเรดติน และเน้นศึกษาประเภทผู้นำว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ เมื่อร่วมกับตัวแปรอื่นที่ยังต้องการจะศึกษาหาชุดตัวแปรที่จะสามารถอธิบายประสิทธิผลการบริหารงานได้ดีที่สุด ประสิทธิผลการบริหารงานของการศึกษานี้ ได้ครอบคลุมถึงประสิทธิผลการบริหารงานของบุคคล และประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องการจะศึกษาว่ามาตรวัดประเภทผู้นำของเรดตินสามารถใช้แจกแจงผู้นำไทยออกเป็น 8 ประเภทตามแนวคิดทฤษฎีนี้หรือไม่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเรื่องนี้ได้แก่ ผู้จัดการประจำส่วนภูมิภาคจำนวน 187 คน ซึ่งรับผิดชอบสำนักงานประจำ โดยมีผู้ช่วยระดับหัวหน้างาน 3 ตำแหน่งคือ หัวหน้างานผลิต หัวหน้างานบริหาร และหัวหน้างานบริการ หน่วยงานนี้เป็นองค์กรระดับล่างที่จะนำนโยบายจากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติ ต้องทำหน้าที่ไม่เฉพาะที่เป็นหน้าที่โดยตรง แต่ต้องประสานงานระหว่างส่วนกลาง เขต และประชาชน จึงนับเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากของการประจำส่วนภูมิภาค (กปภ.) ประสิทธิผลการบริหารงานของบุคคลกลุ่มนี้ถือเป็นความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจการประจำส่วนภูมิภาค ผู้จัดการกลุ่มนี้อยู่ในตำแหน่งมานานกว่า 2 ปี เป็นชายล้วน แต่งงานแล้วเกือบทั้งหมด มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับ ปวช. (41.2%) รองลงมาคือ ปวส. (34.8%) มีประสบการณ์บริหารในตำแหน่งมากกว่า 10 ปีขึ้นไปถึงร้อยละ 58.1 และร้อยละ 61.5 มีอายุมากกว่า 45 ปี กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดทำหน้าที่เป็นผู้จัดการประจำอยู่ทั่วราชอาณาจักรไทยรวม 70 จังหวัด ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ชุด ชุดแรกเป็นมาตรวัดประเภทผู้นำของเรดติน ชุดที่สองเป็นคำถามเกี่ยวกับภูมิหลังของ

ผู้จัดการ รูปแบบการบริหารงานของผู้จัดการ สถานการณ์ในหน่วยงาน (อำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างงาน และความสัมพันธ์กับลูกน้อง) ความสามัคคีของสมาชิก และประสิทธิผลของผู้จัดการ การตอบแบบสอบถามทุกคนตอบในห้อง เมื่อว่างจากการอบรม หรือสัมมนา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบทุกส่วน และทุกฉบับก่อนจะดำเนินการขั้นตอนต่อไป สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้โปรแกรมสำเร็จ SPSS/PC+ โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นการใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งลักษณะของตัวแปรต่าง ๆ ส่วนที่สองเป็นการใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์จำแนกประเภท (discriminant analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานส่วนที่สามเป็นผลวิเคราะห์เพิ่มเติมในสิ่งผู้วิจัยสนใจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 1) มาตรการของเรตตินสามารถแจกแจงประเภทของผู้จัดการได้ และสอดคล้องกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้จัดการซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและประเมินโดยผู้จัดการเอง ตรงตามแนวคิดทฤษฎีของเรตติน 2) ชุดตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้จัดการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ รองลงมา ได้แก่ จำนวนพนักงานในหน่วยงาน อันดับสามประสิทธิภาพการบริหาร อันดับสี่และห้า ได้แก่ ระดับการศึกษา และการบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ 3) ชุดตัวแปรที่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์กร (กำไรค่าน้ำเฉลี่ยในช่วง 4 ปีต่อต้นทุน 100 บาท) อันดับ 1 ได้แก่ จำนวนพนักงานในหน่วยงาน (อธิบายได้ร้อยละ 47) รองลงมาเป็นเงินเดือนหรือระดับขั้นของผู้จัดการ (อธิบายเพิ่มได้ 3%) อันดับสาม ความสามัคคีในหน่วยงาน อันดับสี่และห้า ได้แก่ โครงสร้างงานและจำนวนครั้งการฝึกอบรมด้านบริหาร (3 ตัวแปรสามารถอธิบายเพิ่มได้ 2%) 4) ชุดตัวแปรที่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์กร (คะแนนองค์ประกอบของ 6 ตัวแปร ได้แก่ อัตราการเพิ่มกำไรค่าน้ำ อัตราการเพิ่มจำนวนผู้ใช้น้ำ อัตราการลดการสูญเสีย น้ำ อัตราการลดหนี้ของผู้ใช้น้ำ ฯลฯ) อันดับหนึ่ง ได้แก่ ขนาดของเมือง (อธิบายได้ร้อยละ 11) รองลงมาได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารงาน (อธิบายเพิ่มได้ 4%) อันดับสาม สี่ และห้า ได้แก่ จำนวนครั้งที่ฝึกอบรมการบริหาร การบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (อธิบายเพิ่มได้ 3%) 5) ผลวิเคราะห์ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของปัจจัยเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้จัดการ และวิธีการบริหารงานของผู้จัดการที่มีต่อประเภทผู้นำ 8 ประเภท ซึ่งแจกแจงโดยมาตรการของเรตติน อย่างไรก็ตามก็ตีตัวแปรการบริหารงานของผู้จัดการส่วนภูมิภาค แม้จะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของปัจจัยทั้งสี่ต่อประเภทผู้นำ แต่ก็พบว่า มีผลต่อประสิทธิผล

การบริหารงานของผู้จัดการ (ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และประเมินโดยผู้จัดการเอง) โดยเฉพาะการบริหารที่ยึดกฎระเบียบ และการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน สำหรับตัวแปรระดับการศึกษา สถานการณ์ในหน่วยงาน และความสามัคคีของสมาชิก เป็นอีกสามตัวแปรที่การศึกษานี้พบว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้จัดการหน่วยงานที่รับผิดชอบงานแบบเดียวกัน รับนโยบายมาจากส่วนกลางเหมือนกัน มีวิธีดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ตัวแปรดังกล่าวจึงมีค่าเกือบคงที่ ฉะนั้นจึงควรศึกษาเพิ่มเติม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความผันแปรในเรื่องดังกล่าวจากองค์กรหลาย ๆ ประเภทที่รับผิดชอบต่าง ๆ กัน มีโครงสร้างงาน วิธีดำเนินงาน และเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน เช่น ธุรกิจเอกชน บริษัทหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และควรศึกษาครอบคลุมผู้บริหารหลาย ๆ ระดับผู้วิจัยเชื่อว่า จะพบนิยสำคัญในตัวแปรข้างต้น

ในส่วนที่เกี่ยวกับการแจกแจงประเภทผู้นำของผู้จัดการประจำส่วนภูมิภาคพบว่า ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลต่ำมีจำนวนมากกว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูงเล็กน้อย และกลุ่มผู้นำหนึ่งงาน รวมกับนักบุญ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำสุด มีถึงร้อยละ 27.3 ของผู้จัดการทั้งหมด ซึ่งสำนักงานประจำส่วนภูมิภาคควรจะทำให้ความสนใจปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม จำนวนร้อยละในแต่ละกลุ่มก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ทำในต่างประเทศและในประเทศไทยในการแจกแจงประเภทผู้นำของผู้บริหารระดับกลางขององค์กร โดยมีจำนวนร้อยละในแต่ละกลุ่มดังนี้ นักบริหาร (12.3%) ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (12.3%) นักพัฒนา (11.8%) ผู้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (9.6%) ผู้ประนีประนอม (14.4%) ผู้นำเผด็จการ (12.3%) นักบุญ (10.7%) ผู้นำหนึ่งงาน (16.6%)

### Abstract

Title : The Influence of Managers' Leadership on Managerial Effectiveness : A Case Study of Waterworks' Managers of the Provincial Waterworks Authority of Thailand.

Researcher : Lert Chainarong

Major : Development Administration

Academic Year : 1992

This study investigated factors affecting the leadership of managers of the Provincial Waterworks (using Reddin's measurement of leadership), and focused on the influence of managers' leadership on managerial effectiveness. The study also explored the best set of variables to explain managerial effectiveness (managers and organizations). In addition, it examined whether Reddin's measurement of leadership would be valid in classifying Thai leaders into eight categories as it is in the Western culture.

The study included 187 (out of 212) managers of the Provincial Waterworks. Each of them had three assistants (production head, administrative head, and service head). This lower levels group of administrators in the organization would execute policy implementation. At the same time, it would coordinate with other units and the people at large for management effectiveness. The effective management of this group administration would be considered as the success of the Provincial Waterworks Authority of Thailand. This group of managers were in position longer than two years, all males, mostly married, and had highest education of a bachelor's degree. Of these managers, 41.2% had lower vocational certificate and 34.8% had higher vocational certificate. About 58% had experience in administrative positions for more than 10 years, and 61.5% were over the age of forty five. These subjects were taken from the managers of the Provincial Waterworks in 70 provinces in the Kingdom of Thailand except from Bangkok, Nonthaburi, and Samutprakarn.

Two sets of questionnaires were used. The first one was composed of Reddin's Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA). The second set was composed of questions asked for background variables, type of administration, situation in the organization (position power, task structure, and leader-member relations), the esprit de corp among members, and managers' effectiveness. The questionnaires administered

in the seminar room when the managers were free. The researcher checked for the completion of the answers provided in every questionnaire before moving to the next step. In data analysis, the SPSS/PC+ package (Statistical Package for the Social Sciences) procedure was employed. The analysis was divided into three parts. In the first, descriptive statistics like percentage, mean, and standard deviation were used to study the general characteristics of the sample group, and in the second stage, inferential statistics like analysis of variance, multiple regression, and discriminant analysis were used to test the hypotheses. The third part was additional analysis of what the researcher was interested in.

The results of the study could be summarized as follows: 1) The measurement of Reddin could classify the types of leadership and it was in line with the effectiveness of the managers as evaluated by superior officers and by self-evaluation, thus confirming Reddin's Theory. 2) The most significant variable explaining managers' effectiveness was leadership; next was the number of personnel in that organization; then experience in managerial position; and finally the levels of education and task structure. 3) Variables that best explained the effectiveness of the organization (average profit of the waterworks in four years) were as follows : first, the number of employees in the organization could explain 47% of variance; secondly, salaries or levels of position added 3% of explained variance, thirdly, esprit de corps, fourth and fifth, task structure and the numbers of administrative seminars attended (altogether added 2% more). 4) Variables that best explained the effectiveness of the organization (factor score of six variables, such as, rate of increase in profit of waterworks, rate of increase of water users, rate of decrease in water waste, rate of decrease in debt of water usage, etc.) were the followings: first, the size of city (11%); second, experience in administrative positions (4%); third, fourth, and fifth were numbers of seminar in administration attended, structural administration, and human relationships of the managers (3%). 5) There was no statistically significant correlation between leadership and manager's backgrounds, and type of administration. However, these two sets of variables did affect the managers' effectiveness (evaluated by superior officers and by self-evaluation), especially, structural administration and administration aiming at effectiveness of the organization. Levels of education, situation in the organization, and esprit de corps among members were the three variables that were not significant and this was due to the fact that the managers under study had similar responsibilities receiving the same policies from central administration, with a similar process of work. These variables were

almost constant. It was advisable to have an additional study by selecting sample from different types of organizations, with different kinds of responsibilities, task structures, and purposes in work, such as, in private business and companies, government offices, and state enterprises. The study should also include different levels of administrators. The researcher believed that statistically significance could be found in the variables described above.

In the classification of types of leadership of managers of Provincial Waterworks, it was found that the managers with low effectiveness were a little more numerous than those with high effectiveness. Two groups of leaders (deserters and missionaries, totaling 27.3%) were those that had lowest effectiveness. The Provincial Waterworks Authority should pay attention to these particular groups. However, the percentage of each group obtained coincided with the results of research done in Thailand and other countries. The percentages obtained were as follows : executives (12.3%), benevolent autocrats (12.3%), developers (11.8%), Bureaucrats (9.6%), compromisers (14.4%), autocrats (12.3%), missionaries (10.7%), and deserters (16.6%).



วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความร่วมมือ ช่วยเหลือ และได้รับความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยใคร่ขอแสดงกิติกรรมประกาศไว้ด้วยความเคารพ ณ ที่นี้ดังต่อไปนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่านซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ธนมิตรรัสไซ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ธารงธัญวงศ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์นี้ทั้งในส่วนของแนวคิด ทฤษฎี กรอบการศึกษาวิจัย ระเบียบวิธีวิจัยและการวิเคราะห์ รวมทั้งการเขียนและเรียบเรียงวิทยานิพนธ์นี้มาตั้งแต่ต้น

โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ ที่ได้กรุณาให้กำลังใจ คอยให้คำปรึกษาแนะนำในการออกแบบการวิจัย การปรับปรุงมาตรฐาน และท่านได้อุทิศเวลาอย่างมากมาใช้ในการแนะนำการใช้สถิติ คอยให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดในการตรวจสอบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รวมตลอดทั้งการตรวจสอบรายงานวิจัยนี้ด้วย ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณท่านเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (ดร. ธวัช วิชัยดิษฐ) เมื่อครั้งยังดำรงตำแหน่งผู้ว่าการประสานงานภูมิภาคที่ได้กรุณาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย ถ้าหากปราศจากความร่วมมือช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ จากผู้อำนวยกา ผู้ช่วยผู้อำนวยกาสำนักงานประจำเขต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการประจำ หัวหน้างานสำนักงานประจำเขต และหัวหน้างานการประจำทั่วประเทศ และผู้ช่วยเหลือในการเรียบเรียง จัดทำวิทยานิพนธ์มาตั้งแต่ต้นจนสำเร็จบริบูรณ์ คือ ดร. ชวลิต หมั่นนุช ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

อนึ่ง ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณโครงการหลักสูตรปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และมูลนิธิ 30 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้กรุณาให้ทุนอุดหนุนการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบบูชาพระคุณของบิดามารดา ญาติพี่น้อง และบูรพาจารย์ ที่ได้มีส่วนประสิทธิประสาทความรู้วิทยาการให้แก่ผู้วิจัย และที่จะอดกล่ำวมิได้ก็คือครอบครัวของผู้วิจนางวิภา และเด็กชายเกริกชัย ไชยณรงค์ ภรรยาและลูกชาย ที่ได้เป็นกำลังใจ สนับสนุนส่งเสริมการศึกษาของพ่อตลอดมา จนกระทั่งประสบความสำเร็จ