

# ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในวิทยาเขตโชติเวช

**Leadership of administrators in  
RIT, Chotiwet Campus**



---

อ.สังเวช เกตุกิจหารี

อ.อุดม พตเชียม

อ.นิภาพร ปัญญา

ชื่อเรื่อง : ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตไซติเวช

ผู้วิจัย : สังเวย เสวกวิหารี อุดม พลเยี่ยม นิภาพร ปัญญา

พ.ศ. : 2545

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราช มงคลวิทยาเขตไซติเวช และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทุกระดับในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตไซติเวช จำนวน 53 คน คือ ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 7 ฝ่าย หัวหน้าคณะ วิชา 4 คณะวิชา หัวหน้าสาขา 12 สาขาวิชา หัวหน้าสำนักงานฝ่าย 7 ฝ่าย และ หัวหน้าแผนก 30 แผนก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามลักษณะชีวิตสังคม และลักษณะที่เกี่ยวกับงาน แบบวัดจิตลักษณะของผู้บริหาร และแบบวัดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน มิถุนายน – กรกฎาคม 2545 ได้รับแบบสอบถามคืน 41 ฉบับ คิดเป็น 77.36 เปอร์เซ็นต์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารมีจิตลักษณะของผู้นำ ด้านความเชื่อมั่นในตน ด้านลักษณะมุ่งอนาคต ด้านทัศนคติต่อ งาน ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม และโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านสุขภาพจิต อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ใน ระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ผู้บริหารเพศชายมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารหญิงมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการ เป็นผู้บริหารน้อยกว่า 6 ปี และ 6 – 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูงส่วนผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีอายุการราชการ 6 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน

กับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยกว่า 6 ปี มีภาวะผู้นำ  
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้าน อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลางไม่แตกต่างกัน  
ตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร



**Title** : Leadership of administrators in RIT, Chotiwet Campus  
**Researchers** : SANGWOEI SAWEKWIHAREE. UDOM POLYIUM and NIPAPRON PANYA  
**YEAR** : 2002

#### **Abstract**

The objective of this research was to study leadership of administrators in Rajamangala Institute of Technology, Chotiwet campus, and to compare the leadership according to sex, age, educational level, working age, and administrating experience as parameters.

Populations in this research were the administrators at every level in Rajamangala Institute of Technology, Chotiwet campus. The numbers of populations were 53 peoples. These compose of 1 director, 7 assistant directors, 4 deans, 12 heads of departments, 7 heads of offices, and 30 head of sections. The instrument used in this research were questionnaires about biosocial and work background, psychological characteristics. The data was collected between June – July 2002. The 41 questionnaires were returned, which was 77.36 percents. The data was analyzed by SPSS program. The statistic used mean, frequency, percentile, standard deviation, t-test, and one way ANOVA.

The results were:

1. Administrators had high psychological characteristics they were self confident, had vision, working attitude, reason of moral. But psychological health there is low.
2. Administrators had high leadership in relation between leader and follower. When compared this leadership by sex, we found that males had average relation and females had high relation. Administrators who had administrating experience less than 6 years and between 6 – 10 years had high relation. Administrators who had administrating experience more than 10 years had average relation. Administrators who had working age more than 6 years had high relation. Administrators who had working age less than 6 years had average relation.
3. Administrators had high leadership in power of leader, medium quality level not see , we used educational level, working age, and administrating experience as parameters.



# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
สารบัญ	IV
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	2
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำ	3
2. ลักษณะชีวิตสังคมและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับผลงานของกลุ่ม	29
3. ทฤษฎีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำกลุ่มและจิตลักษณะเชิงวิเคราะห์ พฤติกรรมของผู้นำ	31
4. ประสิทธิภาพของงาน	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	49
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	51
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะชีวิตสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ของผู้บริหาร	55
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับจิตลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร	57
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	58
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	71
5.1 สรุปการวิจัย	71
5.2 อภิปรายผล	74

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณாகรม	77
ภาคผนวก	79
ภาคผนวก ก	80
ภาคผนวก ข	81



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในการบริหารกิจการใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ นั่นคือ ผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน หากผู้บริหารสามารถสร้างภาวะผู้นำของตนเองได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่ดี ในขณะที่เดียวกันผู้ร่วมงานต่างตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลตามจุดประสงค์แล้วละก็หน่วยงานนั้น ๆ ย่อมจะมีความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาองค์กรจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (ณณันท์ สุริยมณี)

การที่จะบริหารวิทยาเขต ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลให้บรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศตามวัตถุประสงค์นั้น ย่อมต้องการผู้บริหารที่มีความพร้อมบริบูรณ์ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นกิจหลัก เช่น ด้านการจัดการศึกษา การให้บริการวิชาการ และการบริหารเพื่อพัฒนาวิชาการ ทั้งนี้เพื่อเป็นผู้นำ และเป็นผู้ประสานสัมพันธ์รวมพลังจากผู้ร่วมงานทุกคน ผลักดันให้องค์กรดำเนินภารกิจไปด้วยดีตามเป้าหมาย ซึ่งในปี 2545 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวางเป้าหมาย ออกนอกระบบราชการ วิทยาเขตไซติเวจเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีความพร้อมและมีศักยภาพในการบริหารเพื่อความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำนั้นคนใดจะประสบความสำเร็จในการทำให้อุทิศหรือสมาชิกในองค์กรหรือสังคมยอมรับนับถือและปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งด้วยความยินดี มีความพอใจและเต็มใจทำ ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองใจคน การใช้คน การระดมพลังความร่วมมือให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตลอดจนการรู้จักประยุกต์วิธีการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ศาสตร์และศิลป์ ดังกล่าวคือ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหาร มีนักวิชาการบางท่าน กล่าวว่า "ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวผู้นำ และภาวะผู้นำที่สามารถใช้อิทธิพลดึงดูดใจและผลักดันคนให้ยินยอมพร้อมใจ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าผู้นำนั้นจะได้ตำแหน่งมาเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ตาม (อุทัย หิรัญโต 2524, 11-12)

จากความสำคัญของผู้บริหารที่มีภารกิจหลากหลายทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณวุฒิสูง

คณะผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตไซติเวชว่าเป็นอย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิทยาเขตไซติเวช และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลโดยส่วนรวม

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตไซติเวช
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตไซติเวชตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และ ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตไซติเวช ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสำนักงานฝ่าย และหัวหน้าแผนก

## 1.4 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ลักษณะทางชีวสังคม หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิลำเนาเดิม อายุราชการ และระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร
2. พฤติกรรมร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้องและร่วมมือกันทำงานของ หัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อให้บรรลุในผลสำเร็จแห่งงาน
3. จิตลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะพื้นฐานหรือองค์ประกอบทางจิตใจที่จะ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่นำปรารถนาของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของ ราชการ ได้แก่ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต สุขภาพจิต ทักษะติดต่องานและเหตุผลเชิงจริยธรรม
4. คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง จิตลักษณะภายในตัวผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ
  - 1) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 2) อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า
5. ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตไซติเวช

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ได้จำแนกเนื้อหาสาระในส่วนนี้ ออกเป็น

#### 1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญในการช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างาน สามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบายแผนงานหรือความต้องการของหน่วยงาน ก็คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ผู้บริหารทุกคนล้วนทราบเป็นอย่างดีว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งมีการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะชีวิตของบุคคลสำคัญโดยเชื่อว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะทางร่างกายแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา แต่การศึกษาดังกล่าวไม่ได้ผล เพราะผลที่ได้ไม่แตกต่างกัน

การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan

การศึกษามุ่งที่จะพิจารณาผลผลิต และความพึงพอใจของกลุ่ม วิธีการศึกษานั้น เขาวัดการรับรู้ (Perceptions) และทัศนคติ (Attitudes) ของหัวหน้าคนงาน และคนงาน ผลการศึกษา ปรากฏว่ากลุ่มที่ทำงานได้ผลผลิตสูงนั้นมีลักษณะ ดังนี้

1. ได้รับการควบคุมดูแลจากผู้บังคับบัญชาอย่างห่าง ๆ ไม่ใกล้ชิดนัก
2. พพอใจในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเขา
3. หัวหน้าใช้เวลาในเรื่องของการควบคุมดูแลไม่มากนัก
4. หัวหน้ามุ่งความสนใจ และความเอาใจใส่ในตัวของคนงาน มากกว่ามุ่งเร่งรัดในเรื่องการทำงาน

ส่วนหัวหน้างานที่มีผลผลิตต่ำ มักจะปฏิบัติในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา

#### การเสนอผลการวิจัยของ Rensis Likert

ในปี 1961 Likert ได้รวบรวมผลงานวิจัยในหนังสือ New Patterns of Management เป็นการเปรียบเทียบลักษณะการใช้ภาวะผู้นำ วิธีการจูงใจ การสื่อข้อความ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมของหัวหน้างานซึ่งสามารถแบ่งลักษณะหัวหน้างานได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. หัวหน้าที่ใช้อำนาจเด็ดขาดหรือเผด็จการ

2. หัวหน้าที่ใช้อำนาจอย่างมีศิลป์
3. หัวหน้าที่ใช้วิธีการปรึกษาหารือ
4. หัวหน้าแบบมีส่วนร่วม

ซึ่งผลปรากฏว่า หัวหน้าที่ใช้อำนาจเด็ดขาดหรือเผด็จการจะก่อให้เกิดผลผลิตต่ำสุด ส่วนหัวหน้าแบบมีส่วนร่วมจะได้ผลผลิตสูงสุด

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดลักษณะหัวหน้างาน คือ หลักของการมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่มและมีเป้าหมายสูงสุดสำหรับผลการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร
2. ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างกันมีมากขึ้น
3. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
4. มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ทั้งระหว่างข้างบนลงล่าง ข้างล่างขึ้นข้างบนและระหว่าง

พนักงานในระดับเดียวกัน

5. เกิดความจงรักภักดีต่อกลุ่ม
6. เกิดการจูงใจและส่งเสริมการทำงานมีมากขึ้น

และผลลัพธ์สุดท้ายก็จะเกิดแกกิจการหรือองค์การคือ ความร่วมมือมีมาก คนว่างงานและลาออกมีน้อย ผลผลิตสูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง รายได้สูงและกำไรย่อมสูงตามไปด้วย

อาจจะเป็นไปได้ว่าลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นกับสภาวะการ ไม่ได้เป็นหลักการที่ตายตัวต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ ดังนั้น ตามแนวความคิดเชื่อว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ จึงอาจจะเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$L_s = f(L, F, S)$$

$L_s$  ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

F พฤติกรรมของผู้ตาม

L พฤติกรรมของผู้นำ

S สถานการณ์แวดล้อม

จากสมการหมายความว่า ศิลปะการเป็นผู้นำ  $L_s$  เป็นหน้าที่  $f$  ของผู้นำ L ที่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชา F กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการภายใต้สถานการณ์ S นั้น ๆ

ซึ่งก็สามารถสรุปได้ว่าผู้นำที่มีศิลปะการเป็นผู้นำจะสามารถทำงานได้สำเร็จจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้ผู้นำเองจะต้องมีการทำงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีโอกาสและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานด้วยเช่นกัน

องค์การทุกองค์การต้องมีเป้าหมายในการดำเนินการ ซึ่งต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ มีวิธีการดำเนินการที่เรียกว่า "การบริหาร" โดยมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ โดยทั่วไปเราแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ

ผู้บริหารระดับสูงเมื่อรับงานหรือนโยบายมาก็ไม่สามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึงจึงจำเป็นต้องแยกแยะงานออกไป แล้วแบ่งงานให้ผู้บริหารระดับกลางไปรับผิดชอบปฏิบัติและควบคุมแทนตน เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารระดับกลางเมื่อรับงานมาก็ยังมีปริมาณมากอยู่ จึงต้องแบ่งงานมอบให้ผู้บริหารระดับต่ำช่วยดูแลกำกับอีกโสดหนึ่งเมื่อผู้บริหารระดับต่ำมีงานมากจึงแบ่งงานให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานช่วยเหลือตามความเหมาะสมต่อไป

เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์การจึงต้องมีผู้นำหลายระดับ และต้องมีสายการบังคับบัญชา มีอำนาจในการสั่งการจากระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาตามลำดับ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับต่ำยังต้องรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารระดับสูงให้ทราบตามลำดับอีก เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบผลงานและอุปสรรคในการทำงานเพื่อทำการปรับปรุง แก้ไขต่อไป

ผู้นำจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์การทำหน้าที่แนะนำ ให้คำปรึกษาต่อพนักงานในองค์การ เพื่อให้เข้าใจนโยบายและปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความรู้เกี่ยวกับผู้นำดังกล่าว เราจะทราบค่าที่มีลักษณะคล้ายๆ กันคือ ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ที่สำคัญคือ

1. ช่วยให้คนอื่นปฏิบัติหน้าที่ของเขา
2. เพื่อบรรลุในวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. และความต้องการของสมาชิกก็ได้รับการตอบสนอง

กล่าวคือสิ่งที่มีติดตัวผู้นำ ส่วนใหญ่คือพลังอำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ สิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดัน ให้งานเกิดความร่วมมือกันทำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์การ

### แนวความคิดของผู้นำ

Sigmund Freud เป็นนักจิตวิทยาที่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีแนวความคิดว่า "มนุษย์จะมีจิตใจได้สำนึกที่เน้นการสร้างความปลอดภัยให้กับตนเองที่จะทำอย่างไรก็ได้ เพื่อให้ได้สิ่งที่จะมาสนองความต้องการ เพื่อให้ตนเองเกิดความพึงพอใจ"

มนุษย์ทุกคนจึงพยายามที่จะทำการใด ๆ เพื่อให้ตนมีความสุขกาย สบายใจและพึงพอใจ แต่ทุกวันนี้ความพอใจเป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้ง ซึ่งก็หมายถึง "ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี" ดังนั้น

หัวหน้าควรจะมีความรู้สึกผิดชอบชั่วดีที่จะบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและบริหารงาน ในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในองค์การมีคนจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความต้องการ ความพอใจ อันจะนำมาซึ่งความไม่เข้าใจและเกิดความขัดแย้ง ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาจะช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งได้บ้าง แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด

Keith Davis และ William Scott ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาด คิดทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความฉลาดและมีไหวพริบ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้

2. ความเจริญวัยทางสังคม ผู้นำต้องคลุกคลีกับคนจำนวนมาก จึงทำให้เกิดประสบการณ์ต่าง ๆ นานาเกิดความรอบรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และมีความสามารถนำกลุ่มได้

3. มีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานอย่างจริงจังจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. ทักษะคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับ เพราะจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ

### ลักษณะและประเภทของผู้นำ

เราสามารถแบ่งผู้นำจากเล็กไปใหญ่ได้ดังนี้

1. ผู้นำครอบครัว Family Leader เป็นผู้นำขนาดเล็กที่มีสมาชิกในครอบครัวจำนวนน้อย เช่น พ่อ แม่ ลูก หรืออาจจะมีญาติพี่น้องมาเป็นสมาชิกด้วย การบังคับบัญชาในครอบครัวก็ขึ้นกับหัวหน้าครอบครัวเป็นผู้ตัดสินใจ จะใช้วิธีปกครองแบบประชาธิปไตยหรือแบบเผด็จการก็แล้วแต่แนวความคิดของหัวหน้า แต่จุดมุ่งหมายก็คือให้ครอบครัวมีความสุข

2. ผู้นำสังคมหรือชุมชน Community Leader ผู้นำประเภทนี้จะมีสมาชิกมากกว่าชนิดแรก มีขนาดใหญ่ขึ้นอีกเช่น ผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้นำหมู่บ้าน กำนันเป็นผู้นำตำบล ผู้นำก็ต้องเป็นผู้ดูแลพัฒนาและสามารถปกครองสมาชิกในชุมชนของตนให้อยู่กันอย่างร่มเย็นเป็นสุข



3. ผู้นำองค์กรหรือหน่วยงาน Organization Leader เป็นผู้นำที่รับผิดชอบขององค์กรหรือหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชนเช่น กระทรวง ทบวง กรมหรือบริษัท ห้างร้านต่าง ๆ เพื่อบริหารงานบริหารคน ให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

4. ผู้นำทางการเมือง Political Leader เป็นผู้นำชุมชนหรือท้องถิ่นและเป็นผู้ที่ชุมชนยกย่องหรือเลือกให้เป็นผู้นำ มักจะเป็นที่รู้จักใคร่ครวญของคนทั่วไป โดยเฉพาะผู้นำทางการเมืองมักจะเริ่มต้นจากผู้นำชุมชนก่อนเช่น สมาชิกเทศบาล สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

5. ผู้นำชาติ National Leader เป็นผู้นำระดับสูงของชาติและประเทศจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป็นผู้บริหารประเทศให้ประชาชนอยู่ดีกินดี ผู้นำประเทศชาติมีทั้งระบบประชาธิปไตยและระบบสังคมนิยม ทั้งนี้เพื่อพัฒนาประเทศชาติบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้า ผู้นำที่ว่่านี้อาจเป็น พระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี

6. ผู้นำโลก World Leader ในปัจจุบันผู้นำโลก แบ่งลักษณะจากระบบการปกครอง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ค่าย คือ ค่ายเสรีประชาธิปไตย และค่ายสังคมนิยมแบบคอมมิวนิสต์ เหตุที่ต้องแบ่งออกเป็น 2 ค่ายก็เพราะ แนวความคิดในการปกครองและการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งในอนาคตผู้นำโลกอาจจะมีแนวความคิดที่แตกต่างกันมากกว่า 2 ค่าย ก็อาจเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาวะและโอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนั่นเอง

ความสำคัญของผู้นำในองค์กรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ยิ่งองค์กรใหญ่ต้องมีผู้นำหลายระดับหากเป็นองค์กรขนาดเล็กก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีการตั้งผู้นำลดหลั่นกันลงมาตามความจำเป็น สอดคล้องกับปริมาณงาน ซึ่งผู้นำมีความจำเป็นต่อองค์กรทุกระดับ เพื่อเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงาน

จากหนังสือพจนานุกรม Oxford English ได้ระบุว่า "ผู้นำ" Leader เป็นคำในภาษาอังกฤษ เมื่อต้นปี ค.ศ.1300 แต่คำว่า "ความเป็นผู้นำ" "ภาวะผู้นำ" Leadership ไม่มีปรากฏ จนกระทั่งปี ค.ศ.1800 จึงมีคำดังกล่าว

Cooley เป็นนักการศึกษาชาวอเมริกันคนแรกที่เสนอคำจำกัดความของ "ภาวะผู้นำ" ไว้ในปี ค.ศ.1902 ว่า "ผู้นำเป็นศูนย์กลางของความเอนเอียง (Tendency) หรือพฤติกรรมอย่างหนึ่งว่า ถ้าเราตรวจสอบดูอย่างใกล้ชิดถึงความเคลื่อนไหวทางสังคมใด ๆ ก็ตามก็จะพบว่าต้องประกอบด้วย ความเอนเอียงต่าง ๆ อันเกิดจากศูนย์กลางดังกล่าว"

ผู้นำหรือภาวะผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพล (Influence) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติราชการ

สำหรับการให้ความหมายหรือคำนิยามของภาวะผู้นำนั้น นับว่าเป็นเรื่องยากพอสมควร เพราะ

1. ภาวะผู้นำมีขอบเขตกว้างขวางและเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ มากมาย
2. ภาวะผู้นำเป็นผลงานของสหวิชา สหสถาบัน และ สหวิชาชีพ จึงมีวิธีการมองแตกต่างตามสาขาวิชา สถาบันและอาชีพ
3. องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ยังถือเป็นข้อยุติไม่ได้ เนื่องจากผลการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังขัดแย้งกันอยู่มาก

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้พยายามให้ความหมายของผู้นำในลักษณะแตกต่างกัน เช่น ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้นำคือผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

ผู้นำคือผู้ที่มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัย สั่งการ ใ้มน้ำใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ผู้นำหมายถึงผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานดียิ่ง

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการการบริหารได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

F.E. Fiedler กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

R. Schmidt กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง(ผู้นำ)กับกลุ่มคน(ผู้ตาม)ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤติดนอยู่ภายใต้การอำนาจการหรือการกำหนดแนวทางของผู้นำ

George R. Terry ผู้นำหมายถึงกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

Rensis Likert ได้กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่ต้องแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

David Schwartz "ภาวะผู้นำ" คือศิลปะของการบอก ชี้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

Munford ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำไว้ในปี ค.ศ.1906 ว่า "ความเป็นผู้นำ" เป็นความเด่นหรือเป็นเลิศของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ในกระบวนการควบคุม ปรากฏการณ์ทางสังคม

Chapin ให้ความหมายไว้เมื่อปี ค.ศ.1924 ว่า "ความเป็นผู้นำ" คือความเป็นแกนกลางของการประสานงานของกลุ่ม

Carter ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายซึ่งวางไว้ แม้แต่เพียงชี้นำให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกเขาให้เป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และมีความเป็นไปได้สูง สามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ที่ทำให้สามารถทราบได้ง่ายว่าใครคือผู้นำ

4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ เป็นผู้ที่ยกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านลักษณะเฉพาะกลุ่ม ด้วยการแสดงบทบาทและสอดแทรกส่วนที่เป็นอิทธิพลของตนต่อกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

Neagley, Evas และ Lynn ได้ให้ความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ไว้ 6 ประการคือ

1. ผู้นำคือศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2. ผู้นำคือผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determines) ซึ่งหมายถึงผู้นำกลุ่ม โดยเป็นผู้ตัดสินใจในการเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

3. ผู้นำคือผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่ามี ความสามารถและคุณสมบัติพิเศษที่จะนำกลุ่มได้

4. ผู้นำคือผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงหรือ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตน เป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำคือผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role – Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้ เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น ซึ่งเห็นพ้องต้องกันของสมาชิก

6. ผู้นำคือผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมผสานกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ ตั้งไว้ เป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนึงถึงความสามัคคีเป็นที่ ตั้ง

ธรรมรส โชติคุณุชร ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำ” (Leader) หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้ง ขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและ อาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า “ผู้นำพลวัต” (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำที่ดี (Positive Leader) หรือผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบ ของสังคม

อรุณ รักธรรม คำว่า “ผู้นำ” หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้น เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับ บัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

สรุป “ภาวะผู้นำ” (Leadership) คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้ บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกัน และกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

### คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำนั้นอยู่ในฐานะที่เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้บังคับบัญชาบุคคลต่างๆ ในองค์การการบริหารงานทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชน หรือราชการก็ตาม ซึ่งจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้นำที่ต้องคอยสอดส่องดูแลเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ศาสตราจารย์ ดร.ลิปพนนท์ เกตุทัต กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลังก่อให้เกิดแรงศรัทธาดึงดูดให้ผู้อื่นมาร่วมงานด้วย มีวินัยในตนเอง เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีอุปนิสัยปรับปรุงงานเป็นระบบเป็นนิตย และมีความซื่อสัตย์ และ นายไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม กล่าวว่า ผู้นำของไทยในอนาคตน่าจะมีส่วนสำคัญ 4 ประการ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติ

1.สภาพจิตมีความมั่นคง หรือมีความกล้าในระดับหนึ่ง เป็นภาวะของวิญญาณเป็นผู้มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ย่อมให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ

2.เป็นผู้มีทัศนคติ มุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง มุ่งไปในทางแก้ มุ่งไปในทางทำงาน คือมีวิธีการมองโลก วิธีมองคนในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ เดินหน้ามากกว่าคิดจะถอยหลังรีรอหรือยอมแพ้ คือมองหาอนาคตแทนการบ่น

3.เป็นผู้มีความสามารถในด้านการพูด การแสดงออก เนื่องจากผู้นำต้องพูดกับคน ต้องเกี่ยวกับคนเพราะฉะนั้น ความสามารถในการพูด การแสดง ออกในการสื่อความต่าง ๆ จึงเป็นลักษณะสำคัญ

4.เป็นผู้นำอะไรก็ได้ผลที่จริงจัง มีผลงานและจะบริหารงานก็บริหารได้ทำอะไรเองก็ทำได้ ต้องแก้ปัญหาที่แก้ได้ ดังนี้ เป็นต้น

และสำหรับ บาร์นาร์ด(Barnard 1961,45) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีและไม่ควรมี 5 ประการ

1.ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทานคือการทำงานต่อเนื่องได้นาน ๆ ทนต่อความลำบากและไม่แสดงอาการย่อท้อให้ผู้ใดพบเห็น ความคล่องแคล่วว่องไว แจ่มใสร่าเริง ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทานทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มากเรียนรู้ได้มาก ทำให้เป็นคนทันโลก ทันเหตุการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จได้ง่ายเพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดยั้งหรือทิ้งให้หยุดชะงักได้ ความ

ร่วมมือของบุคลากรอื่น ขึ้นอยู่กับความเอาจริงของผู้นำในการทำงาน ดังนั้น ความทนทานต้องเป็นสิ่งจำเป็น

2. ตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วทำให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทันเวลาที่ ความล่าช้าไม่ว่าจะในเรื่องตอบรับ เห็นด้วย หรือปฏิเสธ ทำให้เกิดความเสียหายแก่งานและผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

3. การจูงใจ (persuasiveness) ความสามารถนี้ถ้าผู้นำขาดหลักการ แม้ว่าจะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะนำคนมาก ๆ ได้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จเพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็อาศัยความร่วมมือจากหลายๆ คน ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือตนเองได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ ความสามารถในการจูงใจคนอื่นนี้ รวมทั้งความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถในปาฐกถาในที่สาธารณะ เขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะ โดยไม่เสียนานและรู้จักขัดในโอกาสอันควร นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนที่ใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจให้คนอื่นเห็นได้

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึงสภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องของความรับผิดชอบเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะขาดมิได้

5. ความฉลาดไหวพริบ (intellectual capacity) ความเป็นคนรอบรู้ ทันเหตุการณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนเป็นจำนวนมากไม่มีใครอยากได้ผู้นำที่ไม่ทันคนไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นเสมอ ความฉลาดไหวพริบเป็นความจำเป็นสำหรับผู้นำทุกประเภท และจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบาย และวัตถุประสงค์ ของงานแจ่มใส รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนสนใจและรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม จะที่สำคัญที่สุดก็ ร่างกาย จิตใจ

สำหรับ ดร.กระจำจ่าง พันธุมนาวิน (2530,55 – 69) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยจะต้องมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้มีเสถียรภาพทางความคิดและอารมณ์มั่นคง โดยมีมาตรฐานทางความคิดและการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่บีบบังคับและมีความอดทนต่อสถานการณ์ที่สับสนสามารถเป็นแบบอย่างที่ได้บังคับบัญชาจะยึดมั่นได้ด้วยศรัทธาและยอมรับ

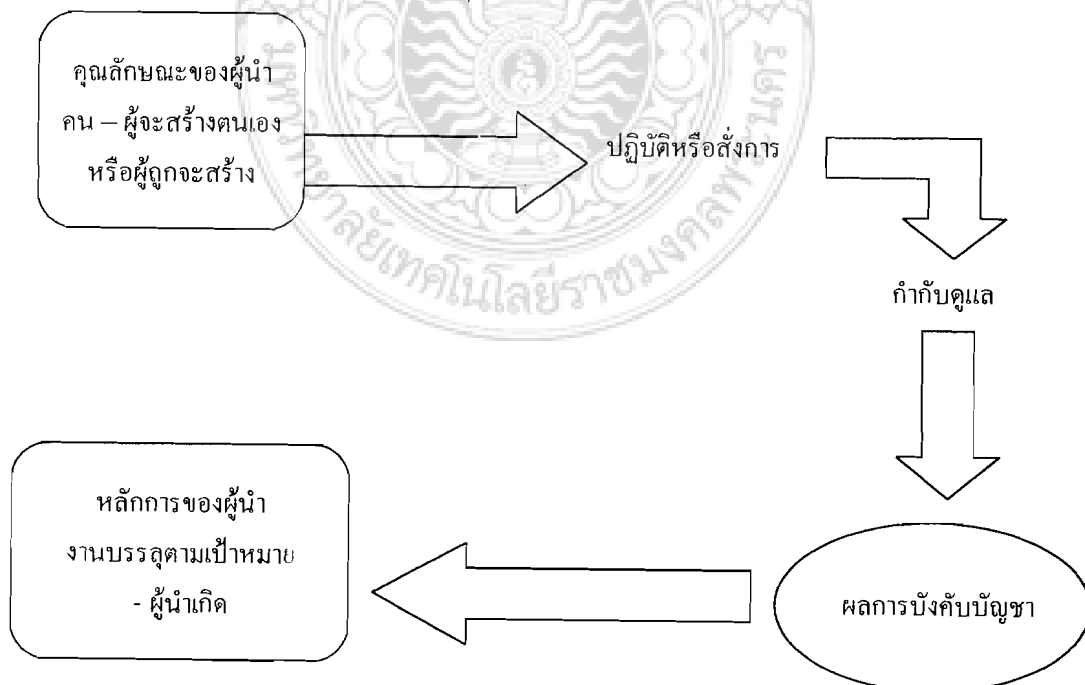
2. ความเป็นผู้ที่รอบรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ มีความคิดกว้างไกลและลึกซึ้ง สามารถให้การนำด้านความคิดแก่บุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการรวบรวมและแยกแยะความรู้เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่ตนรับผิดชอบได้

3. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานประโยชน์ ประสานความคิดและลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่ตนรับผิดชอบ และระหว่างองค์กรที่ตนต้องเกี่ยวข้องกับด้วย และให้การนำที่มีคุณภาพแก่กลุ่มคนและมวลชนได้

4. ความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และพัฒนาวิธีการใช้ทรัพยากรองค์กรทั้งปวงเข้าตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

5. ความเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีคุณภาพสูงขึ้นด้วยการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทั้งการพูด และการเขียนได้อย่างชัดเจน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบและเข้าใจ โดยการสอนและชี้แจง

การสร้างผู้นำหรือบุคคลใดจะสร้างตนเองเป็นผู้นำ จึงต้องทำการศึกษาหาความรู้ หาประสบการณ์และนำมาแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งจะมีแผนผังดังนี้



การนำคุณลักษณะผู้นำและหลักการผู้นำ ก่อให้เกิดมีความสามารถในการสร้างผู้นำหรือต้องการสร้างตนเอง ซึ่งอาจใช้เวลาไม่นาน หรือได้นำผู้นำระดับต่างกัน แล้วแต่ขีดความสามารถและเวลาที่ใช้กับแต่ละบุคคล

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังอันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

จึงเป็นการสมควรที่ผู้นำทุกคน พึงตรวจสอบตนเองว่ามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ดำรงไว้ซึ่งสิ่งที่มีอยู่แล้ว และขณะเดียวกันก็พยายามเสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดอยู่ เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

### คุณลักษณะที่ผู้นำควรมี

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ซึ่งรวบรวมเฉพาะผู้ที่สำคัญ ดังนี้

DR. MAY SMITH ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. มีเชาว์ปัญญาและวิจารณ์ญาณดี (Intelligence & Judgment)
2. มีความยุติธรรม (Interest in being just)
3. มีความรับผิดชอบ (Ability to accept responsibility)
4. มีความคิดคำนึง (Imginative)
5. มีอารมณ์คงเส้นคงวา (Well balanced temperament)
6. มีอารมณ์ขันเสมอ (Sense of humour)

ตามแนวคิดของ KEITH DAVIS & WILLIAM SCOTT

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความเจริญวัยทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์
3. มีแรงจูงใจภายในและมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ตามแนวคิดของ PETER DRUCKER

1. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (Wealthy)
2. มีความชำนาญพิเศษ (Skills)
3. มีอำนาจในตัวเอง (Power)



4. รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (Enlightenment)
5. แสวงหาสิ่งที่ดี (Well being)
6. ตรงต่อระเบียบ (Rectitude)
7. รู้จักที่ต่ำที่สูง (Respect)
8. การแสดงท่าทางไม่ขัดตา (Affection)

#### แนวคิดลักษณะผู้นำของ ORDWAY TEAD

1. เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถสูง
7. มีความเด็ดขาด
8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง
10. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน

#### คุณลักษณะทั่วไปของความเป็นผู้นำ

นักวิชาการของไทยได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง คือการวางตัวอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทางท่วงทีวาจา การปรากฏตัว และการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ซึ่งจะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความกล้าหาญ มีความกล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ คืออำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง

3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้

4. ความไว้วางใจได้ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า

5.ความอดทน คือความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้นและความยากลำบากต่าง ๆ

6.ความกระตือรือร้น คือการแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ

7.ความริเริ่ม คือการพิจารณาดูว่ามีอะไรควรจะทำและจะเริ่มต้นปฏิบัติอย่างไร แม้ว่าจะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม

8.ความซื่อสัตย์ คืออุปนิสัยที่ถูกต้อง และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง การซื่อสัตย์ถือว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง

9.ดุลยพินิจ คือการเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้อย่างมีเหตุผล เพื่อประกอบการตัดสินใจอันถูกต้อง

10.ความยุติธรรม คือคุณลักษณะความไม่ลำเอียงหรือมีอคติ และมีความมั่นคงในการบังคับบัญชา เกี่ยวกับให้รางวัลและการลงโทษ จะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี

11.ความรู้ คือสิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไป ข้อเท็จจริง หลักการรวมทั้งทำให้รอบรู้ในวิชาชีพ

12.ความจงรักภักดี คือการมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์การ หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

13.ความแนบเนียน คือความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน ในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ ความแนบเนียนรวมถึงความสามารถที่จะพูด และกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างเหมาะสม

14.ความไม่เห็นแก่ตัว คือการไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตนเองโดยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน

### คุณลักษณะผู้นำสำหรับสังคมไทย

สังคมไทยเราอาจจะต้องมีสิ่งทีนอกเหนือไปกว่าผู้นำโดยทั่วไปจึงต้องเพิ่มเติมคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้

1.ระบบอาวุโส (Seniority) เพราะสังคมไทยนิยมยกย่องผู้มีอาวุโสกว่าว่าเป็นผู้รอบรู้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์

2.ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งการงานในฐานะผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงภาคเอกชน

3.ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ ในการแต่งตั้งผู้นำระดับต่าง ๆ

4.วุฒิทางการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือว่าใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็ก็สามารถเป็นผู้นำได้ทันที

5.การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Experties) ผู้ทรงคุณความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาถือว่าเป็นสิ่งที่เรายกย่องกันได้ทันทีที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

### สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

1. การศึกษาดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและของสังคม
5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
12. มีความสามารถในการพูด
13. มีอารมณ์ขัน
14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
15. มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
16. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
17. เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้มีความสุขทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี

22. มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล พึงความคิดเห็นของผู้อื่นและลูกน้อง
24. มีผู้ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีความยุติธรรม
26. มีความเสียสละสูง
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกลักษณะดี
29. ไม่เคร่งกระเบียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนหัน
31. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
32. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
33. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
34. เข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
40. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
41. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้
42. เป็นผู้ที่ไม่โอ้อวด ทรง ยะโสโอหัง
43. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
44. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
45. มีความสุจริตใจต่อทุกคน
46. เป็นผู้ที่ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

คุณลักษณะดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ย่อมจะมีมากน้อยตามแต่ละบุคคล ที่จะศึกษาพัฒนาตนเองให้สามารถกระทำในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ตามกาลเวลา

### ลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง

ไม่เพียงแต่ลักษณะที่ผู้นำควรมี แต่ยังมีลักษณะอีกหลายประการที่ผู้นำควรจะได้หลีกเลี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

- 1.กลัวความล้มเหลว
- 2.มีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน
- 3.เป็นผู้ที่ยึดติดกับของเก่า ไม่ยอมรับของใหม่
- 4.เป็นผู้ที่ไม่หาประสบการณ์ในการทำงาน
- 5.เป็นผู้ที่ขาดข่าวสาร และข้อมูลที่ทันสมัย
- 6.เป็นผู้ขาดทักษะในการตัดสินใจ
- 7.เป็นคนเจ้าอารมณ์ และใช้แต่อารมณ์
- 8.เป็นผู้หวงอำนาจและหลงอำนาจ
- 9.มีปมด้อย
- 10.หุเบา หลงเชื่อ งามายโดยไม่มีเหตุผล
- 11.ขาดความยุติธรรม
- 12.ชอบวิจารณ์ผู้อื่นในทางไม่ดี
- 13.ชอบใช้อำนาจเผด็จการ
- 14.ชอบออกคำสั่งคลุมเครือ ไม่ชัดเจน
- 15.ชอบเอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น
- 16.เป็นคนไม่แน่นอน ใจคอโลเล
- 17.เป็นผู้ดูถูกความสามารถของลูกน้อง
- 18.ชอบใช้สิทธิพิเศษของตนในทางที่ผิด
- 19.ตำหนิตีเตียนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น
- 20.ไม่มีความสามารถถ่ายทอดวิชาการความรู้
- 21.ปฏิเสธไม่ยอมรับผิด ให้คนอื่นเป็นแพะรับบาป
- 22.คอยจับผิด ไม่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอะไร
- 23.สอดรู้สอดเห็นในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 24.ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนหนึ่งผู้ที่ด้อยกว่า
- 25.ไม่สนับสนุนและปกป้องคุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชา

### คุณสมบัติ

คุณสมบัติ หมายถึง สิ่งที่ยังบอกหรือชี้ให้เห็นในตนของบุคคลนั้น ๆ อาจจะติดมาแต่กำเนิดหรืออาจสร้างขึ้นมาจากภายหลังได้

คุณลักษณะจะเกิดจากการแสดงการกระทำตามคุณสมบัติของตนเอง ซึ่งการแสดงดังกล่าวออกมาให้เห็นได้

คุณสมบัติจึงเป็นสิ่งที่ผูกพันที่แยกกันไม่ออก บุคคลจึงมีลักษณะที่แสดงออกตามคุณสมบัติของเขานั้น ซึ่งทุกคนจะมีคุณสมบัติเฉพาะตัวอยู่แล้ว

### คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติตามแนวคิดของ CHESTER IRVING BARNARD

1. เป็นคนที่มีความร่าเริงและมีชีวิตชีวา
2. เป็นคนที่มีความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว
3. มีความสามารถชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้
4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่มากกว่าผู้อื่น
5. มีความฉลาด รอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์ และปฏิภาณไหวพริบดี
6. มีความทรงจำดี
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
8. เป็นผู้ที่มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์
9. เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญพิเศษ
10. มีความอดทนและกล้าหาญ

คุณสมบัติตามแนวคิดของ CECILE E. GOODE

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่น
2. มีความรู้และสนใจรอบด้าน
3. มีความสามารถในการพูดและเขียน
4. มีจิตใจ ร่างกาย อารมณ์ที่สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างแรง
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

คุณสมบัติตามแนวคิดของพลตรีบัญชา แก้วเกตุทอง

1. ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้
2. ต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะท่าทางที่ดี

3. ต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม
4. ต้องเป็นบุคคลที่มีความเชื่อถือได้
5. ต้องเป็นบุคคลที่มีความกล้า
6. ต้องเป็นบุคคลที่มีความยุติธรรม
7. ต้องเป็นบุคคลที่มีความเด็ดขาด
8. ต้องเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น
9. ต้องเป็นบุคคลที่มีความแนบเนียน
10. ต้องเป็นบุคคลที่มีความอดทน
11. ต้องเป็นบุคคลที่ไม่เห็นแก่ตัว
12. ต้องเป็นบุคคลที่มีความจงรักภักดี
13. ต้องเป็นบุคคลที่ไม่เห็นแก่ได้
14. ต้องเป็นบุคคลที่มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำตามแนวคิดของนักจิตวิทยาและนักบริหารที่ทำงานด้านนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการนำคุณสมบัติและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่พบเห็นมารวบรวมกัน ส่วนใหญ่จะเห็นมีลักษณะคล้าย ๆ กัน

### สรุปคุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ควรมี

คุณสมบัติต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปคุณสมบัติที่ผู้นำที่ดีควรมี หรืออย่างน้อยต้องพยายามให้มี หรือเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับผู้นำ ดังนี้

1. เป็นคนมีความคิดกว้างไกลและลึก เพราะปัจจุบันโลกก้าวหน้าไปมาก เราจะเพียงคิดแค่วันนี้พรุ่งนี้คงไม่เพียงพอ ต้องมองไกล เหตุที่ต้องมองลึกเพราะสิ่งต่าง ๆ สามารถแยกแยะไปได้หลายทาง หลายแขนง การวิเคราะห์จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

2. มีความสามารถในด้านการใช้ภาษา การใช้ภาษาถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถติดต่อประสานงานกันด้วยความเข้าใจ

3. มีความคิดริเริ่ม เพราะการทำงานต้องใช้สมอง การคิดต่าง ๆ ต้องสามารถเป็นไปได้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ด้วย

4. เป็นคนที่ฉลาด ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝน การทำงานอย่างมีความคิด การทำงานต้องมีระบบ มีการตรวจทานและทดสอบงานไปด้วยในตัว

5. มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือด้านบริการ ไม่เพียงแต่จะทำงานอย่างเดียว ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาเวลาทำการสอนในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อชื่อเสียง เพื่อการรู้จักเยาวชน เพื่อความสำเร็จทางด้านวิชาการ ตลอดจนทำให้เราไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

6. มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบนี้ ทุกคนสามารถทำให้มี ทำให้เกิดกับตนเอง เพราะเราจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุด การรับผิดชอบอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้เป็นผู้นำได้ การกล้าเสี่ยงที่จะยอมรับผิดชอบในบางครั้งจึงจำเป็นต้องทำ เช่น เมื่อสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว เกิดความเสียหายเพราะเราไม่ได้ควบคุมใกล้ชิด บางครั้งต้องทำใจรับผิดชอบด้วยเช่นกัน

7. ความอดทน ถือเป็นคุณสมบัติ เพราะการเป็นผู้นำต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ไปในทำนองที่ไม่ดีเสียส่วนใหญ่ ต้องมีความอดกลั้นต่อสู้กับอุปสรรคนานาประการ ทั้งในด้านการงาน การร่วมมือ การปกครอง ตลอดจนการครองเรือน

8. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ คนเราไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตัวคนเดียว การพบปะสังสรรค์ รู้จักเพื่อนฝูง เข้าสังคมระดับบริหารด้วยกัน จึงจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมไทยที่เราต้องยอมรับ บางครั้งภาวีสังคมจะตามมาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

9. มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม บางครั้งการเสียสละเงินเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ทำงานสำเร็จหรือเพื่อจะทำงานให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยใช้ทุนส่วนตัว เพราะเป็นการจ่ายที่ไม่สามารถหาหลักฐานได้ ก็ต้องยอม ผู้นำจึงต้องมีเศรษฐกิจที่ดีพอ

10. มีระดับจิตใจสูง การที่ทำให้คนมีจิตใจสูง มองโลกในแง่ดีจำเป็นต้องปลูกฝังมาจากครอบครัว การไม่ยกตนข่มท่าน การเป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บางครั้งให้ความช่วยเหลือคนอื่นโดยไม่หวังอะไรเป็นการตอบแทน

คุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นการสรุปคุณสมบัติทุกอย่างเข้ามารวมกัน เป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นผู้ นำ หรือการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพต่อไป

ลักษณะความแตกต่างของเจ้านายกับหัวหน้า

การเป็นเจ้านายและการเป็นหัวหน้ามีความแตกต่างกันดังนี้

ลักษณะของเจ้านาย	ลักษณะของหัวหน้า
1. การทำตัวเป็นเจ้านาย ก่อให้เกิดความ ขุ่นเคือง ไม่พอใจแก่ลูกน้อง	1. การทำตัวเป็นหัวหน้า ก่อให้เกิดความ กระตือรือร้น
2. สร้างความกลัว	2. สร้างความเชื่อถือ



3. รู้วิธีการทำงาน	3. แสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงาน
4. ทำให้งานน่าเบื่อหน่าย	4. ทำให้งานน่าสนใจ
5. เชื่อมมั่นในอำนาจ	5. เชื่อมมั่นในความร่วมมือ
6. ชอบใช้การบังคับ	6. ชอบใช้การนำ
7. มักใช้คำว่า "ฉัน" "ผม"	7. มักใช้คำว่า "เรา"

ปัจจุบันนี้เราต้องมาพิจารณาตนเองว่าเป็นเจ้านายหรือทำตนเป็นหัวหน้า หากสิ่งใดมากเกินไปก็ลองปรับปรุงแก้ไข ให้เราเป็นหัวหน้างานที่ดีให้จงได้และใช้เวลาไม่มากนัก ในการปรับปรุงบุคลิกภาพต่าง ๆ

### บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ในการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งส่วนงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการทำงาน ซึ่งมีหัวหน้างานระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุม ดูแล ตามลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป

หน้าที่ ตามราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า หมายถึง กิจที่ควรกระทำหรือกิจที่จะต้องทำเป็นภาระหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องกระทำ

ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับตามผลที่ดีหรือไม่ดี ในกิจการที่ได้กระทำไป เป็นภาระผูกพันกับอำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิของบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยอยู่ในขอบเขตของงานที่ได้รับการมอบหมาย

### หน้าที่ของผู้นำ

หน้าที่ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบ ตามที่องค์การกำหนดไว้มีลักษณะดังนี้

1. ภาระงานที่ผู้นำต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับ เป็นต้น

2. ภาระงานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทน เพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่

Chester I. Barnard ได้ระบุหน้าที่ของผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้ชี้จุดมุ่งหมาย
2. เป็นผู้หาหนทาง
3. เป็นผู้ใช้เครื่องมือในการดำเนินการ

#### 4.เป็นผู้กระตุ้นความพยายามให้เกิดการประสานงาน

Jamws J. Cribbin ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 10 อย่างดังนี้

1.วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิด เพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

2.การจัดองค์การ (Organizing) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องทำให้เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด

3.การจัดคนะบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานอย่างเดียว จึงจะต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย

4.การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแยกอำนาจ มอบอำนาจ และหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5.การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นลักษณะอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การ

6.การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงาน โดยการจัดสภาพการณ์การทำงานให้สัมพันธ์กัน ต้องตรงตามความต้องการของบุคลากรและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7.การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมดังกล่าวรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

8.การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้องไม่เพียงแต่ความพอใจเท่านั้นยังต้องให้หน่วยงานนั้นสามารถช่วยเหลือกัน พนักงานส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทุกคน

9.การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และศิลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยทำที่ที่พนักงานทุกคนยอมรับ

10.การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดความโปร่งใสนั้น มีความสมานสามัคคีในบรรดาพนักงาน มีความมั่นคงเพียงใด รวมทั้ง

พิจารณาถึงการใช้เวลา ความคิด ความสามารถและพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นการเชื่ออำนาจให้งานดำเนินไปตามหลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

จากความคิดดังกล่าว ก็พอเป็นหน้าที่ที่ผู้นำสามารถทำงานต่อไปได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพอใจ การยอมรับการทำงานด้วยความจริงใจนับว่าเป็นเรื่องดีต่อการปฏิบัติงาน

Katz และ Kahn ได้เสนอหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นในเรื่องนโยบาย การทำงาน
2. แปลความโครงสร้างและแยกแยะความไม่สำเร็จต่าง ๆ จากโครงสร้างปกติ
3. นำโครงสร้างมาทำให้เกิดการเคลื่อนไหวในองค์กร และให้มีผลดีต่อการบริหารงานขององค์กร

Roby ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำและได้ระบุหน้าที่ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. พยายามปรับปรุงเป้าหมายของสมาชิกให้เข้ากันได้กับองค์กร
2. ทำให้ความต้องการและข้อเรียกร้องของกลุ่มต่าง ๆ มีความสมดุลกัน
3. จัดโครงสร้างของกลุ่ม โดยพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นการแก้ปัญหาความเข้าใจผิด

4. ทำให้แน่ใจว่าข้อมูลที่จำเป็นที่ต้องการมีพร้อมไว้ทุกเมื่อ เมื่อเกิดความต้องการใช้

Patricia C. Haskell ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ Leadership in the office ว่า ผู้นำควรมีหน้าที่ดังนี้

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความเข้าใจกันอย่างดี
3. ให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
4. บำรุงขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
5. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ

L. F. Urwick ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ Leadership in the 20<sup>th</sup> century ว่า ผู้นำควรมีหน้าที่ดังนี้

1. เป็นตัวแทนขององค์กรทุกขณะ ไม่ว่าจะไปที่ใด ก็สามารถติดต่อตัดสินใจ ประสานงานให้องค์กรได้ หน่วยงานต่าง ๆ หรือบุคคลต่าง ๆ ก็จะทำให้ความนับถือ เชื่อใจให้การติดต่อทำธุรกิจด้วย เช่น นายกรัฐมนตรี ผู้นำของประเทศ กรรมการบริษัท ผู้นำส่วนราชการ เป็นต้น

2. สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร เมื่อเกิดบรรยากาศเช่นนี้ขึ้น ในที่ทำงาน ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ได้ผลงานออกมาสูง เกิดผลดีและผลผลิตสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในที่สุด

### บุคลิกภาพสำหรับผู้นำ

บุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของบุคคลที่จะเป็นผู้นำในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพของตน เพราะบุคลิกภาพเป็นของที่ปรับปรุงกันได้ บางคนเกิดมามีบุคลิกไม่ชวนมอง ตัวเล็กไม่สมส่วน แต่พอโตขึ้นกลับมีบุคลิกที่ใคร ๆ ต้องสรรเสริญและสร้างความนิยมให้แก่ผู้ที่ได้พบปะหรือร่วมงาน ส่วนบางคนเกิดมารูปร่างดี สง่างาม เมื่ออายุมากขึ้น บุคลิกที่ดีก็เสื่อมด้อยไป เพราะขาดการเอาใจใส่และขาดการฝึกฝน

ผู้ที่อยากจะมีบุคลิกภาพที่ดี จึงต้องมีความหมั่นเพียรในการฝึก มีความอดทน และมีความรักที่จะแก้ไขข้อบกพร่องของตน ถ้าขาดสิ่งที่กล่าวมาแล้ว การแก้ไขปรับปรุงบุคลิกภาพก็จะเป็นผล บุคลิกภาพของผู้นำเป็นสิ่งสะดุดตาและสะดุดใจของผู้พบเห็นเป็นลำดับแรก ถ้าผู้พบเห็นครั้งแรกเกิดความประทับใจ นับถือในบุคลิกภาพในเบื้องต้นแรก ก็จะทำให้เกิดการเจรจา การพูดคุยเป็นไปในทางสร้างสรรค์และเกิดความร่วมมือที่ดีในอนาคต

ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องสร้างบุคลิกภาพให้ลูกน้องและผู้ร่วมงานในทุกระดับเกิดความประทับใจแล้วความร่วมมือก็จะเกิดขึ้นในโอกาสต่อไป เพราะมีความประทับใจในบุคลิกภาพนั่นเอง

### ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ (Personality) คือลักษณะที่ประกอบด้วย รูปร่าง หน้าตา ท่าทางที่เคลื่อนไหว กิริยาอาการที่แสดงออกสำเนียงที่พูด การแต่งกาย การเข้าสังคมและมรรยาทที่แสดงออกในสังคมของผู้นำ

บุคลิกภาพเป็นพฤติกรรมกระทำและการแสดงออกของบุคคลที่จะเกิดการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และ เกิดความประทับใจ

บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคล ที่เป็นลักษณะเฉพาะของคน ๆ นั้น เช่น รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย คำพูด ความรู้สึกนึกคิด การรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อถือ และความรู้ทักษะต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของบุคคล

บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะนิสัยที่รวมกันเป็นแบบฉบับเฉพาะตัวเอง และลักษณะนิสัยนี้เป็นลักษณะประจำตัว ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนต่างกัน ลักษณะที่ใช้เป็นแนวทางในการวัดพฤติกรรมมี 5 ประการ คือ

- 1.อุปนิสัย การตัดสินใจว่าคุณคนมีอุปนิสัยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับค่านิยมของสังคม บุคคลที่มีอุปนิสัยดีจึงเป็นคนที่มีความประพฤติอย่างหนึ่งอย่างใด เช่น ซื่อสัตย์ ใจกว้าง ขยันขันแข็ง ร่วมมือกับผู้อื่น
- 2.ความสามารถในการปรับตัว ผู้ที่สามารถในการปรับตัวคือผู้ที่ครองชีวิตในสังคมโดยไม่มีปัญหา หรือผู้ที่ยอมรับสภาพของตนเองและสังคมอย่างมีความสุข
- 3.อารมณ์ อารมณ์คนเรามีหลายแบบ เช่น ร่าเริง เศร้าซึม คึกคัก เฉื่อยชา ตื่นเต้นหรือสงบ
- 4.ความสนใจ ความสนใจเป็นแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลพยายามแสวงหาหรือพยายามมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างอื่น
- 5.เจตคติ เป็นแนวโน้มความชอบ ไม่ชอบ การยอมรับหรือไม่ยอมรับ ที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ วัตถุและบุคคล

#### องค์ประกอบของบุคลิกภาพ

องค์ประกอบของบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

- 1.ลักษณะทางกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ ขนาด น้ำหนัก โครงสร้างของร่างกายและสุขภาพ
- 2.ลักษณะทางสังคม หมายถึง ท่าที การปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งที่คนอื่นมีความรู้สึกต่อบุคคลซึ่งเกิดจากคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลนั้น
- 3.ลักษณะทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมความรู้สึกและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล
- 4.ลักษณะทางจิตใจ หมายถึง ความคล่องแคล่ว รื่นเริง ความจำ ความคิดอ่าน การตัดสินใจ อุปนิสัย ค่านิยม และเจตคติที่มีต่อคนอื่น
- 5.ลักษณะทางสติปัญญา หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้และรับรู้ อัตราความเร็วที่จะเห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ และความเข้าใจเหตุการณ์ สภาพการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

#### ทฤษฎีบุคลิกภาพของ Sigmund Freud

Sigmund Freud กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งสำคัญ 3 สิ่งคือ

1. อิด (ID) คือพลังทางจิตเบื้องต้นของมนุษย์ซึ่งเป็นพื้นฐานของสัญชาตญาณ ที่จะสร้างบุคลิกภาพ เป็นบุคลิกภาพหรือสัญชาตญาณที่แสวงหาสิ่งที่จะมาบำบัดความต้องการ เพื่อให้เกิดความพอใจเป็นสัญชาตญาณ อิดมาพร้อมกับการมีชีวิต แม้จะยังช่วยตัวเองไม่ได้ก็มีความต้องการ เช่น ทารกแรกเกิดมีความต้องการในความอบอุ่น ความต้องการส่วนใหญ่จะเป็นความต้องการพื้นฐานที่บุคคลทั่วไปยอมรับว่าเป็นสิ่งที่คนแสวงหาเช่นกัน

2. อีโก้ (EGO) คือสภาพจิตมนุษย์ที่สัมพันธ์อยู่กับสิ่งแวดล้อม เป็นพลังจิตที่มีความรู้สึกผูกพันกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เกิดการอยากทำ อยากแสดงออกให้สังคมยกย่องและยอมรับ เช่น ความร่ำรวย

3. ซุปเปอร์ อีโก้ (SUPER EGO) คือสภาพของจิตที่มีความสำคัญที่พอเหมาะพอดี เป็นพลังจิตที่คอยควบคุมอารมณ์ของมนุษย์ ให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างพอเหมาะ ไม่เกินเลย มนุษย์ที่มีพลังจิตนี้ มักจะเป็นผู้สูงอายุ มีประสบการณ์ในสังคมและองค์การมานาน จึงสามารถตัดสินใจการกระทำว่าอย่างไรจะมีความเหมาะสม

พลังจิตทั้ง 3 สิ่งนี้มนุษย์มีเกือบทุกคน แล้วยังมีพลังจิตอีกประเภทหนึ่งที่เรียกว่า พลังจิตผิปกติ(Unconsciousness) เช่น คนที่เป็นโรคจิตหรือโรคประสาท จะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่คำนึงถึงสังคมและจะแสดงออกมาถึงความรู้สึก และความต้องการของตนเองเท่าที่ตนนึกหรือเท่าที่ตนพอใจบางครั้งความพอใจของตนก็ไม่ใช่ที่ยอมรับของสังคมนั้น

ดังนั้น Super Ego จึงเป็นพลังจิตที่คอยควบคุม ช้อนเร้น ความต้องการ ความพอใจของมนุษย์ให้แสดงออกมาอย่างพอเหมาะต่อสังคม ทำให้เขาสามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างราบรื่น ซึ่งผู้นำทุกคนควรมี Super Ego เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้การบริหารงานเป็นผลสำเร็จต่อไป

ลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีได้ จะต้องเกิดจากการสร้างพฤติกรรม โดยนำเอาทัศนคติ ทักษะ ความมีจิตใจที่ดี ความสามารถในการจูงใจและความสามารถในการสื่อความคิดของตนให้ผู้อื่นรับทราบ เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

ผู้นำที่มีชื่อเสียง มักจะใช้ทักษะของความเป็นผู้นำ เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นนับถือและเลื่อมใส เช่น นักการเมือง นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร นายกเทศมนตรี ล้วนแล้วแต่ใช้ทักษะความเป็นผู้นำให้บุคคลอื่นเลื่อมใสยกตนขึ้นมาเป็นผู้นำ และใช้เวทีทางการเมืองเป็นที่แสดงผลงานและความสามารถ

ความสามารถ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น ความสามารถในการสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนแต่เป็นลักษณะสำคัญของผู้นำ ในวงการธุรกิจ ผู้

นำและนักธุรกิจมืออาชีพ จะต้องมีความรับผิดชอบ มีความสำนึก ความถูกต้อง ความซื่อสัตย์และมีวินัย คอยควบคุมตนเองได้อย่างเคร่งครัด ผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดีทุกขณะ

การเข้ากับผู้อื่นได้ดีของผู้นำ หมายถึง ความเอื้อเฟื้อ การร่วมมือ การรู้จักกาลเทศะ ความกระตือรือร้น การรู้จักช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี การเคารพนับถือ รวมถึงการอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

## 2. ลักษณะชีวิตสังคมและระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้ากับผลงานของกลุ่ม

คุณลักษณะประจำตัวของหัวหน้า เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อผลงานของกลุ่มหรือหน่วยงาน คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่

2.1 เพศ ในลักษณะงานบางชนิดนั้น เพศนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางบริหารแล้ว เพศของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าจะมีความสัมพันธ์ ต่อบรรยากาศการทำงานของกลุ่ม ดังที่ รัสเซลล์ (Russell, 1974 : 211 – 218) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องเพศของหัวหน้ากับความสำเร็จของงาน โดยศึกษากลุ่มครูในโรงเรียนมัธยมปลาย 10 แห่ง จำนวน 205 คน ของเมืองไมอามี รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา พบว่าผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา นั้น ส่วนมากเป็นเพศชาย แต่ถ้าเป็นเพศหญิงแล้วปรากฏว่าจะมีความทะเยอทะยานในการทำงานมากกว่าหัวหน้าภาควิชาเพศชาย

2.2 อายุ เรื่องของอายุนั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกอย่างของหัวหน้างาน เพราะอายุจะเพิ่มความสมบูรณ์รอบคอบในการคิดและตัดสินใจที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จดังที่ติน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 47) ได้วิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาและความสัมฤทธิ์ผลงาน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทำการศึกษาหัวหน้าภาควิชา 122 คน แต่ได้แบบสอบถามคืนมาเพียง 74 ฉบับ มีผลวิจัยสรุปได้ว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุมากจะมีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อย นอกจากนั้นงานวิจัยของ สุจิตรา จรวิตร (2532 : 79) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง การคงอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค พบความสัมพันธ์กับผลงานวิจัยข้างต้นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานคือผู้มีอายุค่อนข้างมาก และจะมีอายุของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่อยู่ในช่วงอายุ 31 – 45 ปี ส่วน รัสเซลล์ (Russell, 1974 : 211) ให้ข้อสรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเพศและบรรยากาศของหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาที่เป็นหญิงส่วนมากจะอายุค่อนข้างมาก และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดี

2.3 การศึกษา ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหัวหน้า เพราะหัวหน้ายังมีการศึกษาสูงก็จะยิ่งมีผลดีต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยแล้วมีความสำคัญมาก (ลูกา ทฤษิตตวิวัฒน์. 2530 : 179) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของเพนด์เลย์ (Pendley. 1985 : 98) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของหัวหน้าหรือครูใหญ่โรงเรียนประถมของมลรัฐไวโอมิ่ง สหรัฐอเมริกา จำนวน 30 คน มีผลวิจัยที่สรุปได้ว่าการศึกษาของหัวหน้าหรือครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จในงานเป็นอย่างมาก ซึ่งก็จะสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดิน ปรัชฎพฤทธิ (2527 : 64) ที่ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่พบว่า การศึกษาของหัวหน้าภาควิชา มีผลต่อการบริหารงานหรือปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารวิชาการในมหาวิทยาลัย

2.4 อายุราชการ จัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของหัวหน้าหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ล่วงไปตามเป้าหมายที่ตนวางไว้ เพราะอายุราชการมากเท่าใดประสบการณ์ก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นยิ่งหัวหน้าที่มีอายุราชการมากก็จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีมากกว่านั้น ซึ่งเรื่องอายุราชการดังกล่าวได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องหัวหน้าภาควิชา กับผลสัมฤทธิ์ในงานที่ปรากฏผลออกมายืนยันว่ายิ่งมีอายุราชการมากหรือการได้รับ (ซี) สูงก็ยิ่งจะทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากกว่านั้น (ดิน ปรัชฎพฤทธิ. 2527 : 52 ; สุจิตตรา จรจิตตร. 2532 : 80)

2.5 ระยะเวลาในตำแหน่งหัวหน้า คือระยะเวลาที่นับกันเป็นวาระหรือครั้งของการอยู่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ซึ่งปกติจะอยู่ได้อย่างมากคนละ 4 ปี 1 วาระ หรือ 8 ปี 2 วาระ มักจะปรากฏในมหาวิทยาลัยเท่านั้น เนื่องจากการหมุนเวียนกันในแต่ละตำแหน่ง ได้มีงานวิจัยของ Roussel (1974 : 212) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการศึกษาของหัวหน้าภาควิชาว่าหัวหน้าภาควิชาเพศหญิงที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะมีการอยู่ในตำแหน่งที่ยาวนาน บางคนกลับมาเป็นหัวหน้าถึงสองหน

อนึ่งเรื่องความพอใจในงานก็จัดว่ามีส่วนสัมพันธ์กับผลงานหรือผลผลิตอย่างมาก เพราะเมื่อใดที่ลูกน้องมีความพอใจในหัวหน้าแล้ว เมื่อนั้นผลงานของหัวหน้าและผลงานของกลุ่มย่อมเกิดความสำเร็จขึ้นได้ ดังที่ มิทเชลล์ (Mitchell. 1962 : 393) ได้ให้ข้อสรุปว่า ความพอใจในงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลเพราะความพอใจเป็นการเพิ่มขวัญ และเพิ่มผลผลิต คนงานที่ทำงานอย่างมีความสุขจะทำให้เกิดผลผลิตที่ดี เหตุนี้หัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมทำให้เกิดความพอใจในงาน นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่ให้ข้อสรุปว่าหัวหน้าภาควิชาหรือผู้



บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ถ้าเป็นบุคคลที่คณาจารย์พอใจในการทำงานแล้ว ผลงานของหัวหน้าและของกลุ่มสมาชิกในภาควิชาจะเกิดผลบรรลุตามเป้าหมาย

(ติน ปรัชญพฤทธิ. 2526 : 73 ; Nagle. 1987 : 33 – A ; Schulz. 1967 : 1373 – A ; สุจิตรา จรจิตร. 2532 : 106) เรื่องของความพอใจดังกล่าวนี้เป็นทัศนคติที่เกิดจากตัวลูกน้องที่มีต่อหัวหน้า ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงนำเรื่องความพอใจในงานไปรวมกันเรื่องทัศนคติต่องาน ซึ่งเป็นจิตลักษณะหนึ่งผู้นำ ดังจะกล่าวในส่วนนั้นต่อไป

สรุปได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลหรือลักษณะชีวิตสังคมและประสบการณ์ของหัวหน้า ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้า ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งอาจคาดได้ว่า หัวหน้าภาควิชาที่อายุปานกลาง การศึกษาสูง มักจะเป็นหัวหน้ากลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาประเภทตรงข้าม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุมาจากคุณลักษณะในตัวของหัวหน้าที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงก็ได้

### 3. ทฤษฎีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำกลุ่มและจิตลักษณะ เชิงวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ

#### 3.1 ทฤษฎีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 133 ) มุ่งทำการศึกษาจิตลักษณะของหัวหน้า ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้ามีการปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกันในสภาวะของกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกัน ฟีดเลอร์ได้สร้างเครื่องมือวัดลักษณะของบุคคลซึ่งสามารถจะทำนายได้ว่า เมื่อบุคคลที่ถูกวัดมีโอกาสได้เป็นหัวหน้าแล้ว จะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องอย่างไร และจะส่งผลให้กลุ่มเกิดประสิทธิผลในการทำงานมากน้อยเพียงใด เครื่องมือที่ฟีดเลอร์สร้างขึ้นเป็นแบบทดสอบที่เรียกว่า แอลพีซี (Least – Preferred Co – workers Test) ถ้าผู้ตอบได้คะแนนต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีลักษณะมุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งถือว่าการที่กลุ่มจะมีประสิทธิผลสูงในงานได้ ก็โดยการกระตุ้นการทำงานของสมาชิกของกลุ่ม ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่า ผู้ตอบเป็นผู้มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งถือว่าการที่กลุ่มจะทำงานจนเป็นผลสำเร็จได้ดีก็ด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม

หัวหน้าที่มีคะแนนจากแบบวัดแอลพีซีที่สูงและต่ำนี้ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 207) พบว่า ต่างก็เป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิผลในกลุ่มงานได้ ถ้าสถานการณ์ในกลุ่มมีสภาวะที่เหมาะสมกับลักษณะของเขา หัวหน้าคนนั้นก็จะมีประสิทธิผลสูงในการนำกลุ่มนั้น ถ้าสภาวะการไม่เหมาะสม

กับหัวหน้าคนใด เขาก็จะมีประสิทธิผลต่ำได้ ลักษณะของสถานการณ์ในกลุ่มมี 3 องค์ประกอบดังนี้ (Fiedler, 1967 : 32 – 34)

องค์ประกอบแรก คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำสมาชิกในกลุ่ม (Leader – member Relation) หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า คือระดับของการที่ผู้นำเข้ากันได้กับลูกน้อง รวมทั้งความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกน้องด้วยกัน องค์ประกอบนี้มีปริมาณจากเลวไปถึงดี

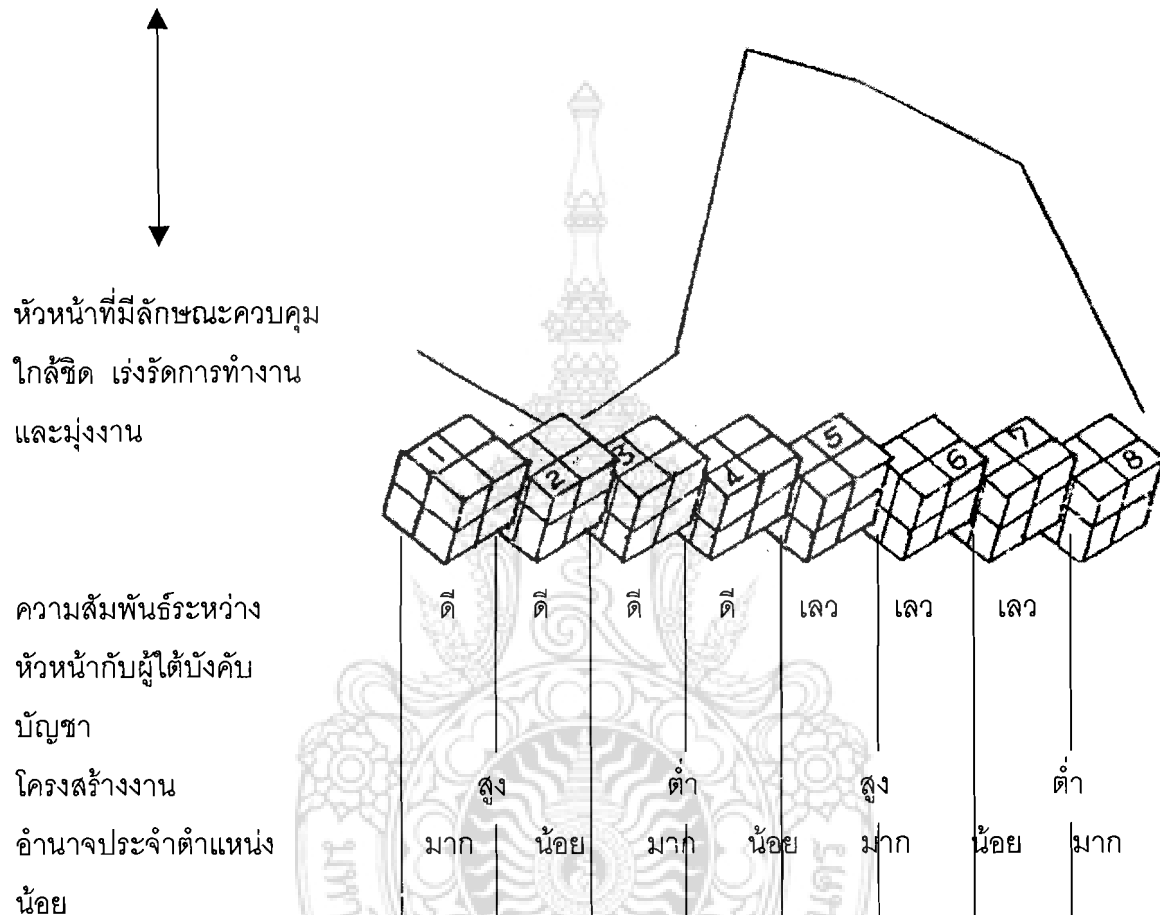
องค์ประกอบที่สอง คือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานนั้นมีเป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และแน่นอนมากน้อยเพียงใด การประเมินผลงานมีระบบเพียงใด หรือกล่าวได้ว่า คือโครงสร้างของงาน ซึ่งมีความชัดเจนสูงถึงต่ำ

องค์ประกอบที่สาม คืออำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้นำในตำแหน่งซึ่งสามารถให้รางวัล หรือลงโทษลูกน้องได้ การประเมินผลงานของลูกน้องและเชี่ยวชาญในงานของหัวหน้าที่จะแนะนำการทำงานของลูกน้องได้ อำนาจของหัวหน้าจะมีตั้งแต่ น้อยถึงมาก

ทั้งสามองค์ประกอบนี้มีน้ำหนักเป็นสัดส่วนเท่ากับ 4 : 2 : 1 เมื่อนำมารวมกันเป็นสถานการณ์ของกลุ่มตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึง ยาก ที่หัวหน้าจะปกครองเป็น 8 ระดับ สถานการณ์ดังกล่าวเน้นให้เห็นปริมาณของการเป็นผู้นำ ซึ่งจะสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้และสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดผลผลิตของกลุ่ม รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่มากที่สุดของทั้ง 8 สถานการณ์ ดังจะนำเสนอเป็นภาพประกอบกับตารางต่อไปนี้ (Fiedler, 1976 : 32 – 33)



หัวหน้ามีลักษณะมองโลกในแง่ดี ไม่ค่อยเร่งรัด  
ในการทำงาน และมุ่งสัมพันธ์



ภาพประกอบ 2 หัวหน้าที่มีประสิทธิผลตามสภาวะการณ์ 8 แบบของพีดีเลอร์

จากภาพประกอบ 1 แกนตั้งแสดงการทำงานของกลุ่มตั้งแต่มีประสิทธิผลต่ำไปถึงสูงและ  
แกนนอนประกอบด้วยลักษณะผสมขององค์ประกอบ 3 ตัว คือความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูก  
น้องโครงสร้างงานและอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้างาน ทำให้เกิดสภาวะการณ์ของกลุ่มได้ 8  
สภาวะจากสภาวะที่ง่ายถึงสภาวะที่ปานกลาง และยากในการที่หัวหน้าจะปกครองกลุ่มนั้นเส้น  
กราฟที่บในภาพแสดงถึงประสิทธิผลของกลุ่มที่มีผู้นำที่มีคะแนนแอลพีซีสูง(เน้นสัมพันธ์) และเส้น  
กราฟประแสดงประสิทธิผลของกลุ่มที่มีผู้นำที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ (เน้นงาน) ซึ่งจากภาพทำ

ให้สามารถสรุปเป็นหลักในการปฏิบัติได้ดังนี้ (1)ผู้นำที่มีลักษณะเน้นสัมพันธหรือมุ่งสัมพันธ(แอลพีซีสูง) มักจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวะปานกลาง ไม่ยากหรือง่ายเกินไปที่หัวหน้าจะปกครอง ซึ่งหมายถึงกลุ่มที่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดี แต่โครงสร้างของงานต่ำ และอำนาจจากตำแหน่งของผู้นำสูง (2)ผู้นำที่มีลักษณะเน้นงานหรือมุ่งงาน (แอลพีซีต่ำ) จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวะการณที่ยาก หรือง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครอง ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ของสภาวะในกลุ่มต่ำพร้อมกันหรือสูงพร้อมกัน

ทฤษฎีของฟีดเลอร์ดังกล่าวมา มีประโยชน์ดังต่อไปนี้คือ สามารถใช้งานทำนายได้ว่า หัวหน้าประเภทใด (แอลพีซีสูงหรือต่ำ) จะมีประสิทธิผลในกลุ่มที่มีสภาวะการณอย่างไร และยังชี้แนวทางการเลือกหัวหน้าให้เหมาะสมกับกลุ่ม เพื่อประสิทธิผลของกลุ่มและสุขภาพจิตของหัวหน้าและลูกน้อง นอกจากนี้ชี้แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มด้วย

จากแนวคิดของทฤษฎีดังกล่าวจะวิเคราะห์ได้ว่า คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับ คำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นลักษณะภายในของหัวหน้าหรือลูกน้อง แต่ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นผลผลิตของบุคคลหรือของกลุ่ม ซึ่งเกิดมาจากประสิทธิภาพร่วมกับสภาพที่อำนาจต่าง ๆ และร่วมกับงาน ดังจะเขียนเป็นสมการได้คือ

$$\text{Effectiveness} = \text{Efficiency} + \text{สภาพแวดล้อมอำนาจต่าง ๆ} + \text{งาน}$$

เหตุนี้ประสิทธิผลจึงสามารถวัดได้เป็นถึง เช่น ข้าว หรือจำนวนนิสิตนักศึกษาที่เรียนจบไปอย่างมีคุณภาพสูงจากภาควิชาหนึ่งหรืออื่น ๆ

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1955 : 227 – 235) ได้ใช้แอลพีซีทดสอบ วัดลักษณะของสมาชิกจากกลุ่มนักบินประเภทเครื่องบินทิ้งระเบิดแต่ละเครื่องมีทหารประจำ 11 คน โดยมีผู้บังคับการบิน เป็นหัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่สั่งการแก่เจ้าหน้าที่สำคัญ 4 คน คือ ผู้ช่วยนักบิน นาวิกโยธินเจ้าหน้าที่ประจำเรดาห์และเจ้าหน้าที่อื่นอีก 6 คน ให้เครื่องบินทิ้งระเบิดตามเป้าหมายที่กำหนดให้ โดยอาศัยเรดาห์ในการช่วยนำทางทิ้งระเบิด ผลการทดลองปรากฏว่ากลุ่มหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีต่ำ ทิ้งระเบิดได้ถูกเป้าหมายมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีสูง ต่อมาแบบวัดนี้ได้นำไปทดลองกับทหารหน่วยซีปนาวุธยานเกราะ ปรากฏผลว่าทหารยานเกราะใช้รถถังยิงเข้าเป้าตามที่กำหนด ซึ่งเป็นผลที่มีลักษณะเดียวกัน คือกลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซีต่ำยิงถูกเป้า และทำเวลาในการเดินทางได้มากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนนแอลพีซี และการวิจัยดังกล่าวยังมีลักษณะเช่นเดียวกับ ฮัทชินสัน และฟีดเลอร์ (Hutchins and Fiedler, 1960 : 393 – 406) ได้ทำการทดลองที่มีผลทำนองเดียวกัน ซึ่งใช้นักบินขับไล่ ที่วัดแอลพีซีทดสอบแล้วบินไปยังเป้าต่าง ๆ ที่ค้นหาได้ในเขต

แดนฝั่งตรงข้าม ปรากฏว่ากลุ่มที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ หาเป้าได้มากและยิ่งถูกเป้าได้ผลมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีสูง อย่างไรก็ตามกลุ่มที่มีคะแนนแอลพีซีสูงและสภาวะการณ์ในกลุ่มดีปานกลาง ก็ทำการได้มีประสิทธิภาพผลสูง เช่นกัน สำหรับกลุ่มที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ ทำงานได้ดีไม่ว่าจะสภาวะการณ์จะดีหรือไม่ก็ตาม

นอกจากนี้แล้วยังมีอีกหลายการทดลอง ที่พบว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ ทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพเหนือกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีสูง ดังเช่นผลการทดลองของนิเนน (Fiedler. 1967 : 58 – 59 ; citing Ninane. n.d.) ของบิชอปฟ์ (Fiedler. 1967 : 55 – 56 ; citing Bishop. n.d.) และของ

แมคกราท และจูเลียน (Fiedler. 1967 : 230 ; citing McGrath and Julian. n.d.) เป็นต้น ข้อที่น่าจะพิจารณายิ่งก็คือ การทดลองนี้พบว่า สมาชิกที่มีคะแนนต่ำ มีความพอใจในการทำงานและจะพอใจในระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกันมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนนแอลพีซีสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฟีดเลอร์ และคนอื่น ๆ (Fiedler and others. 1967 : 55 ; citing Lekhyananda and Stolurow. 1966) ทำการทดลองเพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในห้องทดลองโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีหัวหน้าเป็นชาวอเมริกันและลูกน้องสองคนเป็นชาวอาหรับ กลุ่มคนดังกล่าวเป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ รวมทั้งสิ้น 27 กลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุ่งงาน บางกลุ่มมีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้าทั้งสองประเภทดังกล่าวนี้ครึ่งหนึ่งได้รับการฝึกฝนวิธีการที่จะทำงานกับคนต่างชาติ คือชาวอาหรับ โดยฝึกให้รู้จักขนบธรรมเนียมและความรู้สึกนึกคิดของชาวอาหรับอีกครั้งหนึ่งเป็นกลุ่มควบคุมได้รับการฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์ของประเทศอาหรับเท่านั้น หลังการฝึกผู้นำแล้วสมาชิกในแต่ละกลุ่มทั้ง 27 กลุ่ม ทำงาน 3 ประเภท คือ งานที่มีแบบแผน งานที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน และงานประเภทตอรองของหุ่นส่วนในกิจกรรมระหว่างประเทศ ผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการตอรอง กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน ส่วนการรายงานของสมาชิกถึงบรรยากาศในกลุ่มของตนนั้น ในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน

ส่วนการฝึกหัวหน้าให้เข้าใจวัฒนธรรมและชีวิตจิตใจของลูกน้อง ซึ่งเป็นชาวต่างชาตินั้นได้ผลดีมากที่สุดคือทั้งหัวหน้าแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ถ้าได้รับการฝึกให้ทราบถึงลักษณะของลูกน้องของตนแล้ว จะทำให้ผลงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพผลสูงกว่าพวกที่ฝึกมาทางภูมิศาสตร์มาก ส่วนกลุ่ม

ที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครองก็คือกลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น (กลุ่มฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์) เพราะเป็นกลุ่มที่มีหัวหน้ากับลูกน้องต่างภาษากัน จึงทำให้ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องไม่สู้ดีนัก และอำนาจในกลุ่มของหัวหน้าก็น้อยมากไปด้วย กลุ่มประเภทดังกล่าวมานี้จึงมีหัวหน้าแบบมุงงานที่มีประสิทธิผลมากกว่าหัวหน้าแบบมุงสัมพันธ์ นั่นคือคะแนนอันเกิดจากแบบวัดแอลพีซีของพีดเลอร์ ก็สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ด้วย

เอ็ดวาร์ด (Edward, 1984 : 89 – A) ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกับรูปจำลองสภาพการณ์ของพีดเลอร์ ซึ่งเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาความเที่ยงตรงของทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำพีดเลอร์โดยการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำ (ลักษณะมุงงานและลักษณะมุงสัมพันธ์) และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้คือ อาจารย์ส่วนใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองฮิลส์บอโร (Hillsborough City) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถามแอลพีซีที่ใช้วัดจิตลักษณะของผู้นำ ส่วนระดับของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำใช้ผลรวมของคะแนนจากแบบสอบถาม 3 ฉบับ คือแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง แบบวัดโครงสร้างของงาน และแบบวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ซึ่งเป็นแบบสอบถามของพีดเลอร์ทุกฉบับ สำหรับประสิทธิผลผู้นำนั้น วัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงานโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยพบว่าคะแนนแอลพีซี (แบบผู้นำ) กับประสิทธิผลของผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางลบ ( - ) เมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( + ) เมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ผลการวิจัยมีข้อพิจารณาว่าคะแนนแอลพีซีอย่างเดียวก็สามารถใช้ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้สอดคล้องแนวคิดของพีดเลอร์นั่นเอง

สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มที่นำแบบวัดแอลพีซีของพีดเลอร์มาใช้ในประเทศไทยนั้น มีงานวิจัยเชิงทดลองที่นำมาใช้อ้างอิงได้โดยไวรัช เจียมบรรจง (2523 : 86) ได้ใช้แบบวัดดังกล่าวกับนักเรียนมัธยมศึกษาที่มีลักษณะมุงงานจำนวน 48 คน และมีลักษณะมุงสัมพันธ์ 48 คน จากนั้นสุ่มนักเรียนเหล่านี้เข้ากลุ่มขนาด 2 คน หรือ 4 คน โดยจัดให้ผู้มีลักษณะเดียวกันอยู่กลุ่มเดียวกัน รวมทั้งสิ้น 16 กลุ่ม แล้วทำงานประเภทคิดสร้างสรรค์ 5 ชิ้นด้วยกัน ผลการวิจัยปรากฏว่ากลุ่มใดมีสมาชิกที่มีลักษณะมุงงานเป็นจำนวนมาก กลุ่มนั้นจะมีการทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกที่มีลักษณะมุงสัมพันธ์

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 84) ได้ใช้แบบวัดแอลพีซีวัดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้หรือไม่ของผู้บริหารในวงราชการไทยที่มีลักษณะมุงงานและลักษณะมุงสัมพันธ์ ผลการวิจัยดังกล่าวพบว่าลักษณะของผู้นำแบบมุงสัมพันธ์สูงและต่ำนี้ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในความ

สำเร็จของกลุ่มและความพอใจของลูกน้อง ผลการวิจัยดังกล่าวนี้ไม่อาจกล่าวได้ว่าขัดกับทฤษฎีของ 피ดเลอร์ เพราะ 피ดเลอร์วัดความสำเร็จของกลุ่มด้วยมาตรฐาน และผู้ประเมินจากภายนอกกลุ่มเสมอ ส่วนของเขียน แสงหนุ่ม ใช้วิธีให้ลูกน้องในกลุ่มเป็นผู้ประเมินความสำเร็จภายในกลุ่มของตน จึงอาจให้ผลที่แตกต่างกันได้มาก นอกจากนั้นลักษณะแอลพีซีของหัวหน้าทั้งหลายที่เขียน แสงหนุ่ม ศึกษา ยังแตกต่างกันน้อย เนื่องจากผู้บริหารในวงราชการไทยในแต่ละกระทรวงจะเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เสียส่วนมาก ผลงานวิจัยนี้จึงนำมาใช้ประโยชน์ได้เพียงว่า แม้แต่คะแนนแอลพีซีอย่างเดียวก็ยังสามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้

นาถ พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnvin, 1985 : 5 – 6) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรโดยศึกษาเฉพาะในภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้นำเกษตรกร ซึ่งมีการเลือกแบบจับคู่กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง – ต่ำ จากสภาพแวดล้อมและอาชีพที่คล้ายกัน ได้ผู้นำจากกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง 40 คน และต่ำอีก 40 คน ใน 4 จังหวัดภาคกลางของประเทศ ผลการวิจัย ปรากฏว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวจากทฤษฎีของ 피ดเลอร์ในคะแนนแอลพีซี และสภาพการณ์กลุ่ม สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร ตามเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของกรมส่งเสริมการเกษตรได้ดีกว่า ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะอื่น ๆ ของผู้นำและของกลุ่ม ตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ดีที่สุด คือ การรับรู้ ลักษณะงานของกลุ่มอย่างชัดเจนและคะแนนลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มได้ถึง 66 % ซึ่งเป็นปริมาณที่สูงมาก

ต่อมา ลลิตา สุนทรวิภาต (2531 : 71) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้า และกลุ่มเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจากหัวหน้าระดับกลางของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ จำนวน 81 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้ง 4 จากทฤษฎีของ 피ดเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานกว่า 41 เดือนได้ถึง 42% และทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าที่มีอายุมากในหน่วยงาน ป.ป.ป. ได้มากที่สุด คือ 53% และตัวแปรทั้ง 4 ตัว จากทฤษฎีของ 피ดเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มที่มีหัวหน้าอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ในหน่วยงานดังกล่าวได้ 38% ส่วนในหน่วยงาน ส.ต.ง. นั้น ทฤษฎีของ 피ดเลอร์ใช้ได้ไม่ดีเท่าตัวแปรอื่นๆ

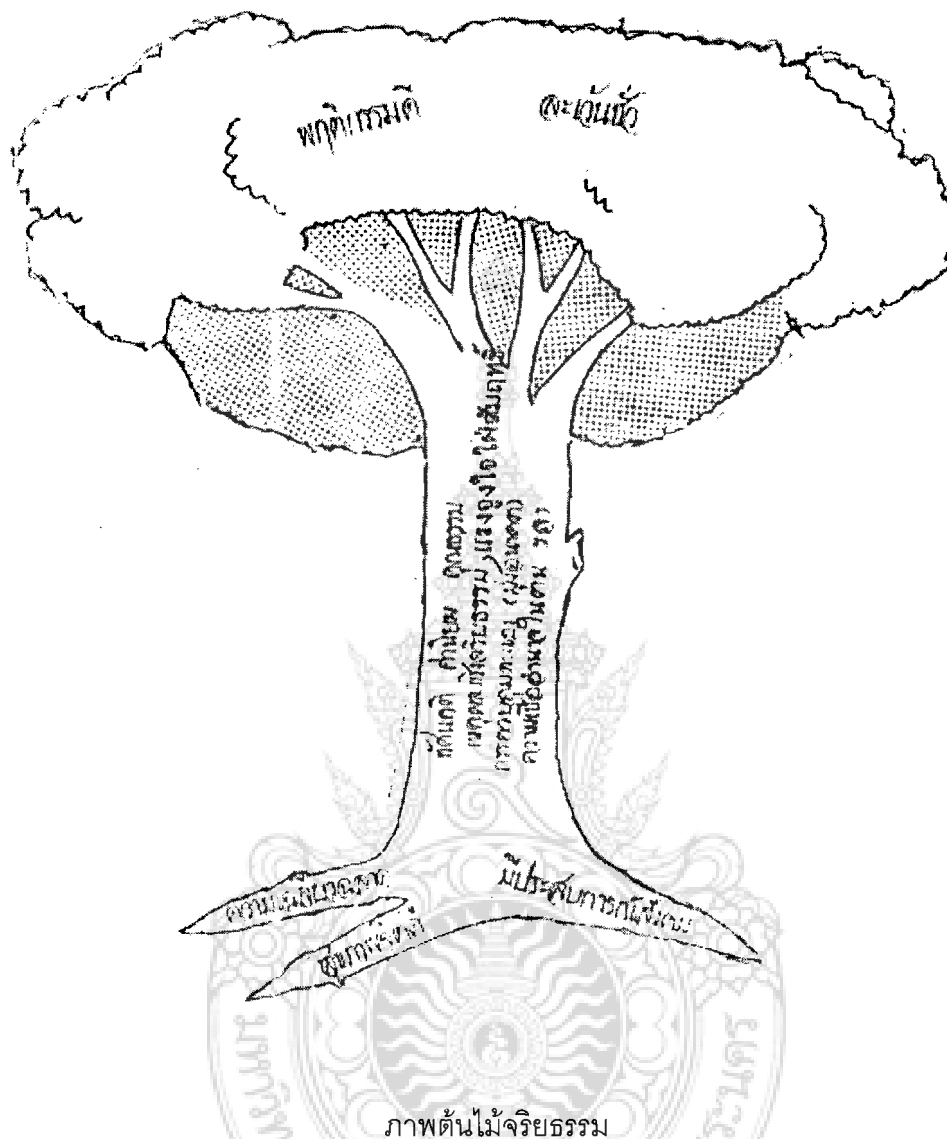
สรุปได้ว่างานวิจัยของ นาถ พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnvin, 1985) ที่ทำการศึกษาหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร และการวิจัยของลลิตา สุนทรวิภาต ที่ศึกษาหัวหน้าในหน่วยงานราชการ ป.ป.ป. และ ส.ต.ง. ดังที่กล่าวมา ให้ผลสอดคล้องกันว่า ตัวแปรตัวทฤษฎีของ 피ดเลอร์ ทั้งที่เป็นลักษณะ



ทางจิตใจของหัวหน้าและลักษณะของกลุ่มนั้น เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้า และของกลุ่ม ในสังคมไทยอย่างเด่นชัด จึงอาจคาดได้ว่าตัวแปรตามทฤษฎีของพีตเลอร์จะสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและของภาควิชาได้ด้วย

### 3.2 จิตลักษณะเชิงวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ

ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จะต้องมีความสมบูรณ์ของค่านิยมของคนเก่ง ส่วนความเป็นคนดีก็ย่อมจะต้องเป็นส่วนประกอบสำคัญของข้าราชการที่ทำงานอย่างขยันขันแข็ง เพื่อหน่วยงานและเพื่ออนาคตของชาติ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรมีลักษณะของคนดีและคนเก่งอยู่พร้อมมูล จึงจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง การกำหนดจิตลักษณะของผู้มีพฤติกรรมของการเป็นคนเก่งและคนดีนี้ได้มีการวิจัยในประเทศไทยอยู่จำนวนหนึ่งที่สามารถรวมกันเข้าเป็นพื้นฐานของทฤษฎีตันไม้จริยธรรม ซึ่งนำเสนอโดย ดวงเดือน พันธุมนาวิน ใน พ.ศ. 2523 และ พ.ศ. 2530 (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2531 : 16 -17) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นคนดีและคนเก่ง มีองค์ประกอบทางจิตที่เกี่ยวข้องอยู่ 8 ประการ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ลักษณะที่เป็นพื้นฐานทางจิต 3 ประการ และจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการ เมื่อนำไปประกอบเป็นภาพตันไม้จริยธรรม (ดังปรากฏในภาพประกอบ) สามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะพื้นฐานทางจิต 3 ประการ เป็นรากแก้วของตันไม้ ได้แก่ (1) สติปัญญาความเฉลียวฉลาดการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ถูกต้อง แม่นยำ รู้จักคิดแบบนามธรรม นอกเหนือจากการคิดแบบรูปธรรมสามารถคิดแบบเอกนัยและอนนัยด้วย (2) สุขภาพจิตดีมีความวิตกกังวลแต่น้อย หรือมีอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ (3) ประสบการณ์ทางสังคมสูง



ภาพต้นไม้จริยธรรม

แสดงลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจที่จะนำไปสู่พฤติกรรมทางจริยธรรม

เป็นการได้รู้ได้เห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินชีวิต อุปสรรค และปัญหา ความอยากความต้องการของคนประเภทต่าง ๆ ในสังคม ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และทางสังคมของคนเหล่านี้เพื่อให้ทราบว่า การกระทำของตนจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางดี และทางที่ไม่ดีแก่ผู้อื่นได้อย่างไร ส่วนจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการเป็นลำต้นของต้นไม้ประกอบด้วย

(1) ความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นลักษณะไม่เห็นแก่ตัว แต่เห็นแก่พวกพ้อง หรือเห็นแก่ส่วนรวมประเทศชาติ มนุษยชาติ และหลักการ

(2) ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตน คือ การรู้จักคาดการณ์ไกล สามารถ อดได้ รอดได้ มีจิตแกร่ง

(3) บุคลิกภาพความเชื่ออำนาจในตนเอง เป็นลักษณะความเชื่อว่า ผลที่เกิดกับตนส่วนใหญ่ เป็นเพราะการกระทำของตนมากกว่าจะเกิดจากความบังเอิญ โชคเคราะห์ หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ดลบันดาล

(4) คุณธรรม ค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงเป็นลักษณะการมองเห็นคุณประโยชน์ของพฤติกรรมหรือคุณธรรมต่าง ๆ เกิดความพอใจ และมีความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรม หรือยึดคุณธรรมต่าง ๆ เป็นหลัก

(5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นลักษณะยอมรับที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ มุมานะบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรค ทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

จิตลักษณะทั้ง 8 ประการที่หลอมรวมเป็นลำดับ และรากแก้วของต้นไม้จริยธรรมจะผลิตดอกออกผลอันหมายถึงพฤติกรรมการเป็นคนดีคนเก่ง ในการพัฒนาข้าราชการประจำประเภทหนึ่ง ๆ ก็เช่นเดียวกัน ไม่จำเป็นจะต้องพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 8 ประการนั้นไปพร้อมกันทีเดียวหมด เพราะจิตลักษณะส่วนใหญ่จะพัฒนาไปเองตามธรรมชาติ นอกจากในข้าราชการบางประเภทที่จิตลักษณะบางประการไม่เจริญเต็มที่ หรือเจริญเต็มที่ แต่ถูกบั่นทอนและเก็บกดจากสภาพในการทำงานราชการ จนทำให้จิตลักษณะบางประการนั้นเสื่อมถอยไป (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2527 : 23 – 27) ดังนั้นในการกำหนดว่าจิตลักษณะใดควรจะได้รับการพัฒนาในกลุ่มของข้าราชการนั้นจึงควรจะได้ทำการศึกษากลุ่มข้าราชการนั้น ๆ มีจิตลักษณะใดต่ำหรือเสื่อมถอยไปสมควรได้มีการพัฒนาจิตลักษณะให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการที่มีส่วนสร้างประสิทธิผลแก่หน่วยงาน

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยมีผลการวิจัยที่สนับสนุนเรื่องความเชื่ออำนาจในตน กับการมีประสิทธิผลสูง หรือความสำเร็จในการทำงานมีดังนี้

รัตนา ประเสริฐสม (2526 : 84 – 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยของนักเรียนประถมศึกษา โดยมีจุดประสงค์ที่สำคัญในการศึกษาทดลองเพื่อค้นหาวิธีการที่มีประสิทธิผลสูงในการพัฒนาพฤติกรรมอนามัยของนักเรียนด้วยการเสริมสร้างจิตลักษณะที่สำคัญคือการรับรู้ผลของความพยายามและการอดได้รอดได้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความเชื่ออำนาจในตนของมนุษย์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้คือ นักเรียนประถมศึกษาชั้นปีที่ 5 จำนวน 160 คน ถูกนำมาจับสลากเพื่อเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 4 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองที่ 1 ได้รับความรู้การรับรู้ผลของความพยายามและ การฝึกการอดได้รอดได้ควบคู่กัน กลุ่มทดลองที่ 2 ได้รับ

การฝึกการอดได้รอได้ กลุ่มทดลองที่ 3 ได้รับการฝึกการรับรู้ผลของความพยายาม กลุ่มทดลองที่ 4 เป็นกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกแต่ประการใด ภายในกลุ่มทดลองทั้ง 4 ดังกล่าวจะเป็นนักเรียนที่มีความเชื่ออำนาจภายในติดตัวมาเดิม และที่ได้รับการฝึกให้ใหม่อย่างละครึ่ง ผลการทดลองพบว่า (1) นักเรียนที่ได้รับการฝึกการรับรู้ผลของความพยายามมีการรายงานการกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกการรับรู้ผลของความพยายาม (2) นักเรียนที่ได้รับการฝึกการอดได้รอได้ มีการรายงานการกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกการอดได้รอได้ (3) ผู้ที่ได้รับการฝึกทั้งสองด้านร่วมกันมีได้รับประโยชน์มากกว่าผู้ที่ไม่รับการฝึกด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่ได้ผลดีกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มควบคุม เมื่อพิจารณาตามลักษณะและภูมิลักษณ์ของนักเรียนปรากฏว่า นักเรียนที่มีการหยั่งรู้เวลาในอนาคตสูง มีการมุ่งกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่มีการหยั่งรู้เวลาในอนาคตต่ำ นักเรียนที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนต่ำที่ได้รับการฝึกการอดได้รอได้มีการมุ่งกระทำพฤติกรรมอนามัยสูงกว่านักเรียนที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง ที่รับการฝึกการอดได้รอได้ การฝึกการรับรู้ผลของความพยายามไม่มีอิทธิพลต่อการมุ่งกระทำพฤติกรรมอนามัย ทั้งในกลุ่มที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงและต่ำ

นาถ พันธมุนาวิน (Nath Bhanthumnavin, 1985 : 5 – 6) ได้ศึกษาความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าเกษตรกรกับประสิทธิผลของกลุ่ม โดยอาศัยกลุ่มตัวอย่างจากเกษตรกร 4 จังหวัด ภาคกลาง คือ อ่างทอง ชัยนาท ลพบุรี และสระบุรี จำนวน 80 คน แบ่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพผลสูง 40 คน และหัวหน้าของกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิผลต่ำ 40 คน เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรนี้ นำมาจากกรมส่งเสริมการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในปี พ.ศ.2526 ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวพิจารณาในเรื่อง (1) สถานภาพทางการเงิน (2) การจัดการธุรกิจของกลุ่ม (3) การดูแลบัญชีรายรับ – จ่าย (4) ความร่วมมือของกลุ่มเกษตรกร (5) ผลงานของกรรมการและสมาชิกของกลุ่ม เกณฑ์ดังกล่าว ตัดสินโดยถือว่าคะแนน 30 – 100 คะแนน ถือว่ามีประสิทธิผลกลุ่มสูง และน้อยกว่า 30 คะแนน ถือว่าประสิทธิผลกลุ่มต่ำ ส่วนในเรื่องตัวทำนายประสิทธิผลของกลุ่มนั้น การรับรู้ลักษณะงานอย่างชัดเจนของหัวหน้าเป็นตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ถึง 49% เมื่อเพิ่มลักษณะแอลพีซี ของหัวหน้าเข้าเป็นตัวทำนายตัวที่สอง เปอร์เซนต์ทำนายเพิ่มเป็น 66% เมื่อเพิ่มลักษณะความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าเข้าไปเป็นตัวทำนายตัวที่สาม สามารถทำนายประสิทธิผลกลุ่มได้ เพิ่มเป็น 71% และเมื่อพิจารณาความถี่ในการเรียกประชุมเข้าเป็นตัวทำนายตัวที่ 4 อำนาจทำนายประสิทธิผลกลุ่มเพิ่มเป็น 74%

นั่นหมายความว่าเรื่องของลักษณะงานที่มีโครงสร้างยิ่งสูงมากเท่าใด หรือหัวหน้ามุ่งงานมากเท่าใด หัวหน้ามีความเชื่ออำนาจในตนมากเพียงใด และหัวหน้ามีการเรียกประชุมกลุ่มย่อยเท่าใด กลุ่มก็จะมีประสิทธิผลสูงเท่านั้น

เหตุนี้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเรื่องของผู้บริหารแล้ว จึงคาดได้ว่าผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง จะมีประสิทธิผลของงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ

### 3.2.2 ลักษณะมุ่งอนาคตของหัวหน้าภาควิชากับประสิทธิผลของกลุ่ม

ลักษณะมุ่งอนาคต (Future Orientation) เป็นการรู้จักคิดถึงอนาคตที่ยาวไกลออกไปทุกที และเล็งเห็นผลดี และผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลอันจะเกิดกับตนและสังคมในอนาคต ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องสามารถบังคับตนเองให้อดได้รอได้ หรือควบคุมตนเองได้ ดังนั้นการควบคุมตนเองจึงหมายถึงรวมถึงความสามารถของบุคคลที่จะกระทำหรืองดเว้นการกระทำบางชนิดที่ต้องใช้ความอดทน หรือเสียสละ และสามารถกระทำพฤติกรรมนั้นได้อย่างมีปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสมเป็นเวลานานพอที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการในอนาคตได้ (Mischel. and Mischel. 1974 : 287)

การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในปรากฏการณ์เดียวกัน คือบุคคลจะต้องมีความต้องการผลในอนาคตมากกว่าผลในปัจจุบัน แล้วจึงดำเนินการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายในอนาคตนั้น เช่น การอดได้รอได้ มีกระบวนการสองขั้นตอน ตอนแรกคือ สาเหตุที่จะทำให้บุคคลเลือกที่จะรับผลดีที่มากกว่าที่จะมีในอนาคตแทนการรับผลเล็กน้อยในปัจจุบันนั้นเป็นลักษณะมุ่งอนาคต ตอนที่สองของการอดได้รอได้ คือการกระทำที่เป็นขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ผลที่ปรารถนาที่จะมีมาในอนาคต ซึ่งอาจจะต้องปฏิบัติเป็นระยะเวลาหรือต้องรอคอยผลนาน ความสามารถส่วนนี้จึงจะเป็นการควบคุมตนเอง ดังนั้นผู้ที่เน้นในประเด็นต่างสวนกันของปรากฏการณ์เช่นนี้จะเรียกชื่อปรากฏการณ์เดียวกันนี้แตกต่างกันออกไปคือ ผู้ที่เน้นสาเหตุของการตัดสินใจเลือกกระทำและการเล็งเห็นผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำในอนาคตจะเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “การมุ่งอนาคต” ส่วนผู้ที่เน้นความสามารถในการปฏิบัติเพื่อรอรับผลที่ต้องการจะเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “การควบคุมตนเอง”

เนื่องจากการมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในปรากฏการณ์เดียวกัน บางครั้งจึงทำให้เกิดการแยกแยะไม่ออก แต่อย่างไรก็ตามการมุ่งอนาคตนั้น เกิดจากการสะสมผลของการเรียนรู้จากประสบการณ์ตั้งแต่อดีตของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะความมั่นคงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นถ้าสังคมนั้นมีความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมไม่ต้องพึ่งพาธรรมชาติ บุคคลในสังคมสามารถคาดสิ่งที่เกิดในอนาคตได้แม่นยำพอสมควร คนใน

สังคมนั้น จะมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วย การที่บุคคลมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงจะส่งผลให้บุคคลทำงานอย่างขยันขันแข็งในภาวะปัจจุบันเพื่อที่จะรอรับผลที่ดีในอนาคต ในสังคมต่าง ๆ ปัจจุบันนี้เมื่อสังคมมีความก้าวหน้ามากขึ้น บุคคลก็ต้องรอคอยผลที่เกิดจากการกระทำของตนนานยิ่งขึ้น เป็นต้นว่า การทำตามกฎหมายเพื่อความสงบสุขของบุคคล ปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิดผลดีในระยะยาวมากกว่าในปัจจุบันทันที (Skinner. 1986 : 568 – 574) เช่น การงดสูบบุหรี่เพื่อให้มีสุขภาพดีมีอายุยืน ฉะนั้นสังคมไทยซึ่งนับวันจะเจริญขึ้น คนก็ต้องรอคอยผลแห่งการกระทำของตนมากขึ้นโดยเฉพาะคนไทยในอาชีพราชการ ประเภทครู – อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไม่มีพระเดชมีแต่พระคุณ จึงมีผลแค่รอคอยการกระทำที่จะเกิดในอนาคต

ลักษณะมุ่งอนาคตดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าแต่ละขั้นตอนในการทำงานนั้นมีผลต่อความสำเร็จ หรือความก้าวหน้าของบุคคลในอนาคต ความสำเร็จในแต่ละขั้นจะเป็นแรงจูงใจให้คนพยายามทำงานในขั้นต่อไปให้สำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขั้นสุดท้าย และในขณะเดียวกัน ความล้มเหลวของงานทำงานในขั้นต้น ๆ ก็จะทำให้คนไม่สามารถทำงานในขั้นต่อไปได้ ดังนั้นถ้าลักษณะของงานในอาชีพใด ๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและมีความสำเร็จในขั้นต้น จะช่วยให้คนบรรลุเป้าหมายขั้นสุดท้ายได้ ก็จะสามารถทำให้ผู้ถูกกระทำพฤติกรรมนั้นใช้ความหมายในการทำงานเพื่อที่จะให้เกิดผลดีในอนาคต ซึ่งก็เป็นการฝึกให้คนรู้จักการมุ่งอนาคตนั่นเอง

การควบคุมตนเองก็เป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถที่บุคคลจะปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อผลที่ดีกว่าและมีคุณค่าสูงกว่าอันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งลักษณะการควบคุมตนเองดังกล่าวย่อมมีความสำคัญต่อพฤติกรรมหลายประเภทที่พอจะนำมากล่าวต่อไปนี้เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมการรักษาสุขภาพอนามัย (รัตน ประเสริฐสม. 2526) พฤติกรรมในการเล่นเกมส์ (ดวงเดือน พันธุมนาวิณ และเพ็ญแข ประจวบจันท์. 2520) พฤติกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Agron. 1984) พฤติกรรมการให้รางวัลตนเองและการตั้งเป้าหมายของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน (Haffman. 1970) จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวมาแล้วนั้นมีหลายชนิดที่มีลักษณะบางด้านคล้ายกับพฤติกรรมในการทำงานราชการนั่นเอง

ด้วยลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง ดังกล่าวมาแล้วนั้น จะพบว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหลายชนิด ทั้งที่เป็นพฤติกรรมส่วนตัว เช่น การรักษาสุขภาพอนามัย การรอคอย และพฤติกรรมการทำงาน เช่น การวางแผนระยะยาว การเอาใจใส่ให้งานที่ทำอย่าง

สม่ำเสมอ และพฤติกรรมทางจริยธรรม เช่น พฤติกรรมซื่อสัตย์ พฤติกรรมการช่วยผู้อื่น เป็นต้น ฉะนั้น การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานราชการหลายชนิด

ในส่วนที่เกี่ยวกับการมุ่งอนาคตนั้น การทำงานราชการเป็นลักษณะงานที่น่าจะตอบสนองของผู้ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตสูง เพราะการทำงานราชการนั้นแม้จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนไม่มากในระยะต้น ๆ แต่ผลตอบแทนจะเพิ่มขึ้นเมื่อทำงานต่อไปอีก และถ้าราชการนั้นทำงานได้ดี โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า คือได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และได้เงินเดือนมากขึ้นก็จะมีมากขึ้นอีก การทำงานราชการจึงต้องอาศัยการอดใจรอได้ เพื่อรอรับผลที่ดีกว่าในระยะยาว นอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว ข้าราชการยังได้รับสวัสดิการในด้านต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และเบี้ยบำนาญเมื่อเกษียณอายุก็เป็นการประกันความมั่นคงของชีวิตในอนาคตได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้ที่มุ่งเข้ามารับราชการจึงมักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตมาแต่เดิม แต่สภาพการณ์ในการทำงานราชการบางอย่างอาจจะปิดบังไม่ให้คุณคณามีโอกาสแสดงพฤติกรรมที่เป็นลักษณะมุ่งอนาคตออกมา ลักษณะมุ่งอนาคตนั้นจึงควรมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในราชการขณะนี้ เพราะในการทำงานราชการนั้นต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เนื่องจากปัจจุบันลักษณะงานบางอย่างคงจะยั่วยุหรือเปิดโอกาสให้ข้าราชการกระทำการทุจริตเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตัวเองได้ การมุ่งอนาคตจึงเป็นการงดการบำบัดความต้องการของตนในปัจจุบัน เพราะเล็งเห็นผลร้ายที่จะเกิดตามมาก็จะช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตในการปฏิบัติราชการได้ ในส่วนของพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการมุ่งอนาคตนี้มีงานวิจัยในต่างประเทศ ไลท์ (Wright, 1971) ได้พบว่า ยูวอาชญากรนั้นมีลักษณะมุ่งอนาคตต่ำกว่าเด็กปกติ แต่นักวิจัยไทย (ดวงเดือน พันธมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจฉิม, 2520 : 155) พบว่าการมุ่งอนาคตเพียงอย่างเดียวนั้น ทำนายพฤติกรรมซื่อสัตย์ไม่ได้ ต้องพิจารณาเหตุผลเชิงจริยธรรมประกอบด้วย ดังนั้นจึงอาจคาดได้ว่าแม้ในข้าราชการที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงก็คงจะไม่เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาในการทำงานได้มากนัก แต่จะต้องมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วย จึงจะเพิ่มโอกาสที่จะเกิดพฤติกรรมที่ดีในการทำงานให้ดีขึ้นไปอีกได้

### 3.2.2.1 ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองกับลักษณะข้าราชการ

ได้มีงานวิจัยของ จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529 : 184 – 192) ได้ศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน จากข้าราชการพลเรือนที่บรรจุใหม่และข้าราชการระดับกลาง จำนวน 1,253 คน ซึ่งทำงานราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคสังกัด 12 กระทรวง จาก 13 จังหวัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองในข้าราชการไทยนั้นมี

ความจำเป็น เพราะมีผลการวิจัยที่แสดงว่าข้าราชการใหม่มีลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองต่ำกว่าข้าราชการเก่า ทั้งนี้เพราะการทำงานราชการนั้นต้องอาศัยการอดได้รอได้เพื่อผลที่ดีกว่าในระยะยาว แต่ข้าราชการที่เข้าทำงานใหม่ ๆ นั้น อาจจะไม่เคยมีข้อเรียกร้องในชีวิตที่ต้องรอคอย ผลการกระทำของตนยาวนานเท่ากับการรอคอยผลในการทำงานของราชการ จึงควรมีการฝึกอบรม แนะนำ หรือปฐมนิเทศ เพื่อกระตุ้นให้มีการนำลักษณะมุ่งอนาคตซึ่งคาดว่าเป็นลักษณะที่มีอยู่ในตัวข้าราชการใหม่บางคนแล้วนั้นออกมาใช้ให้มากขึ้น อันจะเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดตามมาในอนาคต

### 3.2.2.2 ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองกับจิตลักษณะอื่น ๆ ของข้าราชการ

ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กับจิตลักษณะอื่น ๆ สูงด้วย ดังผลการวิจัยของ จินตนา บิลมาศ (2529 : 194) ที่ศึกษาคุณลักษณะข้าราชการพลเรือนตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มีผลที่บ่งชี้ว่าการพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองในผู้ที่มีจิตลักษณะอื่น ๆ สูง เช่น เหตุผลเชิงจริยธรรม ทศนคติที่ดีต่อการทำงานราชการ ความเชื่ออำนาจภายในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสุขภาพจิต ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่นำปรารถนาและละเว้นพฤติกรรมที่ไม่นำปรารถนาในหมู่ข้าราชการได้ เพราะลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองและจิตลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนั้น จะร่วมกันส่งผลถึงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการได้

### 3.2.2.3 การฝึกลักษณะมุ่งอนาคตกับผลงานของข้าราชการประเภทต่าง ๆ

การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ และค้นหาวิธีการที่จะทำให้ข้าราชการมีประสิทธิผลสูงในการทำงานราชการนั้นได้มีการวิจัยของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 130) ได้ศึกษาการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ โดยได้ทำการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาผลของการฝึกกิจกรรมมุ่งอนาคต และควบคุมตนเองที่มีต่อจิตลักษณะที่ได้รับการฝึกผลของการฝึกต่อทัศนคติที่ดีต่อการทำงานราชการเพื่ออนาคตและผลต่อพฤติกรรมการทำงานในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการนั้น ผู้เข้าฝึกประกอบด้วยข้าราชการบรรจุใหม่ สังกัดกระทรวงต่าง ๆ ที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร เข้ารับการฝึก 3 รุ่น ๆ ละประมาณ 40 คน รวม 120 คน ก่อนการฝึกได้มีการวัดจิตลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง 7 ด้าน คือ ความเชื่ออำนาจภายในตน ทศนคติที่ดีต่อการทำงานราชการ ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง สุขภาพจิต เหตุผลเชิงจริยธรรม และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะถูกสุ่มให้ข้าราชการเหล่านั้นเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกลุ่มที่หนึ่งได้รับการฝึกการมุ่งอนาคตร่วมกับการควบคุมตนเอง กลุ่มที่สองฝึกการมุ่งอนาคตอย่างเดียว กลุ่มที่สามฝึกการควบคุมตนเองอย่างเดียว กลุ่มที่สี่เป็นกลุ่มควบคุม



ไม่ได้รับการฝึกแต่อย่างใด จากนั้นได้มีการวัดลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง 2 ครั้ง คือ ครั้งหนึ่ง วัดทันทีหลังจากสิ้นสุดการฝึก และครั้งที่สอง หลังจากฝึกไปแล้วและกลับไปทำงานตามปกติได้ 3 เดือน ส่วนทัศนคติต่อการมุ่งทำงานราชการเพื่ออนาคต และพฤติกรรมการทำงานราชการ 4 ด้าน ได้ทำการวัดหลังจากฝึกไปแล้ว 3 เดือน ผลการวิจัยที่น่าสนใจมีว่าลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง ที่วัดภายหลังการฝึกเป็นตัวทำนายที่สำคัญของพฤติกรรมการทำงาน 3 ด้าน (เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานพฤติกรรมเตรียมตัวเพื่อทำงานในอนาคตและพฤติกรรมการทำงานแบบมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง) ส่วนใหญ่กลุ่มผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกเลยนั้น แสดงให้เห็นว่าลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองนั้น ก็มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานราชการอย่างชัดเจน

#### 4. ประสิทธิภาพของงาน

ประสิทธิผลของงาน หมายถึง ความสำเร็จอันเกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้า ร่วมกับสภาพงานและสภาพการณ์ของกลุ่มในขณะนั้น (Fiedler, 1987 : 23)

ประสิทธิผลของหัวหน้า

สเทียร์ส (Steers, 1977 : 155) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผลของหัวหน้าคือการที่หัวหน้าได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อกรีสส์ (Argyris, 1964 : 118) ให้ความหมายไว้อีกอย่างว่า หมายถึงการที่หัวหน้าสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานให้เกิดความพอใจขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันก็จะหาแนวทางที่จะทำให้หน่วยงานทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

ส่วนมอร์เฟต และคนอื่น ๆ (Morphet and other, 1967 : 93 – 97) ได้ให้ความหมายไว้อีกอย่างว่า คือ ความสามารถของหัวหน้าที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันหัวหน้าก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จ

จากคำจำกัดความข้างต้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันพอสรุปเป็นความหมายได้ว่าประสิทธิผลของหัวหน้า คือ ความสามารถของหัวหน้าในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

นั่นหมายความว่าประสิทธิผลของหัวหน้าควรพิจารณาในเรื่องผลผลิตของหน่วยงาน หรือสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย ความมั่นคง และความเหนียวแน่นของกลุ่ม ตลอดจนความสามารถในการดำเนินการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวช เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) คณะผู้วิจัยได้ดำเนินงานในการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทุกระดับ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตโชติเวช ดังนี้

1. ผู้อำนวยการ และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 7 ฝ่าย
2. หัวหน้าคณะวิชา 4 คณะวิชา
3. หัวหน้าสาขาวิชา 12 สาขาวิชา
4. หัวหน้าสำนักงานฝ่าย 7 ฝ่าย
5. หัวหน้าแผนก 30 แผนก

ซึ่งผู้บริหารบางคนเป็นหัวหน้ามากกว่า 1 งาน ดังนั้นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ จึงมีจำนวนทั้งสิ้นรวม 53 คน

##### 3.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระคือ ลักษณะชีวิตสังคม และลักษณะที่เกี่ยวกับงานมีทั้งหมด 7 ตัวแปร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ภูมิลำเนาเดิม ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร และอายุราชการ

2. ตัวแปรตาม มี 2 ตัวแปร คือ จิตลักษณะของผู้นำ และภาวะผู้นำ

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สอบถามและวัดตัวแปรในการวิจัยนี้แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะชีวิตสังคม และลักษณะที่เกี่ยวกับงาน เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหาร

ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปร 7 ตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ภูมิฐานะเดิม ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร และ อายุราชการ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบและข้อความ

ตอนที่ 2 แบบวัดจิตลักษณะ ในการวิจัยครั้งนี้ จะวัด 5 ด้าน คือ

ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และทัศนคติที่ดีต่องาน แบบวัดดังกล่าวนี้เคยนำไปใช้กับการวัดจิตลักษณะในด้านต่าง ๆ มาแล้วหลายเรื่อง เป็นต้นว่า จิตลักษณะของข้าราชการพลเรือน (จินตนา นิลมาศ 2529 , บุญรับ ศักติมณี 2532) และคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชา ของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย(เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต , 2534) เหตุนี้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงได้นำมาเป็นแบบวัดจิตลักษณะของผู้บริหารในวิทยาเขตชิตติเวช สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล แบบวัดนี้มี 5 ด้าน คือ

1. แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน เป็นคำถามที่ใช้วัดความเชื่อว่าตนสามารถทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียแก่ตนเอง และผู้อื่นได้ตามที่ตนปรารถนาและมุ่งหวัง เช่น เชื่อว่าความสำเร็จ ความล้มเหลว การได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา หรือสูญเสียประโยชน์ เกิดจากการกระทำของตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับความเชื่ออำนาจภายนอกตน ที่เชื่อว่าผลดีหรือผลร้ายเกิดเพราะโชคเคราะห์ ความบังเอิญหรือ อิทธิพลของผู้อื่น หรืออิทธิพลของสิ่งที่ตนควบคุมไม่ได้ ตัวแปรตัวนี้จะวัดโดยอาศัยแบบวัดความเชื่ออำนาจในตนมีทั้งหมด 15 ข้อความ โดยมี คำตอบอยู่ในรูปมาตราวัดประเมินค่า 6 หน่วยจาก จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ไม่จริง ไม่จริงที่สุด การให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1-6 คะแนน

2. แบบวัดลักษณะมุ่งอนาคต แบบวัดนี้จะวัดความสามารถที่คาดการณ์ไกล และวางแผนเพื่อรอรับผลดี หรือป้องกันผลเสียที่จะเกิดในอนาคต การให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1 – 6 คะแนน

3. แบบวัดสุขภาพจิต แบบวัดนี้จะสอบถามในเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เบี่ยงเบนไปจากปกติ อันเกิดจากหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไป ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงาน จำนวน 20 ข้อ แต่ละข้อแบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย จากจริงที่สุด ถึง ไม่จริงเลย โดยนับคะแนนจริงที่สุดให้

6 คะแนน จนถึงไม่จริงเลยให้ 1 คะแนน ตอนที่ 2 สอบถามความถี่ของการเกิดความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เป็นประโยคประกอบมาตรา 4 หน่วย จากเสมอ จนถึงไม่เกิดเลย โดยนับคะแนนเสมอให้ 4 คะแนน ถึงไม่เกิดเลยให้ 1 คะแนน

4. แบบวัดทัศนคติต่องาน เป็นแบบวัดทัศนคติต่อสภาพการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความแปลกแยกในงานที่ทำในบทบาทหัวหน้าของผู้บริหาร แบบวัดส่วนนี้รวม 10 ข้อ ซึ่งนำมาจาก การวิจัยของ เจ็ดหล้า สุทธิวิภาต (2534) ในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย สำหรับการให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1 – 6 คะแนน

5. แบบวัดเหตุผลเชิงจริยธรรม เป็นคำถามที่ใช้วัดการใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเหตุผลเหล่านี้จะจัดแบ่งและเรียงลำดับไว้ 6 ชั้น ตามทฤษฎีของโคลเบอร์ก ชั้นที่ 1 หลักการเชื่อฟังคำสั่ง และหลบหลีกการถูกลงโทษทางกาย ชั้นที่ 2 หลักการแสวงหารางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ ชั้นที่ 3 หลักการทำตามที่อยู่เห็นชอบ ชั้นที่ 4 หลักการทำตามหน้าที่ทางสังคม ชั้นที่ 5 หลักการใช้วิจารณ์ญาณของตนเอง ชั้นที่ 6 หลักการยึดอุดมคติสากล วัดโดยแบบวัดเหตุผลเชิงจริยธรรม งานวิจัยของ เจ็ดหล้า สุทธิวิภาต (2534) จำนวน 14 เรื่อง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ในชีวิตประจำวัน และในการทำงาน ในแต่ละเรื่องนั้นให้ผู้ถูกศึกษา สมมติตนเองเป็นตัวเอกของเรื่อง และให้คิดว่าตนเป็นบุคคลในเรื่อง จะตัดสินใจทำเช่นนั้นเพราะเหตุใด และเลือกหาเหตุผลที่ตรงกับความคิดของตนมากที่สุด หนึ่งคำตอบจากตัวเลือกที่มีไว้ให้ 6 ตัวเลือกเมื่อได้คำตอบแล้ว จึงนำมาพิจารณาว่าผู้ตอบเลือกเหตุผลที่แสดงถึงจริยธรรมในชั้นใด จากชั้นที่ 1 – 6 ตามทฤษฎี ของโคลเบอร์ก แล้วให้คะแนนตามลำดับชั้นของจริยธรรมนั้น

ตอนที่ 3 แบบวัดทฤษฎีผู้นำของพีตเลอร์ มี 2 แบบวัด ดังนี้

1. แบบวัดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 8 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert scale) มี 5 ระดับช่วงคะแนน คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. แบบวัดอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า จำนวน 4 ข้อ แบ่งเป็น 3 ช่วงคะแนน คือ สามารถทำได้เต็มที่ เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน และทำไม่ได้

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามและขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง โดยดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลในช่วงเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม 2545 จากกลุ่มประชากร 53 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 41 ฉบับ คิดเป็น 77.36 เปอร์เซ็นต์ ของประชากรทั้งหมด

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด มาตรวจความสมบูรณ์และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for windows (Statistical Package for the Social Science for windows) โดยดำเนินการดังนี้

#### 3.4.1 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะชีวิตสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงานโดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับจิตลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร ในวิทยาเขตไซติเวช โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและโดยรวม
3. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในวิทยาเขตไซติเวช โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและรายด้าน
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตไซติเวชโดยใช้ t-test แบบอิสระ (Independent t -test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามเพศและระดับการศึกษา และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of variance ; one way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำของ ผู้บริหารจำแนกตามอายุ ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร และอายุราชการต่างกัน

ถ้าพบว่าแตกต่างกัน ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยวิธีของ scheffe

### 3.4.2 การแปลความหมายข้อมูล

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของงานวิจัยใช้เกณฑ์ดังนี้

1. การแปลความหมายของ จิตลักษณะของผู้นำดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของจิตลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับจิตลักษณะ
5.50 – 6.00	สูงมาก
4.50 – 5.49	สูง
3.50 – 4.49	ค่อนข้างสูง
2.50 – 3.49	ค่อนข้างต่ำ
1.50 – 2.49	ต่ำ
1.00 – 1.49	ต่ำมาก

2. การแปลความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังแสดงในตารางที่ 3.2

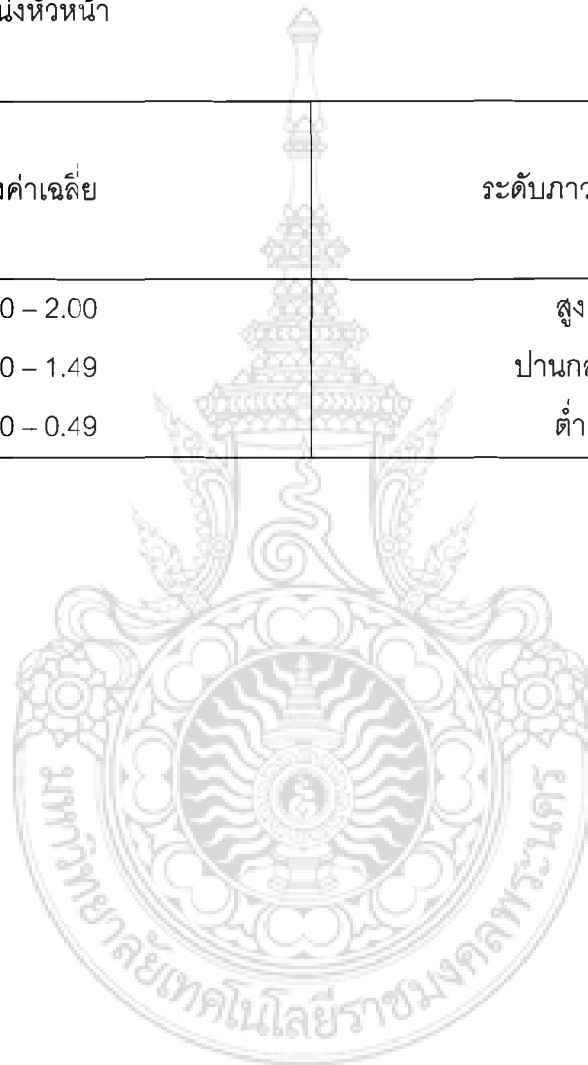
ตารางที่ 3.2 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับภาวะผู้นำ
4.50 – 5.49	สูงมาก
3.50 – 4.49	สูง
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	ต่ำ
1.00 – 1.49	ต่ำมาก

3. การแปลความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านอำนาจในตำแหน่งหัวหน้า  
 ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านอำนาจ  
 ในตำแหน่งหัวหน้า

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับภาวะผู้นำ
1.50 – 2.00	สูง
0.50 – 1.49	ปานกลาง
0.00 – 0.49	ต่ำ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารใน วิทยาเขตโชติเวชคณะผู้วิจัย ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะชีวิตสังคม และลักษณะที่เกี่ยวกับงานของผู้บริหาร โดยการหาความถี่และค่าร้อยละ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับจิตลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านความซื่ออำนาจในตน ด้านลักษณะมุ่งอนาคต ด้านสุขภาพจิต ด้านทัศนคติต่องาน และด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ทั้ง 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า

โดยหาการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม และจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร และอายุราชการ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.3 - 4.10

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 โดยการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ ตาม เพศ และระดับการศึกษาใช้ t-test ส่วนตัวแปร อายุ ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร และอายุราชการ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยวิธีของ scheffe ดังแสดงไว้ใน ตารางที่ 4.11 - 4.15



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะชีวิตสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงานของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลลักษณะชีวิตสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงาน

ข้อมูล	ความถี่ ( คน )	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	2	4.90
หญิง	39	95.10
2. อายุ		
20-29	2	4.90
30-39	10	24.40
40-49	22	53.60
50-60	7	17.10
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	11	26.80
ปริญญาโท	30	73.20
4. ตำแหน่งทางวิชาการ		
ไม่มี	36	87.80
มี	5	12.20
5. ภูมิลำเนาเดิม		
ภาคเหนือ	1	2.40
ภาคใต้	6	14.60
ภาคกลาง	30	73.30
ภาคตะวันออก	1	2.40
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2	4.90
ภาคตะวันตก	1	2.40

ข้อมูล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
6. ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร		
น้อยกว่า 6 ปี	20	48.80
6-10 ปี	9	22.00
มากกว่า 10 ปี	12	29.20
7. อายุราชการ		
น้อยกว่า 6 ปี	2	4.90
6-10 ปี	4	9.80
มากกว่า 10 ปี	35	85.30

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวนร้อยละ 95.10 เป็นเพศชายจำนวนร้อยละ 4.90

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุ 40-49 ปี มีจำนวนร้อยละ 53.60 รองลงมาคืออายุ 30-39 ปี มีจำนวนร้อยละ 24.40 อายุ 50 – 60 ปี มีจำนวนร้อยละ 17.10 และอายุ 20-29 ปี มีจำนวนร้อยละ 4.90

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวนร้อยละ 73.20 และระดับปริญญาตรี มีจำนวนร้อยละ 26.80

ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ มีจำนวนร้อยละ 87.80 และมีตำแหน่งทางวิชาการ มีจำนวนร้อยละ 12.20

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาภาคกลาง มีจำนวนร้อยละ 73.30 รองลงมาคือ ภาคใต้ มีจำนวนร้อยละ 14.60 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนร้อยละ 4.90 และมีภูมิลำเนา ภาคเหนือ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก เท่ากันคือ มีจำนวนร้อยละ 2.40

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารน้อยกว่า 6 ปี มีจำนวนร้อยละ 46.30 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี มีจำนวนร้อยละ 29.20 และ 6-10 ปี มีจำนวนร้อยละ 22.00

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 10 ปี มีจำนวนร้อยละ 85.30 รองลงมาคือ 6-10 ปี มีจำนวนร้อยละ 9.80 และน้อยกว่า 6 ปี มีจำนวนร้อยละ 4.90 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับจิตลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับจิตลักษณะของผู้นำ ของผู้บริหาร

จิตลักษณะของผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับจิตลักษณะ
1. ด้านความเชื่ออำนาจในตน	3.47	0.96	ค่อนข้างสูง
2. ด้านลักษณะมุ่งอนาคต	4.28	0.51	ค่อนข้างสูง
3. ด้านสุขภาพจิต	2.79	0.77	ค่อนข้างต่ำ
4. ด้านทัศนคติต่องาน	4.07	0.69	ค่อนข้างสูง
5. ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม	3.96	1.05	ค่อนข้างสูง
รวม	3.71	0.45	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีระดับจิตลักษณะของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.71$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับจิตลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4 ด้าน และระดับค่อนข้างต่ำ 1 ด้าน ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านลักษณะมุ่งอนาคต ( $\bar{x} = 4.28$ ) ด้านทัศนคติต่องานผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.07$ ) ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม ( $\bar{x} = 3.96$ ) ด้านความเชื่ออำนาจในตน ( $\bar{x} = 3.47$ ) และด้านสุขภาพจิต ( $\bar{x} = 2.79$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวม

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.69	0.65	สูง
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า	1.12	0.47	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าเมื่อพิจารณาโดยรวมผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.69$ ) และมีระดับภาวะผู้นำด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 1.12$ )

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	เพศ					
	ชาย (n = 2)			หญิง (n = 39)		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.69	1.33	ปาน กลาง	3.74	0.58	สูง
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า	1.00	0.35	ปาน กลาง	1.13	0.48	ปาน กลาง

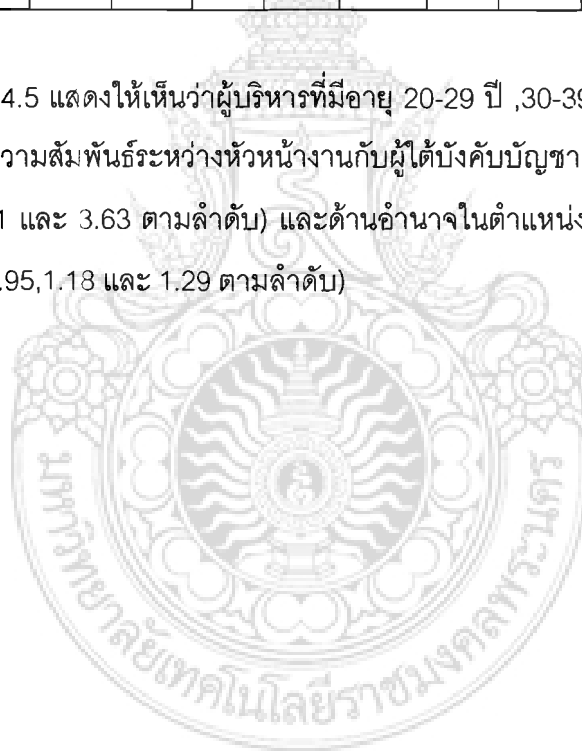
จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเพศชายมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่าง  
หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{x} = 2.69$  และ  $1.00$  ตามลำดับ)

ผู้บริหารเพศหญิงมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.74$ ) ส่วนด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้างาน อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{x} = 1.13$ )

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
จำแนกตามอายุ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	อายุ ( ปี )											
	20-29 ( n = 2 )			30-39 ( n = 10 )			40-49 ( n = 22 )			50-60 ( n = 7 )		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.38	0.35	สูง	3.76	0.63	สูง	3.71	0.75	สูง	3.63	0.43	สูง
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า	0.75	0.01	ปานกลาง	0.95	0.40	ปานกลาง	1.18	0.49	ปานกลาง	1.29	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีอายุ 20-29 ปี ,30-39 ปี ,40-49 ปี และ 50-60 ปีมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.38, 3.76, 3.71$  และ  $3.63$  ตามลำดับ) และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 0.75, 0.95, 1.18$  และ  $1.29$  ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการศึกษา					
	ปริญญาตรี ( n = 11 )			ปริญญาโท ( n= 30 )		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.72	0.85	สูง	3.68	0.58	สูง
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า	1.11	0.49	ปานกลาง	1.13	0.47	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.72$  และ  $3.68$  ตามลำดับ) และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 1.11$  และ  $1.13$  ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร (ปี)								
	น้อยกว่า 6 ปี (n = 19)			6-10 ปี (n = 9)			มากกว่า 10 (n = 11)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	0.68	สูง	4.11	0.37	สูง	3.45	0.65	ปาน กลาง
2. ด้านอำนาจในตำแหน่ง หัวหน้า	0.95	0.48	ปาน กลาง	1.22	0.34	ปาน กลาง	1.33	0.46	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารน้อยกว่า 6 ปี และ 6-10 ปี มีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.65$  และ  $4.11$  ตามลำดับ) และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 0.95$  และ  $1.12$  ตามลำดับ)

ส่วนผู้บริหารที่มีระยะเวลาเป็นผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอำนาจในตำแหน่งหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.45$  และ  $1.33$  ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะของผู้บริหาร  
จำแนกตามอายุราชการ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	อายุราชการ (ปี)								
	น้อยกว่า 6 ปี (n = 2)			6-10 ปี (n = 4)			มากกว่า 10 ปี (n = 35)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.38	0.35	ปาน กลาง	3.72	0.96	สูง	3.71	0.64	สูง
2. ด้านอำนาจใน ตำแหน่งของหัวหน้า	0.75	0.01	ปาน กลาง	0.81	0.38	ปาน กลาง	1.18	0.48	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยกว่า 6 ปีมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 0.38$  และ  $0.75$  ตามลำดับ)

ผู้บริหารที่มีอายุราชการ 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.72$  และ  $3.71$  ตามลำดับ) ส่วนด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 0.81$  และ  $1.18$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าไม่กลมเกลียวกัน	5.83	1.28	สูง
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจได้	3.56	1.18	สูง
3. ในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีบรรยากาศอบอุ่นและเป็นกันเอง	3.46	1.38	ปานกลาง
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับข้าพเจ้าเป็นอย่างดีในการทำงาน	3.49	1.66	ปานกลาง
5. ข้าพเจ้ามีความขัดแย้งบ้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.17	1.26	ปานกลาง
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของข้าพเจ้าเป็นอย่างดี	3.95	0.74	สูง
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี	4.00	0.74	สูง
8. ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	0.72	สูง
รวม	3.69	0.65	สูง

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำโดยรวมด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.69$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง 5 ข้อและระดับปานกลาง 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 8 ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.07$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ 5 ข้าพเจ้ามีความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.17$ )

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อความคำถาม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้าสามารถที่จะเสนอการลงโทษหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	0.78	0.57	ปานกลาง
2. ข้าพเจ้าสามารถที่จะเสนอเพื่อการเลื่อนขั้นลดตำแหน่ง ว่าจ้างหรือไล่ออกผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้	0.59	0.59	ปานกลาง
3. ข้าพเจ้ามีความรู้ที่จะสั่งงานและแนะนำการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้งานสำเร็จ	1.66	0.48	สูง
4. เป็นหน้าที่ของข้าพเจ้าที่จะประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.46	0.48	ปานกลาง
รวม	1.12	0.47	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 1.12$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง 1 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 ข้าพเจ้ามีความรู้ที่จะสั่งงานและแนะนำการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้งานสำเร็จ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 1.66$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 2 ข้าพเจ้าสามารถนำเสนอเพื่อการเลื่อนขั้น ลดตำแหน่ง ว่าจ้างหรือไล่ออก ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 0.59$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีเพศต่างกัน

ภาวะผู้นำ	n	$\bar{x}$	S.D.	t
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา				
เพศชาย	2	2.69	1.33	2.37
เพศหญิง	39	3.74	0.58	
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า				
เพศชาย	2	1.00	0.35	0.37
เพศหญิง	39	1.13	0.48	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีอายุต่างกัน

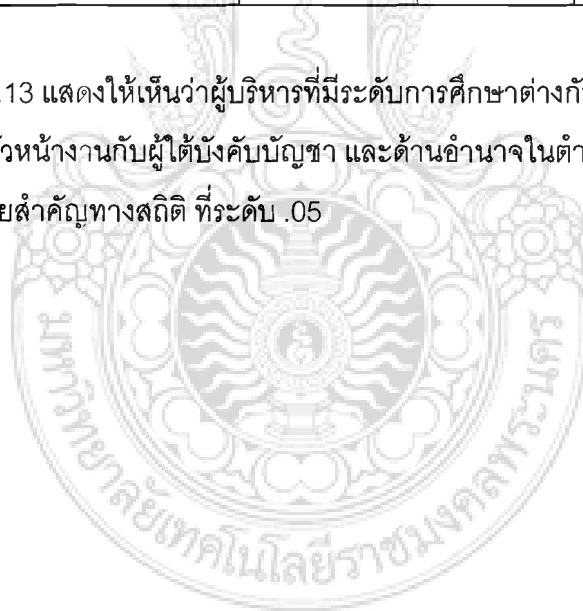
แหล่งความแปรปรวน	df	ss	ms	F-ratio	F-prob
<b>1.ด้านความสัมพันธ์</b>					
ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
Between Groups	3	0.289	0.096	0.215	0.885
Within Groups	37	16.589	0.448		
Total	40	16.878			
<b>2.ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า</b>					
Between Groups	3	0.839	0.280	1.285	0.294
Within Groups	37	8.051	0.218		
Total	40	8.890			

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	n	$\bar{x}$	S.D.	t
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้บริหาร				
ปริญญาตรี	11	3.72	0.85	0.14
ปริญญาโท	30	3.68	0.58	
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า				
ปริญญาตรี	11	1.11	0.49	0.06
ปริญญาโท	30	1.13	0.47	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05



ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีระยะเวลาในตำแหน่ง  
ผู้บริหารแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	ss	ms	F-ratio	F-prob
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
Between Groups	2	2.331	1.166	3.045	0.059
Within Groups	38	14.547	0.383		
Total	40	16.878			
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า					
Between Groups	2	1.218	0.609	3.016	0.061
Within Groups	38	7.672	0.202		
Total	40	8.890			

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีอายุราชการต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	ss	ms	F-ratio	F-prob
1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
Between Groups	2	0.212	0.106	0.242	0.787
Within Groups	38	16.666	0.439		
Total	40	16.878			
2. ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า					
Between Groups	2	0.772	0.386	1.807	0.178
Within Groups	38	8.118	0.214		
Total	40	8.890			

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการต่างกันมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

#### 5.1 สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตไซติเวช โดยมีสาระสำคัญในการศึกษาสรุปได้ดังนี้

##### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตไซติเวช
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตไซติเวช จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร และอายุราชการ

##### 5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างก็คือ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสำนักงานฝ่าย และหัวหน้าแผนก ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตไซติเวช ปีการศึกษา 2545 จำนวน 53 คน

##### 5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออก 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงาน โดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ภูมิลำเนาเดิม ระยะเวลาที่เป็นผู้บริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ จิตลักษณะของผู้นำจำนวนทั้งหมด 98 ข้อดังนี้

5.1 ด้านความเชื่ออำนาจในตน	15	ข้อ
5.2 ด้านลักษณะมุ่งอนาคต	20	ข้อ
5.3 ด้านสุขภาพจิต	40	ข้อ
5.4 ด้านทัศนคติต่องาน	10	ข้อ
5.5 ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม	13	ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบวัดทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านดังนี้

ตอนที่ 3.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3.2 ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า จำนวน 4 ข้อ

ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แสดงในภาคผนวก ก

#### 5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 41 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.36

การเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ใช้เวลาช่วงเดือน มิถุนายน – กรกฎาคม 2545

#### 5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด มาตรวจความสมบูรณ์และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for windows ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะชีวิตสังคมและลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับจิตลักษณะของผู้บริหาร โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและโดยรวม
3. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและรายด้าน
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้ t-test แบบอิสระ (Independent t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของเพศ และระดับการศึกษา และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุ ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารและอายุราชการ ของผู้บริหาร

#### 5.1.6 ผลการวิจัย

##### 5.1.6.1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวช

1. ผู้บริหารมีจิตลักษณะของผู้นำ ด้านความเชื่ออำนาจในตน ด้านลักษณะมุ่งอนาคต ด้านทัศนคติต่องาน ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม และโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านสุขภาพจิต อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับสูง
3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
4. ผู้บริหารเพศชายมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง
5. ผู้บริหารเพศหญิงมีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง
6. ผู้บริหารที่มีอายุ 20-29 ปี ,30-39 ปี ,40-49 ปี , 50-60 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง
7. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง
8. ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารน้อยกว่า 6 ปี ,6-10 ปี มีภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง
9. ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้างาน อยู่ในระดับปานกลาง
10. ผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยกว่า 6 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านอำนาจในตำแหน่งหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง
11. ผู้บริหารที่มีอายุราชการ 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง และด้านอำนาจในตำแหน่งหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง

#### 5.1.6.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวช

1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ส่วนด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าไม่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บริหารต่างกันมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าไม่แตกต่างกัน
5. ผู้บริหารที่มีอายุราชการต่างกันมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าไม่แตกต่างกัน

## 5.2 อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวช พบว่า ผู้บริหารมีจิตลักษณะของผู้นำค่อนข้างสูง 4 ด้าน คือ ความเชื่ออำนาจในตนลักษณะมุ่งอนาคต, เหตุผลเชิงจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่องาน โดยเชื่อว่าผู้มีจิตลักษณะหลายด้าน ( ใน 5 ด้านที่กำหนดนี้ ) สูงมากเท่าใดก็จะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมของคนดีและคนเก่งมากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ( ดวงเดือน พันธุมนาวิณ 2531:16 – 17 ) ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จะต้องมีความคุณสมบัติของคนเก่ง ส่วนความเป็นคนดีก็ย่อมจะต้องเป็นส่วนประกอบสำคัญของข้าราชการที่ทำงานอย่างขยันขันแข็ง เพื่อหน่วยงานและเพื่ออนาคตของชาติ ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรมีลักษณะของคนดีและคนเก่ง จึงจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนจิตลักษณะของผู้นำด้านสุขภาพจิตของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวชค่อนข้างต่ำ ซึ่งไม่มีผลต่างจิตลักษณะของผู้นำ โดยรวมของผู้บริหารที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง สาเหตุอาจเป็นเพราะผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวชมีภาระงานที่รับผิดชอบมาก แต่อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้มีสุขภาพจิตไม่ดี เมื่อหัวหน้าสุขภาพจิตไม่ดีจึงไม่ยอมรับชอบงานคนเดียว ต้องการให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง จึงควรมีการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้บริหารมีจิตลักษณะด้านสุขภาพจิตสูงขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารในหน่วยงาน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ตามเพศ ผู้บริหารเพศหญิงมีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเพศชายมีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในหน่วยงานมีบุคลากรที่เป็นเพศหญิงเป็นส่วนมาก ในลักษณะงานบางชนิด เพศนั้นถือว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารเพศของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าจะมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศการทำงานของลูกค้า ดังที่ รัสเซลล์ ( Russell 1974: 211 – 218 ) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องเพศของหัวหน้ากับความสำเร็จของงานพบ

ว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาที่นั้นส่วนมากเป็นเพศชายแต่ถ้าเป็นเพศหญิงแล้ว ปรากฏว่าจะมีความทะเยอทะยานในการทำงานมากกว่าหัวหน้าที่เป็นเพศชาย และหัวหน้าภาควิชาที่เป็นหญิงส่วนมากจะอายุค่อนข้างมากและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดี ส่วนการวิจัยครั้งนี้อายุของผู้บริหารที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในระดับสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิน ปรัชญาฤทธิ์ (2527:47) สุจิตรา จรจิตร (2539:79) และ รัสเซล (Russell 1974:211) ซึ่งพบว่าอายุเป็นตัวแปรสำคัญของหัวหน้างาน เพราะอายุจะเพิ่มความสุ่มรอบคอบในการคิดและการตัดสินใจที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ หัวหน้าภาควิชาที่มีอายุมากจะมีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อย

**ระดับการศึกษา** ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน คือ อยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือและความสำเร็จของงานและหน่วยงาน ระดับการศึกษาจึงไม่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวช

**อายุราชการ** ผู้บริหารที่มีอายุราชการ 6 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยกว่า 6 ปี มีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง อายุราชการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญของหัวหน้าที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะอายุราชการมากเท่าใด ประสบการณ์ก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นยิ่งหัวหน้าที่มีอายุราชการมากก็จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีมากกว่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ( ดิน ปรัชญาฤทธิ์ 2527:52 , สุจิตรา จรจิตร 2532:80 ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชากับผลสัมฤทธิ์ในงานที่ปรากฏผลออกมายืนยันว่ายิ่งมีอายุราชการมากหรือการได้รับ ศึกษาก็จะทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากเท่านั้น

**ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร** ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร 1 – 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง แต่ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง ฟิดเลอร์ ( Fiedler 1991: 11 – 12 ) ได้ประมวลผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่าหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานมักมีประสิทธิภาพต่ำ โดยเฉพาะในสภาวะที่มีความเครียดต่ำ สำหรับในสภาวะปกติซึ่งควรจะมีความคิดแปลกใหม่สร้างสรรค์มาใช้ในงาน แต่กลับปรากฏว่า หัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งมานานมักจะทำงานด้วยความเคยชินจึงไม่ได้เอาความรู้ความสามารถของตนมาใช้ดังเช่นที่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ๆ ผลงานจึงตกต่ำลงได้ ซึ่ง

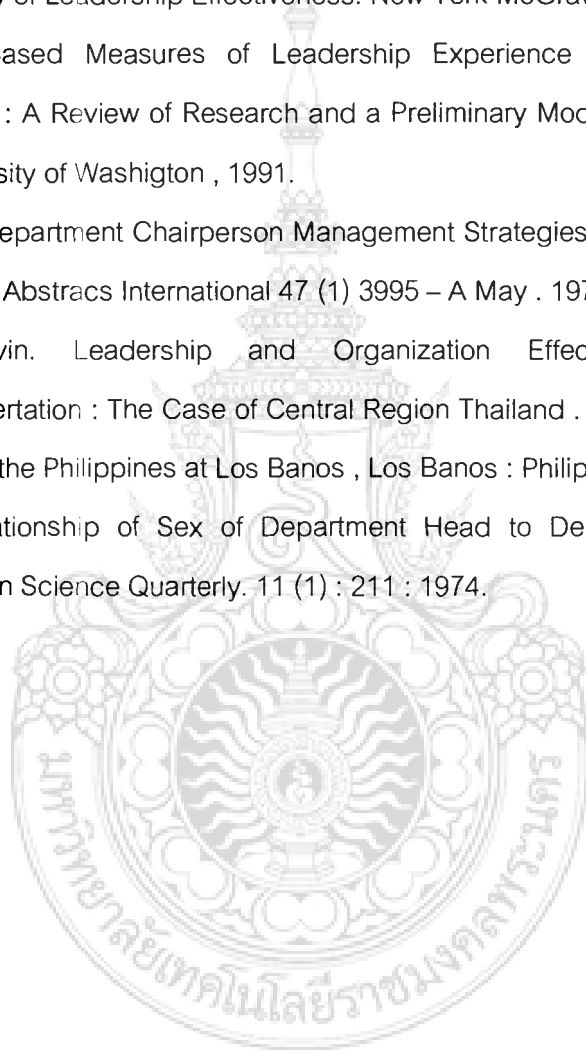
จากผลการวิจัยครั้งนี้ การดำรงตำแหน่งหัวหน้าของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวชควรมีการดำรงตำแหน่งเป็นวาระ วาระละ 2 ปี หรือ 4 ปี เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนกันในตำแหน่งหัวหน้าและเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตของงาน เพราะเมื่อใดที่ลูกน้องมีความพอใจในหัวหน้าแล้ว เมื่อนั้นผลงานของหัวหน้าและผลงานของกลุ่มย่อมเกิดความสำเร็จขึ้นได้ ความพอใจในงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลเพราะความพอใจเป็นการเพิ่มขวัญและเพิ่มผลผลิต คนงานที่ทำงานอย่างมีความสุขจะทำให้เกิดผลผลิตที่ดี ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมทำให้เกิดความพอใจในงาน นอกจากนั้นยังมีผลงานวิจัยที่ให้ข้อสรุปว่าถ้าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คณาจารย์พอใจในการทำงานแล้ว ผลงานของหัวหน้าและของกลุ่มสมาชิก จะเกิดผลบรรลุตามเป้าหมาย ( Mitchell 1962: 393 )

ส่วนผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเพื่อศึกษาตามเพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, อายุราชการและระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร พบว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าเป็นอำนาจที่ให้แก่อนำในตำแหน่งซึ่งสามารถให้รางวัล หรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความเชี่ยวชาญในงานของหัวหน้าที่จะแนะนำการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อำนาจของหัวหน้าจะมีตั้งแต่เล็กน้อยถึงมากในส่วนของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวชอยู่ในระดับปานกลางจึงควรมีการสนับสนุนให้ผู้บริหารมีอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าอยู่ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานในหน้าที่และเพื่อประสิทธิผลของงานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติภารกิจตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## บรรณานุกรม

- กิติพร ปัญญาภิญโญผล สุขภาพจิตของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2516
- เขียน แสงหนุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความ  
พอใจ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ . มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2518
- จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ รายงานการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2529
- เจ็ดหล้า บิลมาศ คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์  
ในมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2534.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีการทางจิตวิทยาสังคมจุลสารฉบับที่ 2 สถาบัน  
วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ติน ปรัชญพทุทธิ หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และวิธี  
ปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณี  
ศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ. สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
2530.
- บุญรับ ศักดิ์มณี การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานข้าราชการ ปริญญา  
นิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2532.
- วัฒนา ประเสริฐสม. การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยของนักเรียนประถม  
ศึกษา ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร  
2526.
- ลลิตา สุนทรวิภาต ลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกัน  
และปราบปรามในการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(อาชญา  
วิทยา) กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยมหิดล 2531
- สุจิตรา จรจิตร การคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาคปริญญาานิพนธ์ กศ.ด.  
กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2531.

- Argyris , C. Integrating the Individual and the Organization. New York : Wiley , 1964
- Edward . P.J. Validation and Extension fo the Fiedler Contingency Model for Leadership Effectiveness in Scondary School. Administration, Dissertation Abstracts International. 45 (1) : 30 A November 1984
- Fiedler , F.E A Theory of Leadership Effectiveness. New York McGraw – Hill , 1967
- . Time – Based Measures of Leadership Experience and Organizational Performance : A Review of Research and a Preliminary Model. Technical Report 91- 1. University of Washigton , 1991.
- Mitchell , Mary B. "Department Chairperson Management Strategies : Enhancing Faculty Performance Abstracts International 47 (1) 3995 – A May . 1974.
- Nath Bhanthumnavin. Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmers'Assertation : The Case of Central Region Thailand . Doctor Dissertation , University of the Philippines at Los Banos , Los Banos : Philippines , 1985
- Russell , C. " Relationship of Sex of Department Head to Department Climate" , Administration Science Quarterly. 11 (1) : 211 : 1974.





# ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก

### ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขต  
โชติเวชนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งมีความเชื่อมั่นในตอนที่ 2 และ 3 โดยการ  
หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient,) เป็นดังนี้

#### ตอนที่ 2 จิตลักษณะของผู้นำ

ด้านความเชื่ออำนาจในตน	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91
ด้านลักษณะมุ่งอนาคต	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.72
ด้านสุขภาพจิต	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81
ด้านทัศนคติต่องาน	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.68
ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77
รวมตอนที่ 2	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.83

#### ตอนที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.68
ด้านอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73

## ภาคผนวก ข

### แบบสอบถามงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวช

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวชและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาเขตโชติเวช ตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ภูมิลำเนา ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหาร และอายุราชการ แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ถามลักษณะชีวิตสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงาน
- ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับจิตลักษณะ
- ตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ หากไม่ได้รับความกรุณา และความร่วมมือจากท่าน คำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นความลับ การวิเคราะห์และการเสนอผลงานวิจัย จะกระทำโดยรวมนิติได้เป็นรายบุคคล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

คณะผู้วิจัย

**แบบสอบถามตอนที่1** ลักษณะชีวสังคมและลักษณะที่เกี่ยวกับงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ➡ ลงใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ        [ ] ชาย                                [ ] หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา.....
4. ตำแหน่งวิชาการ.....
5. ภูมิลำเนาเดิมของท่าน  
      [ ] ภาคเหนือ                                [ ] ภาคตะวันออก  
      [ ] ภาคใต้                                    [ ] ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
      [ ] ภาคกลาง                                [ ] ภาคตะวันตก
6. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าของท่าน.....ปี
7. อายุราชการของท่านนับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงขณะนี้.....ปี



**แบบสอบถามตอนที่ 2 จิตลักษณะคนไทยที่ดีและเก่ง**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ต้องการทราบจิตลักษณะคนไทยที่ดีและเก่ง ซึ่งประกอบด้วยลักษณะความเชื่อมั่น, อำนาจในตน, ลักษณะมุ่งอนาคต, เหตุผลเชิงจริยธรรม, สุขภาพจิต และทัศนคติต่องานของผู้บริหาร โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้อโดยละเอียดว่าท่านเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ตรงกับความเชื่อ และความรู้สึกของท่านเพียงใด และเลือกตอบโดยขีดเครื่องหมาย ➔ ลงใน [ ] หน้าข้อความนั้นๆ เพียงข้อเดียว โปรดตอบให้ครบทุกข้อ ขอขอบคุณ

1. ข้าพเจ้าไม่ทราบผลที่ข้าพเจ้าจะได้รับจากการที่ข้าพเจ้าช่วยรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำชื่อเสียงให้หน่วยงาน  
[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
2. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ แต่ข้าพเจ้าไม่อาจบอกได้ว่า วิธีชีวิตราชการของข้าพเจ้าจะเป็นอย่างไร ?  
[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
3. ในที่ทำงานของข้าพเจ้า คนที่ได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้นนั้น เพื่อร่วมงานมักมองไม่เห็นว่าได้ทำความดีความชอบให้ราชการในแง่ใด  
[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
4. บ่อยครั้งเมื่อข้าพเจ้าส่งผลงานที่ข้าพเจ้าใช้ความพยายามอย่างมากในการจัดทำแก่ผู้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาของท่านเพียงแต่รับไว้เท่านั้น  
[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
5. ขณะนี้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานราชการให้ผลไม่คุ้มค่า  
[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
6. อาจารย์ที่มาจากครอบครัวที่มีชาติตระกูล มักได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ  
[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
7. การเล่นเกมเล่นฟุ้งและระบบอุปถัมภ์ยังมีอยู่มากในวงราชการที่ข้าพเจ้าเกี่ยวข้อง  
[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย

8. มีอาจารย์บางคนในที่ทำงานของข้าพเจ้ามาสายเป็นประจำ ลาป่วย ลากิจ บ่อยครั้งมาก แต่ก็ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

9. ในหลายกรณี ผู้ที่ได้รับความดีความชอบเป็นพิเศษในหน่วยงานของข้าพเจ้านั้น มิใช่คนที่ ข้าพเจ้าเห็นว่า เป็นคนที่ทำงานดีและมีนิสัยดี

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

10. บางครั้งข้าพเจ้าทำผิดเพียงเล็กน้อย แต่ถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาอย่างรุนแรง

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

11. มีบ่อยครั้งที่ข้อเสนอแนะของคน ๆ หนึ่งมักเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ทั้ง ๆ ที่ข้าพเจ้ามองไม่เห็นความเหมาะสมเลย

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

12. คนโปรดของท่านมักไม่ถูกลงโทษอย่างรุนแรง ถึงแม้จะทำความผิดร้ายแรงอันมีผลเสียหายต่อราชการมาก

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

13. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานเป็นอย่างดี แต่ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบเพราะสาเหตุนี้

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

14. ข้าพเจ้าไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เพราะไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้ความตั้งใจทำงานและผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

15. ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ชอบข้าพเจ้า ก็เป็นสิ่งที่ยากมากที่จะทำให้ท่านกลับมาชอบข้าพเจ้าได้

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

16. ข้าพเจ้ามักจะทำงานไม่เสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

17. การประกอบกรรมดีโดยขาดผู้รู้เห็นเป็นการกระทำที่สูญเปล่า
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
18. บุคคลมักเสียกำลังใจถ้าทำงานเสร็จแล้วโดนผู้อื่นขโมยผลงานไป
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
19. การวางแผนล่วงหน้าเป็นการกระทำที่ไร้ประโยชน์ เพราะมักไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
20. ผลงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ แม้จะเป็นผลงานที่ดีก็ไร้ค่า
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
21. สิ่งตอบแทนที่ดีที่สุดในการทำงานคือ เงิน และ/หรือ ตำแหน่ง
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
22. ความพอใจของข้าพเจ้าเกิดจากการได้รับการยอมรับและการยกย่องจากผู้อื่นเท่านั้น
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
23. ในปัจจุบันคนเรามักขาดความกล้าที่จะทำความดี
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
24. ถ้าในการสอบมีการแอบเปิดตำราตอบ คนที่ไม่ช่วยโอกาสอย่างคนอื่นเป็นคนโง่
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
25. เมื่ออยู่ต่างถิ่นข้าพเจ้าคิดว่าจะทำอะไรก็ได้เพราะไม่มีใครรู้จักเรา
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
26. ถ้าข้าพเจ้าเห็นของที่อยากได้และราคาแพงมาก ข้าพเจ้าจะตัดสินใจซื้อทันทีและยอมอดหลังจากนั้น
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |
27. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่มีประโยชน์เลยที่จะต้องไปติดกังวลเกี่ยวกับอนาคต
- |            |      |              |                 |         |            |
|------------|------|--------------|-----------------|---------|------------|
| [ ]        | [ ]  | [ ]          | [ ]             | [ ]     | [ ]        |
| จริงที่สุด | จริง | ค่อนข้างจริง | ค่อนข้างไม่จริง | ไม่จริง | ไม่จริงเลย |

28. ถ้าข้าพเจ้าอยากได้สิ่งใด แต่ต้องรอคอย ข้าพเจ้าจะหมดความอดทนหรือทนไม่ได้
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
29. ข้าพเจ้าพยายามใช้เงินอย่างประหยัดเพื่อให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอดเดือน
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
30. ข้าพเจ้าคิดว่าถึงเวลาแล้วที่เราควรจะมีการรณรงค์กันในเรื่องการใช้ทรัพยากรของชาติ เพื่อให้มีเหลือถึงเยาวชนรุ่นต่อไป
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
31. ในการประชุม ถ้ามีการพูดกันถึงสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วย ข้าพเจ้าจะคัดค้านทันทีโดยไม่สนใจว่าขณะนั้นเป็นจังหวะที่เหมาะสมหรือไม่?
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
32. ข้าพเจ้าคิดว่าคนเราควรหาความสุขใส่ตัวให้มากที่สุด ในขณะที่ เพราะอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
33. การทำความชั่วในที่ลับตาคนนั้น ทำได้ง่ายกว่าในที่แจ้ง
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
34. ข้าพเจ้าจะระมัดระวังในการทำงานเฉพาะเมื่อมีคนมาคอยจ้องจับผิด
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
35. การทำความดีไม่ควรหวังผลตอบแทนจากผู้อื่น
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
36. ข้าพเจ้าจะอารมณ์เสียมากที่ต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความรับผิดชอบ
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
37. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงานเมื่อมีการเล่นพรรคเล่นพวกกัน
- 
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย



38. ข้าพเจ้าจะรู้สึกรำคาญมากถ้าต้องทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ขาดความสามารถในงาน
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
39. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมาก เมื่อมีคนทำงานของข้าพเจ้าขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
40. ข้าพเจ้าจะรู้สึกรำคาญมากถ้าที่ทำงานคับแคบและไม่สะอาด
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
41. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหงุดหงิดมากที่ได้รับเงินเดือนน้อย
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
42. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมากถ้าสถานที่ทำงานไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
43. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลัวถ้าต้องทำงานที่เสี่ยงกับการทำผิดกฎระเบียบ
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
44. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกังวลในมากเมื่อต้องทำงานที่เสี่ยงกับความล้มเหลว
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
45. ข้าพเจ้าจะหมดกำลังใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรมในการทำงาน
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
46. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลุ่มใจมากเมื่อผู้บังคับบัญชา ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
47. ข้าพเจ้าจะกลุ่มใจมากเมื่อลูกน้องของข้าพเจ้าทำงานร่วมกันไม่ได้
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
48. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหนักใจมากเมื่อลูกน้องต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือการมอบหมายงานใหม่
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย

49. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลัวมากเมื่อเข้ากับผู้บังคับบัญชาไม่ได้
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
50. ข้าพเจ้าจะรู้สึกวิตกกังวลถ้าลูกน้องของข้าพเจ้าขาดความสามารถในการทำงาน
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
51. ข้าพเจ้าจะรู้สึกวิตกกังวลมากเมื่อผู้บังคับบัญชาคอยจ้องจับผิด
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
52. เมื่อมีความจำเป็นต้องประเมินผลงานของผู้อื่น ข้าพเจ้าจะรู้สึกลำบากมาก
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
53. ข้าพเจ้ากังวลมากเสมอ เมื่อต้องทำงานที่ตัวเองไม่ถนัด
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
54. เมื่อข้าพเจ้ามีงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนต่าง ๆ ข้าพเจ้าจะรู้สึกหนักใจมาก
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
55. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมากเมื่อมีงานล้นมือ
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
56. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนอาจารย์ในหน่วยงานนี้
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
57. งานอาชีพของข้าพเจ้ามีประโยชน์ในการสร้างสรรค์คุณภาพของคนในชาติ
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
58. การได้สอนหนังสือนักศึกษาจะช่วยให้ข้าพเจ้าได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
59. การสอนหนังสือของข้าพเจ้าจะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของลูกศิษย์ได้มาก
- [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

60. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่วิทยาเขตมีสวัสดิการพอเพียง
- [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
61. ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้สอนในวิทยาเขตแห่งนี้
- [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
62. งานหัวหน้าเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมาก แต่ได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่า
- [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
63. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเพิ่มความ เป็นมิตร และความสัมพันธ์ในวิทยาเขตข้าพเจ้า
- [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
64. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่เหมาะสมกับข้าพเจ้า
- [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
65. เมื่อเปรียบเทียบกับงานของข้าราชการอื่น ๆ งานของอาจารย์เป็นงานที่คนทั่วไปเห็นความสำคัญน้อย
- [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]       [ ]
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงเลย
66. ข้าพเจ้ามาทำงานแต่เช้าเป็นประจำ และมักจะมาถึงที่ทำงานเป็นคนแรก ทั้งนี้เพราะข้าพเจ้ารู้สึกว่าการมาทำงานตั้งแต่เช้านั้น ทำให้ข้าพเจ้า
- \_\_\_\_\_ ทำงานตอนเช้าทำให้เกิดสมาธิ มองไปรุ่ง ได้งานมาก และคุณภาพสูง
- \_\_\_\_\_ สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดอุบัติเหตุในถนน
- \_\_\_\_\_ เพื่อไม่ให้ผิดระเบียบราชการเมื่อมาถึงที่ทำงานสาย
- \_\_\_\_\_ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำในสิ่งที่ตนเห็นสมควร
- \_\_\_\_\_ อาจได้รับพิจารณาความดีความชอบพิเศษ
- \_\_\_\_\_ ทำให้เจ้านายรัก และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน
67. ถ้าหน่วยแพทย์และพยาบาลเคลื่อนที่มารับบริจาคโลหิตที่วิทยาเขต ข้าพเจ้าจะไม่บริจาคโลหิต เพราะ
- \_\_\_\_\_ บุคคลไม่จำเป็นจะต้องละอายใจตนเอง เมื่อไม่ได้บริจาคโลหิต เพราะการทำความดีนั้นทำได้หลายทาง
- \_\_\_\_\_ มีงานในหน้าที่ซึ่งสำคัญกว่าที่จะต้องรีบทำ
- \_\_\_\_\_ เป็นการเสียสละที่ได้ผลไม่คุ้มค่า
- \_\_\_\_\_ เพราะเห็นว่ายังมีโลหิตสำรองเหลืออยู่มาก แต่ถ้าประเทศอยู่ในภาวะสงครามก็จะยินดีบริจาค
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ากลัวเจ็บ และเมื่อบริจาคโลหิตแล้วจะทำให้ร่างกายอ่อนแอติดโรคง่าย

\_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าไม่กลัวเพื่อนร่วมงานจะหาว่าข้าพเจ้าเป็นคนใจแคบ เพราะมีเพื่อน ๆ อีกหลายคน  
ที่ไม่บริจาคนิเวศ

68. ถ้าข้าพเจ้าเห็นผู้ร้ายกำลังลักทรัพย์ และต่อมาผู้ร้ายถูกจับได้ ตำรวจขอร้องให้ข้าพเจ้าเป็นพยาน  
ข้าพเจ้าจะไม่ไปเป็นพยาน เพราะ

- \_\_\_\_\_ การเป็นพยานให้ตำรวจจะทำให้ข้าพเจ้ามีแต่ทางเสียมากกว่าทางได้
- \_\_\_\_\_ การปรักปรำผู้อื่น โดยข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าเขาเป็นผู้ร้ายจริง เป็นสิ่งที่น่าละอายใจเกินกว่า  
ที่ข้าพเจ้าจะทำได้
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ากลัวผู้ร้ายจะมาแก้แค้นภายหลัง
- \_\_\_\_\_ ถ้าข้าพเจ้าไม่ยอมเป็นพยานก็ไม่ใช่การกระทำที่ขัดกฎเกณฑ์ใด ๆ
- \_\_\_\_\_ การลงโทษคนที่ไม่ได้ทำผิดแม้เพียงคนเดียวเร็วกว่าการปล่อยให้คนชั่วลอยนวล
- \_\_\_\_\_ เป็นการฉลาดที่ปฏิเสธไม่ยอมเป็นพยานเพราะคนอื่น ๆ ก็คงจะเห็นว่าข้าพเจ้าทำถูกต้องแล้ว

69. ข้าพเจ้าตั้งใจจะชมภาพยนตร์เรื่องหนึ่ง ถึงแม้มีคนเข้าคิวคอยซื้อตั๋วเป็นแถวยาวมากและถ้าไปต่อคิว  
ตั๋วอาจจะหมดเสียก่อน แต่ข้าพเจ้าก็จะเข้าคิวตามลำดับก่อนหลัง เพราะ

- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ากลัวการแย่งชิง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการทำร้ายกันขึ้นได้
- \_\_\_\_\_ เป็นการรักษาความยุติธรรมที่ทุกคนต้องการ
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ามาทีหลังคนอื่น ๆ จึงต้องรับผิดชอบในผลของการมาทีหลัง
- \_\_\_\_\_ เป็นหน้าที่ของข้าพเจ้าที่จะต้องช่วยรักษาความเป็นระเบียบของสังคม
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าอยากให้คนอื่นเห็นว่าข้าพเจ้ามีมารยาทดี
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าคิดว่าไม่มีใครในแถวอยากให้ข้าพเจ้าแซงคิว เพราะข้าพเจ้าเองก็ไม่อยากให้ใคร  
มาแซงคิวข้าพเจ้าเช่นกัน

70. ถ้าข้าพเจ้าจำเป็นต้องซื้อของอย่างหนึ่ง แต่พ่อค้าเรียกราคาแพงกว่าปกติ เพราะรู้ว่าข้าพเจ้าจำเป็นต้อง  
ต้องใช้ของสิ่งนั้น ถ้าเผอิญพ่อค้านั้นทอนเงินเกินมาให้ข้าพเจ้า ข้าพเจ้าจะไม่คืนเงินที่เกินให้คนขาย เพราะ

- \_\_\_\_\_ เงินนั้นแม้จะมีค่าเพียงเล็กน้อย แต่ก็ไม่ควรให้เสียไป
- \_\_\_\_\_ การสอนให้พ่อค้ารู้จักระมัดระวังผลประโยชน์ของตน ช่วยลดความละอายใจของข้าพเจ้า  
ที่จะรับเงินเกิน
- \_\_\_\_\_ คนที่ไม่ดีควรได้รับการกระทำตอบที่ไม่ดีเช่นเดียวกัน
- \_\_\_\_\_ การรับทอนเงินที่เกินมามีไซการกระทำที่ผิดกฎหมาย
- \_\_\_\_\_ พ่อค้าทอนเงินให้ข้าพเจ้าแล้ว ข้าพเจ้าจึงมีสิทธิ์จะเก็บเงินนั้นไว้โดยไม่ผิดหลักการ
- \_\_\_\_\_ ถ้าข้าพเจ้าคืนเงินให้พ่อค้า คนอื่น ๆ จะหาว่าข้าพเจ้าโง่

71. ถ้าในหน่วยงานของท่านมีระเบียบว่าจะต้องเลือกตั้งหัวหน้าจากคนในหน่วยงานนั้น ถ้าในกรณีที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุด มีอาวุโสสูง และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับทั่วไปมากกว่าข้าราชการคนอื่น ๆ ท่านจะลงคะแนนเสียงตัวท่านเองหรือไม่ เพราะเหตุใด ข้าพเจ้าจะไม่เลือกตนเองเพราะ

- \_\_\_\_\_ การเป็นหัวหน้าในสมัยนี้ลำบากทั้งกายและใจ ไม่เป็นหัวหน้าจะสบายกว่ามาก
- \_\_\_\_\_ คนเราอาจดูตนเองผิดไปได้เพราะความลำเอียง ข้าพเจ้าจะมีข้อบกพร่องทางด้านอื่นก็ได้
- \_\_\_\_\_ ถ้าเป็นการเลือกตั้งทางการเมืองคนเราอาจจะเลือกตนเองได้ แต่ไม่ควรนำมาใช้กับหน่วยงาน
- \_\_\_\_\_ เกรงจะเป็นที่ครหานินทาถ้ามีผู้ทราบข้าพเจ้าเลือกตนเอง
- \_\_\_\_\_ เชื่อมั่นว่าอย่างไรเสียข้าพเจ้าก็คงจะได้รับเลือกเป็นหัวหน้าอย่างแน่นอนอยู่แล้ว
- \_\_\_\_\_ ระเบียบของการเลือกตั้งให้ดูเสียงข้างมากเป็นฝ่ายชนะ

72. เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดได้รับแบ่งงานจากหัวหน้างานพิมพ์เป็นสัดส่วนเท่าเทียมกันแล้ว คนที่หนึ่งพิมพ์เร็วและขยันจึงเสร็จก่อน และว่างอยู่ ส่วนคนอื่น ๆ พิมพ์ช้าและผิดบ่อยจึงยังมีงานเหลือเกือบครึ่งหนึ่งในขณะนั้นก็มีเรื่องด่วนอีกเรื่องหนึ่งเข้ามาซึ่งผู้ใหญ่ออกคำสั่งในวันนั้นหัวหน้างานพิมพ์จึงขอร้องให้คนที่หนึ่งช่วยรับเรื่องด่วนนั้นมาพิมพ์ให้ด้วย ถ้าท่านเป็นเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด คนที่หนึ่งท่านจะรับพิมพ์ให้หรือไม่ เพราะเหตุใด ?

ข้าพเจ้าจะพิมพ์ให้ เพราะ

- \_\_\_\_\_ จะทำให้เพื่อนร่วมงานชอบพอเรามากขึ้น และผู้บังคับบัญชาก็จะยกย่องชมเชยคนทำงานดี
- \_\_\_\_\_ เป็นความภาคภูมิใจของข้าพเจ้าที่เป็นคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและไม่เห็นแก่ตัว
- \_\_\_\_\_ เราช่วยเขาในครั้งนี้ ครั้งหน้าเขาจะได้ช่วยเราบ้าง นอกจากนั้นข้าพเจ้ายังอาจได้รับ พิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษด้วย
- \_\_\_\_\_ เป็นหน้าที่ของพนักงานพิมพ์ดีดที่จะต้องพิมพ์งานต่าง ๆ อยู่แล้ว ตามการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา
- \_\_\_\_\_ การช่วยให้งานเร่งด่วนของราชการสำเร็จลุกลงไปด้วยดีจะทำให้ประเทศชาติพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าก็ว่างอยู่และพิมพ์ดีดได้คล่องแคล่ว จึงไม่มีความลำบากอะไรที่จะรับพิมพ์ให้

73. ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่คนหนึ่งไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ได้เพียง 1 สัปดาห์ สำนักงานอำนวยความสะดวกใจจรกรรม ทั้ง ๆ ที่ได้มีการจัดเวรยาม ทั้งภารโรงและเจ้าหน้าที่ตามปกติแล้ว ต่อมาก็สืบทราบว่าการใจจรกรรมครั้งนี้เป็นการแสดงความไม่พอใจของคนเก่าและพวกซึ่งผิดหวังจากตำแหน่งนี้ แต่ก็ไม่มีหลักฐานแน่ชัด ข้าราชการผู้ใหญ่คนนี้จึงตัดสินใจจ่ายค่าเสียหายให้แก่รัฐโดยจำนองบ้านของตนเองเป็นเงินกว่าหนึ่งแสนบาท

ถ้าข้าพเจ้าเป็นข้าราชการผู้ใหญ่คนนี้ ข้าพเจ้าไม่ยอมชดใช้ค่าเสียหายเพราะ

- \_\_\_\_\_ จะทำให้ข้าพเจ้าเดือดร้อนโดยข้าพเจ้ามิได้เป็นผู้กระทำผิด
- \_\_\_\_\_ การยอมชดใช้ค่าเสียหายจะทำให้คู่ปรปักษ์หัวเราะเยาะว่าโง่งง
- \_\_\_\_\_ เป็นการแก้ที่ปลายเหตุ ไม่ช่วยให้ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจในการเสียสละของตนเอง
- \_\_\_\_\_ ควรมีการสอบสวนดำเนินการตามระเบียบหาตัวผู้กระทำผิด ถ้าหาไม่ได้ก็แล้วไป
- \_\_\_\_\_ เป็นการลงทุนที่ได้ผลไม่คุ้มค่า เพราะผลตอบแทนที่จะได้จากตำแหน่งนี้ก็ไม่มากนัก
- \_\_\_\_\_ การยอมชดใช้ค่าเสียหายมิได้ช่วยในการเสริมสร้างและการรักษาภาวะเยียบของหน่วยงาน และของสังคมแต่อย่างใด

74. ชายคนหนึ่งถูกพิพากษาจำคุก 30 ปี เวลาผ่านไป 1 ปี เขาก็แหกคุกออกมาได้ และย้ายไปอยู่จังหวัดชายแดน เปลี่ยนชื่อเป็นนายสด เขาทำงานหนักมาถึง 8 ปี เขามีบุตร 3 คน จากการทำมาหากินอย่างขยันขันแข็ง เขาสามารถเก็บเงินได้จนสามารถดำเนินการธุรกิจของเขาเองได้ สองสามีภรรยาช่วยกันทำมาหากินช่วยกันทำมาค้าขายด้วยความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เขาจ้างคนงานด้วยค่าจ้างที่สูงกว่าคนอื่น ๆ นอกจากนี้ เขายังได้บริจาคเงินส่วนกำไรของเขาให้งานการกุศลและช่วยพัฒนาหมู่บ้านที่เขาอยู่ให้เจริญขึ้นมากวันหนึ่ง นางอินทร์เพื่อนเก่าจำนายสดได้ว่า เขาคือชายคนที่หนีคุกมาเมื่อ 8 ปีก่อน ซึ่งทางตำรวจออกหมายประกาศจับทั่วประเทศ และให้รางวัลสูงถึงห้าหมื่นบาท นางอินทร์ควรรายงานให้ตำรวจทราบหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าเป็นนางอินทร์ ข้าพเจ้าจะไม่รายงานให้ตำรวจทราบ เพราะ

- \_\_\_\_\_ การลงโทษผู้กระทำผิดในทันทีย่อมให้ผลดี แต่การลงโทษผู้กลับตัวเป็นคนดีมานานถึง 8 ปี ย่อมให้ผลเสียมากกว่าผลดี
- \_\_\_\_\_ เรื่องนี้เป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ทางราชการที่จะจัดการ ข้าพเจ้าเป็นเพียงราษฎรธรรมดาเท่านั้น
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าเห็นว่าเงินรางวัลห้าหมื่นบาทนั้นยังไม่คุ้มกับการเสี่ยง
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าเกรงว่าเพื่อนบ้านอื่น ๆ จะเห็นว่าข้าพเจ้ามักได้และเลิกคบค้าสมาคมกับข้าพเจ้า
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ากลัวว่านายสดจะแก้แค้นข้าพเจ้าในภายหลัง
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าเห็นว่าในกรณีนี้นายสดได้กลับตัวเป็นคนดีแล้ว และทำประโยชน์แก่ส่วนรวมด้วยจึงควรให้อภัย

75. นายสมเดช กัณหงมหา นายอำเภอดอนแจ่ง เป็นขวัญใจของชาวบ้าน มนุษย์สัมพันธ์กับประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ดีมาก จุดเด่นของนายอำเภอสมเดช ตรงที่เมื่อชาวบ้านมีเรื่องทะเลาะเบาะแว้งกันถึงขนาดจะฆ่ากันตาย นายอำเภอเป่าปุ่นจั่นก็ว่าได้ ประชาชนมักพูดกันว่าถ้านายอำเภอสมเดชย้ายไปแล้ว ละก็ อำเภอดอนแจ่งจะลุกเป็นไฟทีเดียว นายอำเภอสมเดชได้ทำงานด้านพัฒนาอาชีพของชาวอำเภอดอนแจ่ง เมื่อได้ผลผลิตของชาวบ้านออกมาไม่ว่าจะเป็นผ้าไหม กระจก้าหวาย ไม้แกะสลัก ฯลฯ นายอำเภอสมเดชจะนำไปจำหน่ายที่กรุงเทพฯ ได้หมด ตอนแรก ๆ นายอำเภอสมเดชก็ได้นำเงินมาชำระสมเดชติดค้างเงินนายสันต์ ชาวบ้านผู้มีอันจะกินผู้หนึ่ง จนเวลาล่วงมาได้ 1 ปี นายอำเภอก็ยังไม่สามารถจะนำเงินจำนวนสองหมื่นบาทมาใช้ ถ้าท่านเป็นนายสันต์ท่านจะร้องเรียนต่อผู้ว่าราชการจังหวัดหรือไม่เพราะเหตุใด ถ้าข้าพเจ้าเป็นนายสันต์ ข้าพเจ้าจะไม่รายงานเรื่องนายอำเภอสมเดช แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพราะ

- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าไม่ได้มีสัญญาผูกมัดกับนายอำเภออย่างแน่นแฟ้นพอ เก่งกว่ากฎหมายจะช่วยข้าพเจ้าไม่ได้จะเป็นการเสียเวลา
- \_\_\_\_\_ แม้ข้าพเจ้าอาจจะได้เงินคืน แต่ข้าพเจ้าอาจทำให้คนส่วนใหญ่เดือดร้อนเพราะขาดนายอำเภอที่ปฏิบัติงานดี
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าเกรงว่าเพื่อนบ้านคนอื่น ๆ จะเกลียดชังและเป็นปฏิปักษ์ต่อข้าพเจ้า เพราะเขารักนายอำเภอคนนี้มาก
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ากลัวว่าพวกราษฎรที่จงรักภักดีต่อนายอำเภอจะทำร้ายข้าพเจ้าและครอบครัว
- \_\_\_\_\_ การยกหนี้ให้นายอำเภอจะทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสตอบแทนความดีของนายอำเภอนี้บ้าง
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้ายังจะต้องพึ่งนายอำเภอสมเดชทางด้านอื่น ๆ อยู่อีก

76. ท่านเป็นหัวหน้าในหน่วยงานของท่าน นายกมลเป็นลูกน้องคนหนึ่งเริ่มทำงานราชการมาได้ 2 ปีแล้ว บุคคลนี้มีลักษณะท่าทางที่ท่านพอใจมาก นายกมลเป็นคนมีนิสัยโอบอ้อมอารีต่อเพื่อนร่วมงานและต่อท่านมาก มีลักษณะท่าทางที่ท่านพอใจมาก ได้ช่วยเหลือท่านหลายด้าน เช่น ช่วยซ่อมเครื่องไฟฟ้าที่ชำรุดให้ท่าน จัดหาคนงานไปดูแลบริเวณสนามในบ้านของท่านตลอดจนมีความเอื้ออาทรต่อสุขภาพของท่าน อยู่เสมอ ต่อมาท่านได้มอบหมายงานราชการชิ้นหนึ่งให้นายกมลทำ และเป็นงานที่นายกมลมีความรู้ความชำนาญพอสมควร ท่านได้กำหนดให้แล้วเสร็จในเวลาที่เหมาะสม แต่เมื่อถึงเวลา นายกมลก็ยังไม่ได้เริ่มงานนั้น เพราะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการคุยกับเพื่อนร่วมงานตามโต๊ะ แม้ท่านจะเลื่อนกำหนดส่งต่อไปอีก 3 ครั้ง นายกมลก็ยังไม่มาส่งงาน ในกรณีเช่นนี้ท่านจะปฏิบัติอย่างไรต่อนายกมล

ข้าพเจ้าจะลงโทษนายกมล เพราะ

- \_\_\_\_\_ เมื่อหาของมาตอบแทนนายกมลที่เคยช่วยเหลือข้าพเจ้าแล้วก็หมดหนี้สินกัน
- \_\_\_\_\_ ถ้าข้าพเจ้าไม่ลงโทษนายกมล ข้าพเจ้าเองก็มีความผิด
- \_\_\_\_\_ คุณค่าของข้าราชการอยู่ที่ผลงานเพื่อราชการและส่วนรวม การลงโทษนายกมลจะสามารถพัฒนาคุณภาพของนายกมลได้
- \_\_\_\_\_ เป็นความผิดของข้าพเจ้าด้วยส่วนหนึ่งที่ใช้ให้นายกมลในเรื่องส่วนตัว จนทำให้นายกมลเข้าใจผิด จึงควรลงโทษเพื่อทำให้นายกมลเข้าใจอย่างถูกต้อง
- \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้าต้องทำตามหน้าที่ผู้บังคับบัญชาอย่างครบถ้วน ด้วยการตักเตือนนายกมลหลายครั้งแล้ว คราวนี้จึงควรลงโทษ
- \_\_\_\_\_ จะได้ไม่เป็นเยี่ยงอย่างแก่ข้าราชการอื่น และข้าพเจ้าอาจถูกครหาในหน้าที่ ถ้าไม่ดำเนินการ

77. ถ้าท่านมีโอกาสให้คำปรึกษาแนะนำแก่ลูกหลานหรือคนรู้จักที่กำลังตัดสินใจว่าจะเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาดีหรือไม่ ถ้าท่านเห็นว่าเขาควรเรียนต่อ ท่านจะให้เหตุผลกับเขาว่าอย่างไร

- \_\_\_\_\_ ควรเรียนให้มาก ๆ เพื่อจะได้เป็นที่พึ่งแก่ตนเอง และผู้อื่นเมื่อโตขึ้น
- \_\_\_\_\_ การเรียนให้มากจะช่วยให้ไม่ต้องทำงานที่เหนื่อยมาก ลำบากกาย
- \_\_\_\_\_ การเรียนให้มากจะช่วยให้มีกินมีใช้อย่างสมบูรณ์พลสุข
- \_\_\_\_\_ ถ้ามีคนส่งเสริมให้เรียน หน้าที่ของคนในวัยนี้คือ เรียนหาความรู้ให้เต็มที่

\_\_\_\_\_ ควรเรียนให้มาก เพราะใคร ๆ ก็ชอบคบหาสมาคมกับที่มีความรู้และยกย่อง

\_\_\_\_\_ คนที่มีความรู้จะสามารถทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่สังคมและส่วนรวมได้มาก

78. ถ้าบุตรหลานของท่านคบเพื่อนที่มีนิสัยไม่ดี แม้แต่บุตรหรือหลานของท่านก็ยังเคยโดนเพื่อนคนนี้ขโมยเงิน ถ้าท่านเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่บุตรหลานของท่าน ท่านจะบอกให้เขาเลิกคบเพื่อนที่ไม่ดี โดยท่านจะให้เหตุผลว่า

\_\_\_\_\_ การคบคนชั่วจะได้ผลอย่างเดียว คือ ทำให้จิตใจของเราต่ำลงทุกที

\_\_\_\_\_ การเป็นเพื่อนกับคนขโมยจะทำให้เราพลอยเสียชื่อเสียงไปด้วย

\_\_\_\_\_ ควรตอบแทนการกระทำที่ชั่วร้ายของเพื่อนคนนี้โดยการตัดขาดความเป็นเพื่อนกันเสีย

\_\_\_\_\_ คนที่ตีนาคบยังมีอีกมาก ไม่ควรเสียเวลาไปคบหากับคนไม่ดี

\_\_\_\_\_ ควรเลิกคบกับเพื่อนคนนี้ เพราะจะมาขโมยเงินทำให้เราเดือดร้อนอีก

\_\_\_\_\_ ถ้าไม่อยากรุงเกี่ยวกับกฎหมาย ก็ควรจะปลืงตัวออกห่างจากเพื่อนคนนี้





**แบบสอบถามที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี ประกอบด้วย แบบสอบถาม 2 ตอนที่ 3.1 ถามความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตอนที่ 3.2 ถามอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้า

**แบบสอบถามตอนที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ต้องการทราบลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียดว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย และเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ➡ ลงในช่องคำตอบนั้น ๆ

**โปรดตอบทุกข้อ**

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง    | 4 หมายถึง เห็นด้วย    |
| 3 หมายถึง ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง   | 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย |
| 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |                       |

ข้อที่	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าไม่ค่อยกลมเกลียวกัน	-	-	-	-	-
2	ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	-	-	-	-	-
3	ในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีบรรยากาศอบอุ่นและเป็นกันเอง	-	-	-	-	-
4	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือกับข้าพเจ้าเป็นอย่างดีในการทำงาน	-	-	-	-	-
5	ข้าพเจ้ามีความคิดแย้งกันบ้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-
6	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของข้าพเจ้าเป็นอย่างดี	-	-	-	-	-
7	ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี	-	-	-	-	-
8	ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-

