# รูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

โดย
นางสาวทรรศนีย์ เปี่ยมคล้า

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

# รูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม


โดย

นางสาวทรรศนีย์ เปี่ยมคล้า


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554


ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

# LEADERSHIP, EMOTIONAL QUOTIENT AND ADVERSITY QUOTIENT OF ASSISTANT DISTRICT CHIEF OFFICER AND CHIEF ADMINISTRATOR OF THE SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN NAKHON PATHOM

**By**

**Miss Tassanee Piamkla**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Master of Public Administration Program in Public Administration**

**Program of Public Administration)**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2011**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม” เสนอโดย นางสาวทรรศนีย์ เปี่ยมคล้า เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

……..

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธพงษ์ ลีลากิจไพศาล)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน)

...../...../.....

53603708 : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คำสำคัญ : รูปแบบภาวะผู้นำ , เชาวน์อารมณ์ , ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ทรรศนีย์ เปี่ยมคล้า : รูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. 177 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา(1)รูปแบบภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม (2)เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม (3) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม (4)เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างคือ ปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 112 คน ซึ่งคิดคำนวณตามแบบของยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบประเมินข้อมูลส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า(1)รูปแบบภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง (2)เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเพศ อายุ สถานภาพการสมรส อำเภอที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ระดับการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา อำเภอที่ปฏิบัติงานและตำแหน่งงานแตกต่างกันมีเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น สถานภาพการศึกษาและเปรียบเทียบเพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่แตกต่างกัน ยกเว้น อายุและสถานที่ปฏิบัติงาน (3)รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน (4)เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

---

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....

53603708 : MAJOR : (PUBLIC ADMINISTRATION)
KEY WORD : LEADERSHIP/ EMOTIONAL QUOTIENT/ ADVERSITY QUOTIENT/ ASSISTANT DISTRICT CHIEF OFFICER/ CHIEF ADMINISTRATOR OF THE SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION
TASSANEE PIAMKLA : LEADERSHIP, EMOTIONAL QUOTIENT AND ADVERSITY QUOTIENT OF ASSISTANT DISTRICT CHIEF OFFICER AND CHIEF ADMINISTRATOR OF THE SUB DISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN NAKHON PATHOM. THESIS ADVISOR : CHALERMCHAI KITTISAKNAWIN, Ph. D. 177 pp.

The objectives of this research were (1) to study Leadership , Emotional Quotient and Adversity Quotient (2) to study the difference of personal factors that will have difference of Leadership , Emotional Quotient and Adversity Quotient (3) to study relationship between Leadership , Emotional Quotient and Adversity Quotient and (4) examined are factors influencing Leadership of Assistant District Chief Officer and Chief Administration of the Subdistrict Administrative Organization in Nakhon Pathom. There were 112 samples which have been calculated to be collected by Taro Yamane Formula. Data was collected by inventories of Leadership, Emotional Quotient and Adversity Quotient. The data analyzed by Statistical Package for the Social Science : SPSS for Windows. Statistically parameters used in the research were percentage, mean , standard deviation, t-test, one-way ANOVA, Pearson's correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

Findings was as follows:

(1) The level of Leadership , Emotional Quotient and Adversity Quotient were high in overall score.

(2) Leadership has varied by grade level, Emotional Quotient has varied by education and Adversity Quotient has varied by age and the workplace.

(3) In respect to Transactional Leadership the researcher found that was positively correlated with Emotional Quotient and Adversity Quotient.

(4) Factors influencing Leadership were Emotional Quotient and Adversity Quotient.

Program of Public Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011
Student's signature .....
Thesis Advisor's signature .....

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาช่วยตรวจสอบงานวิจัยโดยละเอียด ตลอดจนคำแนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือตรวจตราและแก้ไข ปรับปรุงเนื้อหางานวิจัยด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธพงศ์ ลีลากิจไพศาล ที่รับเป็นคณะกรรมการสอบปากเปล่าที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติม ช่วยปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์เรียบร้อยและมีคุณภาพสนับสนุนให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านหม่อมหลวงปนัดดา ดิศกุล ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ ท่านนิมิต จันทน์วิมล ผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐม ท่านสุรพล แสวงศักดิ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดราชบุรี ท่าน ดร.โชคชัย เดชอมรธัญ รองอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ท่านกำธร ตุ้งสวัสดิ์ ปลัดจังหวัดนครปฐม ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเรียนด้วยดีมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณท่านปลัดอำเภอ ทุกอำเภอ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทุกตำบลในจังหวัดนครปฐม ที่กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดีและส่งกลับคืนรวดเร็วมาก

ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 1โดยเฉพาะพี่อ้อย พี่เอ้ แบงค์ และโบว์ ที่คอยเป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษา แนะนำและสนับสนุนช่วยเหลือมาโดยตลอด ซึ่งผู้วิจัยมีความประทับใจในมิตร ไมตรีจิต ความมีน้ำใจอันเหลือล้นตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยศิลปากรแห่งนี้

บุคคลสำคัญยิ่งเหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณยาย คุณพ่อ คุณแม่ คุณป้า ครอบครัวเปี่ยมคล้าและครอบครัวรื่นรวย ทุกท่าน ที่ให้ความรัก ความห่วงใยและเป็นกำลังใจ แนะนำแนวความคิดดีๆ ที่สำคัญให้โอกาสทางการศึกษาเล่าเรียนและให้การสนับสนุนที่ดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้คุณปู่ คุณย่า คุณตา ผู้ที่รอคอยความสำเร็จของหลานสาว และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนร่วมในวิทยานิพนธ์ทุกท่านในทุกๆ ขั้นตอน หากบุคคลใดที่มิได้เอ่ยนาม ผู้วิจัยใคร่ขอกราบอภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

# สารบัญ


หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฏ

บทที่

1 บทนำ ..... 1

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา ..... 1

วัตถุประสงค์ในการวิจัย ..... 6

สมมติฐานของการวิจัย ..... 6

ขอบเขตของการวิจัย ..... 6

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 7

กรอบแนวคิดในการวิจัย ..... 9

นิยามศัพท์ในการวิจัย ..... 10

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ..... 12

2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 13

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ ..... 38

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรค ..... 54

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ ..... 65

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์ ..... 67

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ..... 69

3 ระเบียบวิธีการวิจัย ..... 71

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ..... 71

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ..... 72

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ..... 72

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 73

การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 87

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 87

บทที่ หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 89
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปที่ใช้ในการศึกษา ..... 90
ข้อมูลทั่วไปของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดนครปฐม ..... 90
ประสบการณ์การทำงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การ
บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ..... 93
รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การ
บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ..... 94
เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การ
บริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครปฐม ..... 94
ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของปลัดอำเภอ
และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครปฐม ..... 95
การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ..... 96
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ..... 90
สรุปผลการวิจัย ..... 91
อภิปรายผล…..…..……..... 96
ข้อเสนอแนะ ..... 101
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ..... 102

บรรณานุกรม ……..... 155

ภาคผนวก ..... 159

ประวัติผู้วิจัย ..... 177

**สารบัญตาราง**


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ..... | 21 |
| 2 | การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ..... | 74 |
| 3 | ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง..... | 76 |
| 4 | ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน..... | 77 |
| 5 | ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (ตัดข้อคำถาม)..... | 78 |
| 6 | ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน..... | 78 |
| 7 | เกณฑ์การให้คะแนนของแบบประเมินเชาวน์อารมณ์..... | 80 |
| 8 | ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินเชาวน์อารมณ์……..... | 81 |
| 9 | การตรวจสอบความเชื่อถือได้ โดยวิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า ของความคิดสร้างสรรค์ของแบบประเมินความสามารถในการเผชิญ และฝ่าฟันอุปสรรค(AQ)..... | 84 |
| 10 | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ... | 90 |
| 11 | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ... | 90 |
| 12 | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านสถานภาพการสมรส..... | 91 |
| 13 | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านการศึกษา..... | 91 |
| 14 | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านอำเภอที่ปฏิบัติการ..... | 92 |
| 15 | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านตำแหน่งงาน..... | 93 |
| 16 | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านประสบการณ์ทำงาน..... | 93 |
| 17 | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับรูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 94 |

ตารางที่ หน้า


18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับเชาวน์อารมณ์ของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม..... 94
19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสามารถใน
การเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 95
20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ..... 97
21 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ..... 97
22 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป
ด้านสถานภาพการสมรส..... 98
23 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป
ด้านระดับการศึกษา..... 99
24 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป
ด้านอำเภอที่ปฏิบัติการ..... 100
25 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป
ด้านตำแหน่งงาน..... 101
26 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ..... 103
27 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ..... 104
28 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ
แตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป
ด้านสถานภาพการสมรส..... 105

ตารางที่ หน้า


29 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ด้านการศึกษา..... 106

30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ด้านอำเภอที่ปฏิบัติการ..... 107

31 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ด้านด้านตำแหน่งงาน..... 109

32 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ..... 110

33 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ..... 111

34 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึง ด้านความอดทน และโดยรวม จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่..... 113

35 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพการสมรส..... 114

36 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านการศึกษา..... 115

37 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานที่ปฏิบัติงาน..... 116

ตารางที่ หน้า


38 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญ และฟันฝ่าอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึง ด้านความอดทน และ โดยรวม จำแนกตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน เป็นรายคู่..... 117

39 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความ แตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งงาน.....……. 118

40 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำ ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม.… 119

41 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและ ฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนครปฐม……..….. 122

42 แสดงตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน..... 124

43 แสดงตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง..... 125

44 แสดงรูปแบบสมการทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน..... 126

45 แสดงรูปแบบสมการทำนายภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง..... 127

# บทที่ 1

# บทนำ

## ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การให้บริการประชาชนเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญและพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอดทั้งนี้เนื่องจากในสังคมประชาธิปไตยนั้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกที่รัฐพึงกระทำ ยิ่งในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ที่เกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกล้วนพุ่งเป้าไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวน 878 อำเภอ ใน 77 จังหวัด ซึ่งการบริหารงานอำเภอ มีนายอำเภอ เป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา และมีหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอที่กระทรวง กรมส่งมาประจำในอำเภอและปลัดอำเภอ เป็นผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ มีที่ทำการอยู่ที่ "ที่ว่าการอำเภอ" ซึ่งปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เป็นตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ (ระดับ 3-5) ระดับชำนาญการ (ระดับ 6-7) จนถึงระดับชำนาญการพิเศษ (ระดับ 8) มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยปฏิบัติงานของนายอำเภอ การบรรจุและแต่งตั้งปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ปฏิบัติการ จะใช้วิธีการเปิดสอบแข่งขันจากบุคคลทั่วไปที่มีคุณวุฒิทางด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ บริหารรัฐกิจ หรือสาขาอื่นๆ ที่กำหนดให้สมัครได้ ส่วนปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ชำนาญการพิเศษ จะบรรจุและแต่งตั้งจากบุคคลที่ผ่านการศึกษาจากโรงเรียนนายอำเภอมาแล้วหรือเรียกว่า "ปลัดอาวุโส"

การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการกรมการปกครองและกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น การบริการประชาชนให้ได้รับความพอใจถือเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เป็นภาพพจน์ที่สะท้อนต่อสาธารณชนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการปลัดอำเภอปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้น การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการจะสะท้อนภาพบทบาทหน้าที่ของการทำงานของข้าราชการได้ดีที่สุด เนื่องจาก อำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบลจะตั้งอยู่ในชุมชนที่ประชาชนเข้ามาสัมผัส ต้องใช้บริการหรือเรียกว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องใกล้ชิดกับประชาชน อำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบล

จึงเป็นจุดสำคัญแห่งหนึ่งในชุมชนนั้นๆ หากการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการในอำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าวไม่อยู่ในกรอบที่ดีงามตามที่ข้าราชการควรประพฤติ ปฏิบัติภาพที่จะสะท้อนผลของการทำงานก็อาจจะต้องร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป หรือต่อสื่อมวลชน เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้ถือเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ ดังนั้น การปฏิบัติงานของข้าราชการ จึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยแห่งการบริหารจัดการของข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องเร่งรัดเพิ่มศักยภาพของข้าราชการในการปฏิบัติ บริหารงานและผู้บังคับบัญชาจะต้องปกครองบังคับบัญชาข้าราชการในปกครองให้มีจิตวิญญาณที่จะปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและสามารถทำงานร่วมกับประชาชนอย่างสมานกลมเกลียวฉันท์พี่น้องได้

ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชนได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งประชาชนมีการเรียกร้องการบริการที่ดีขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปหรือองค์การประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้สังคมได้รับรู้ง่ายขึ้น ประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้นทำให้ต้องการภาครัฐที่มีความโปร่งใสและรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินภาษีของประชาชน และการที่ภาครัฐเองก็ตระหนักดีว่าหากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนแล้วนโยบายของรัฐก็จะไม่เกิดผลและจะกระทบถึงเสถียรภาพของรัฐบาลในระยะยาว

องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ในความสำเร็จของทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุน การบริหารจัดการ ทรัพยากรและสภาพเศรษฐกิจ แต่สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญมาก ก็คือ บุคลากร ซึ่งแต่ละคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไปตามบทบาท ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญในการผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จ ก็คือ ผู้นำ องค์การของข้าราชการกรมการปกครองและกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์การหนึ่งที่ต้องมีผู้นำองค์การเพื่อให้องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในหน่วยงาน เป็นผู้เสริมสร้างปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณของงาน เป็นผู้พัฒนาสอนและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประสานให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่สับสนวุ่นวาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยแสดงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ให้ทิศทางในการทำงานของกลุ่มและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจาก

สมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้วางทิศทางเหล่านั้น และจูงใจสมาชิกบรรลุเป้าหมายตามทิศทางที่วางไว้ นอกจากนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร,2550) ผู้นำยังมีลักษณะเหนือกว่าผู้อื่น จะเห็นได้ว่า “ในองค์การต่างๆนั้น สามารถหาผู้เชี่ยวชาญง่าย แต่ไม่สามารถหาผู้ที่สามารถจัดรวบรวม บันดาลใจและก่อให้เกิดความสอดคล้องในการทำงานของคนอื่นได้ยาก” นั่นคือ หาผู้ที่จะมาเป็นผู้นำได้ยาก ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การโดยตรง เพราะในองค์การจะประกอบไปด้วยสมาชิกจำนวนมากและในหมู่สมาชิกจำนวนมากเหล่านี้ ก็ต่างมีความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ตลอดจนเป้าหมายในการดำเนินชีวิตที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นข้อบ่งบอกถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในความแตกต่างนี้เองที่ต้องอาศัยการนำ ซึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำองค์การ ที่จะต้องสามารถรวมพลังชักจูงใจบุคคลต่างๆ เหล่านี้ให้สามารถรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อที่จะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ ภาระหน้าที่จึงตกอยู่ที่การนำที่ดีของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องมีความสามารถ มีความรอบรู้ คือ มีทั้งศาสตร์ คือ วิชาและศิลป์ คือ ความสามารถในการเชื่อมใจของบุคคลต่างๆ ให้ร่วมงานกันอย่างมีความสุขได้

การศึกษาความเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นประเด็นที่สำคัญ เนื่องจากผู้นำแต่ละคนจะมีรูปแบบของการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำเร็จขององค์การ และประสิทธิภาพของการทำงานที่แตกต่างกันออกไปด้วย และจากการทบทวนทฤษฎีผู้นำหลายทฤษฎี ยกตัวอย่าง เช่น ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) Burn (1978) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปตรงที่ไม่มีความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบ และเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน

เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยประโยชน์ให้ซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนการแลกเปลี่ยนดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น พยายามทำให้เห็นว่าทำงานหนักเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ขั้น หรือแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยน การยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

นอกจากรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การแล้ว ปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ก็คือ เชาวน์อารมณ์ (EQ : Emotional Quotient) และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ : Adversity Quotient) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจาก การให้บริการประชาชนที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องเป็นการให้บริการที่เกิดจากหัวใจ และทำให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการ เกิดจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั่นเอง นอกจากนี้แนวความคิดในเรื่องเชาวน์อารมณ์ของซาโลเวย์และเมเยอร์ พบว่า เชาวน์อารมณ์ด้านความสามารถในการรับรู้อารมณ์และความสามารถในการจัดการกับอารมณ์มีผลต่อการปฏิบัติงาน และจากผลงานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า คนที่มีระดับเชาวน์อารมณ์สูงจะเป็นคนที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถเผชิญกับปัญหาและสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆได้ดี รวมถึงเป็นคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเสมอที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลานั้น เช่น จากผลงานการวิจัย (ชวนจิตร ธุระทอง,2544) พบว่า เชาวน์อารมณ์โดยรวม และองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ (สายสุนีย์ ศุกรเตมีย์,2543) พบว่า องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้งานบางประเภทที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้มารับบริการจำนวนมาก เช่น ประชาสัมพันธ์ ครู-อาจารย์ แพทย์ พยาบาล ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขกับการทำงานจะต้องเป็นผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำจะทำงานอย่างคับข้องใจ เกิดความ หงุดหงิด ไม่เป็นสุข (วีระวัฒน์ ปันติตามัย, 2542) บุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์สูง เป็นคนที่มีความสามารถในการควบคุมและแสดงอารมณ์สนองตอบสิ่งเร้า เช่น บุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ : Adversity Quotient) บ่งบอกถึงความอดทน ความพยายามในการทำความเข้าใจกับอุปสรรคและรู้ที่มาของความรู้สึกว่าทำไมคนเราถึงท้อถอย สิ้นหวัง เมื่อประสบกับเหตุการณ์ที่ยากลำบากที่ผ่านเข้ามาในชีวิต ความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบาก อีกทั้งมีความพากเพียร มุ่งมั่น เพื่อให้พบกับความสำเร็จ ตามที่ (Stoltz , 1997) ได้เสนอแนวคิดของ AQ ในฐานะของผู้นำที่ต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรคในการทำงานมากมายว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

หรือมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และในฐานะของผู้นำมักจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ มากมาย เช่น การปรับโครงสร้างองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ การจัดระบบองค์การ หรือการสร้างวัฒนธรรมความอดทนที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถฝ่าฟันการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดหย่อน จากสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องทราบว่าควรจะตัดสินใจกระทำ หรือแก้ปัญหาอย่างไร สามารถจัดการกับปัญหาอย่างไร ผู้นำจำเป็นต้องมีเชาวน์ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคอย่างมาก เพื่อความสำเร็จขององค์การ และความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของสิ่งต่างๆ และผลของการปฏิบัติงานอีกด้วย โดยผู้บริหารเปรียบเสมือนกลุ่มนักปีนเขา คนกลุ่มนี้จะมองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และชอบที่จะเผชิญและแก้ปัญหานั้น ยิ่งมีความลำบากมากก็ยิ่งตื่นเต้น มุ่งหน้าต่อไปอย่างไม่ลดละ มีความเป็นผู้นำ สามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับทุกคน ทุกระดับ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี จึงมักประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานสูง

จากข้อเท็จจริงดังกล่าวนั้น การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมนั้น ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำและเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาองค์การ โดยมีเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการของจังหวัดนครปฐมดำเนินการเป็นองค์การที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของส่วนราชการของจังหวัดนครปฐมและเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานองค์การกับส่วนราชการอื่นๆ กล่าวโดยสรุป คือ ผู้บริหารขององค์การจะได้มีแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีปัจจัยเกื้อหนุนที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และส่งผลให้องค์การสามารถเป็นองค์การที่มีคุณภาพต่อไป การพิจารณาให้ความสำคัญในด้านรูปแบบภาวะผู้นำ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้า (ปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล) ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในหน้าที่การงานหรือเรื่องส่วนตัว ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการปรึกษาหารือ เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่างๆต่อไป

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

4. เพื่อศึกษาเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

**สมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับเชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานที่ 4 องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

**ขอบเขตของการศึกษา**

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ จังหวัดนครปฐม

2. ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการกรมการปกครอง ในจังหวัดนครปฐม ทั้งสิ้น 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอสามพราน อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม และอำเภอพุทธมณฑล โดยจะต้องมีตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครองหรือปลัดอำเภอ ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 58 คน และข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครอง

ท้องถิ่น ในจังหวัดนครปฐม ซึ่งหมายถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะต้องมีตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีประชากรทั้งสิ้น 98 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 156 คน ฉะนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาซึ่งคิดคำนวณตามแบบของยามาเน่ (Yamane,1970) รวมปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 112 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2554 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2555

4. ขอบเขตด้านตัวแปรประกอบด้วย

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ปัจจัยส่วนบุคคล

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ รูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. แบบทดสอบที่ใช้วัดปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำ คือ แบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2. แบบสอบวัดที่ใช้วัดปัจจัยด้านเชาวน์อารมณ์ คือ แบบสอบวัดเชาวน์อารมณ์ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยผู้ช่วยศาสตรจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ จากแนวคิดของ Goldman (1999) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Self-Regulation)

ด้านการจูงใจตนเอง (Self-Motivation)

ด้านการร่วมรับความรู้สึก (Empathy)

ด้านทักษะทางสังคม (Social Skills)

ซึ่งแบบทดสอบดังกล่าวเคยใช้ในการวิจัย เรื่อง ผลของบุคลิกภาพและเชาวน์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพการให้บริการตามการรับรู้ของหัวหน้างานของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มาแล้ว

3. แบบประเมินที่ใช้วัดปัจจัยด้านความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค พัฒนาขึ้นโดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ เป็นไปตามแนวคิดของ (Stoltz, 1997) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

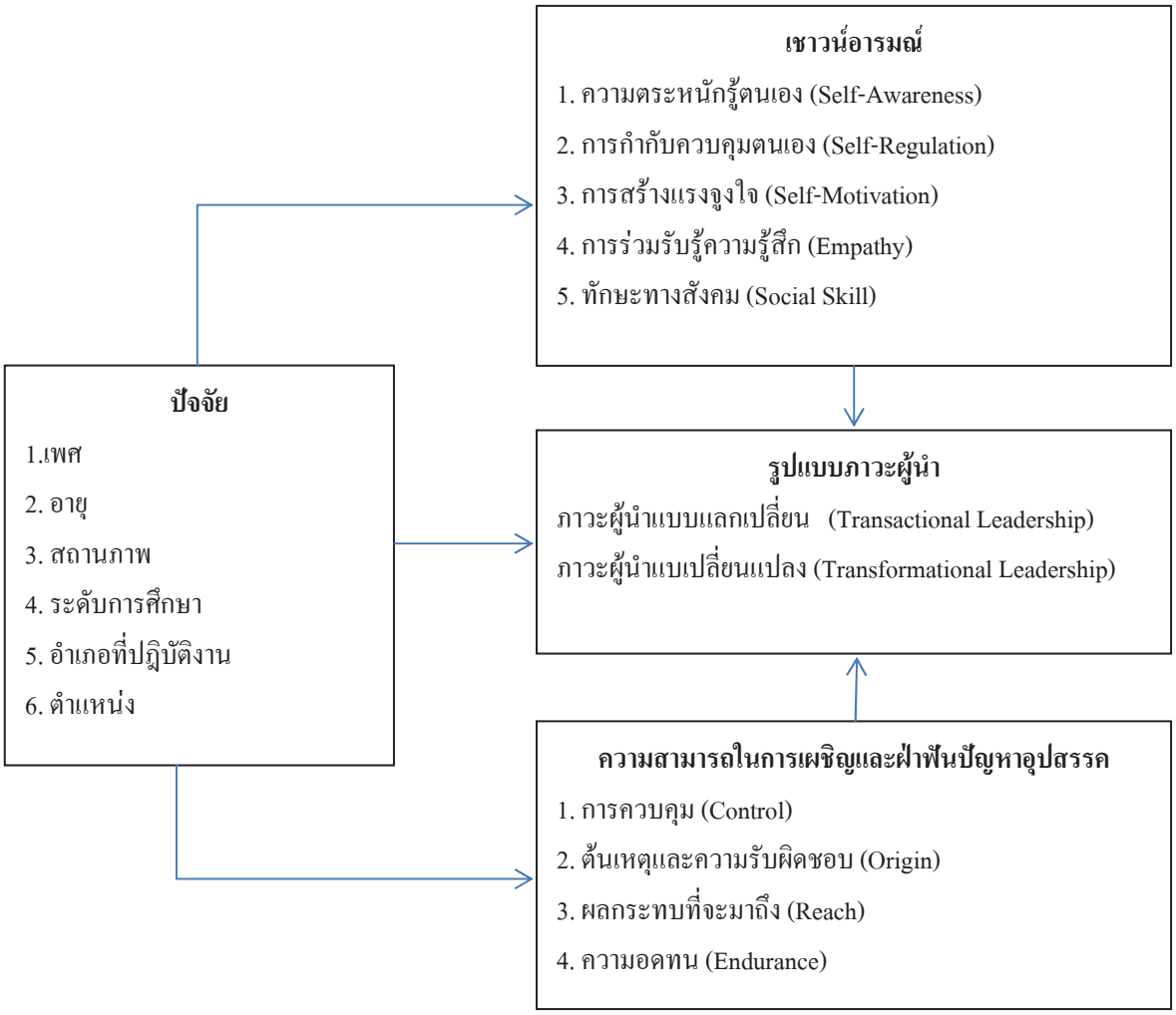
ด้านการควบคุม (Control)

ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership)

ด้านผลกระทบที่จะมาถึง (Reach)

ด้านความอดทน (Endurance)

**กรอบแนวความคิดในการวิจัย**




แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

**คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย**

รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ตาม

เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปตรงที่ไม่มีความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบ และเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยประโยชน์ให้ซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน การแลกเปลี่ยนดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น พยายามทำให้เห็นว่าทำงานหนักเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ขั้น หรือแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยน การยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นต้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burn และ Bass เป็นนักวิชาการ 2 ท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนอย่างในปัจจุบันนี้

เชาวน์อารมณ์ (EQ:Emotional Quotient) หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข เป็นการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นเพื่อการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง บริหารจัดการอารมณ์ต่างๆ ของตน และอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆได้ ซึ่งในที่นี้วัดได้จากแบบสอบถามเชาวน์อารมณ์ ที่พัฒนาขึ้นโดย ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) ตามแนวทฤษฎีของ Goleman (1999) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. ความตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองกำลังรู้สึก เป็นจิตสำนึกทางอารมณ์ภายในตนเอง เพื่อที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและซาบซึ้งในอารมณ์ของผู้อื่นได้

2. การกำกับควบคุมตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกภายในจิตใจของตนเองได้

3. การสร้างแรงจูงใจ (Self-motivation) หมายถึง ความสามารถที่จะหวังและมองโลกในแง่ดี ทั้ง ๆ ที่มีอุปสรรค ปราชัย หรือผิดพลาด อันจะไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. การร่วมรับรู้ความรู้สึก (Empathy) หมายถึง ความเห็นอกเห็นใจ องค์ประกอบ

นี้ หมายถึง ความสามารถที่เอาใจเขามาใส่ใจเราตระหนักรู้ถึงสิ่งที่คนอื่นกำลังรู้สึก โดยไม่จำเป็นต้องมาบอกให้ทราบ ซึ่งคนส่วนมากไม่เคยบอกเราให้ทราบถึงสิ่งที่เขารู้สึกในคำพูด นอกจากน้ำเสียง ภาษาท่าทาง และการแสดงออกทางสีหน้า ปัจจัยส่วนนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากความตระหนักรู้ตนเองที่กำลัง ทำให้เหมาะกับ อารมณ์ของตนเอง ซึ่งทำให้ง่ายต่อการที่จะอ่านและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้

5. ทักษะทางสังคม (Social Skill) หมายถึง ความสามารถ ที่จะเกี่ยวดองกับผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทางบวก ตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้อื่น ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันปัญหาอุปสรรค (AQ:Adversity Quotient) หมายถึง ความสามารถในการ ที่อดทนทั้งด้านความยาก ลำบากทางกาย ความอดกลั้นทางด้านจิตใจ และจิตวิญญาณ ที่สามารถเผชิญ และเอาชนะเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วและไม่มีความแน่นอน ซึ่งจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคในชีวิตอันเป็นกลไกของสมอง ซึ่งเกิดจาก ใยประสาทต่างๆที่ถูกสร้างขึ้น ฝึกฝนขึ้น ปัญหาที่กล่าวถึงนี้จะเป็นปัญหาเล็กน้อย เป็นปัญหาปานกลาง หรืออาจจะเป็นปัญหาใหญ่โต ซับซ้อนก็ได้ อาจสรุป ว่า AQ คือ “ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ”ประกอบด้วย 4 ลักษณะ

1. การควบคุม (Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ได้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. ต้นเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) หมายถึง ความพยายามที่จะควบคุมสถานการณ์และนำตัวเองเข้าไปแก้สถานการณ์

3. ผลกระทบที่จะมาถึง (Reach) หมายถึง วิธีคิดหรือวิธีมองปัญหาที่จะเข้าไปแก้ไขสถานการณ์นั้นว่า มีจุดจบของปัญหา และปัญหา ทุก ๆ ปัญหาต้องมีทางออกไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง

4. ความอดทน (Endurance) หมายถึง ความสามารถที่จะอดทนและทนทานต่อปัญหาต่างๆได้

ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เป็นตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ (ระดับ 3-5) ระดับชำนาญการ (ระดับ 6-7) จนถึงระดับชำนาญการพิเศษ (ระดับ 8) มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยปฏิบัติงานของนายอำเภอ

การบรรจุและแต่งตั้งปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ปฏิบัติการ จะใช้วิธีการเปิดสอบแข่งขันจากบุคคลทั่วไปที่มีคุณวุฒิทางด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ บริหารรัฐกิจ หรือสาขาอื่นๆ ที่กำหนดให้สมัครได้ ส่วนปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ชำนาญการพิเศษ จะบรรจุและแต่งตั้งจากบุคคลที่ผ่านการศึกษาจากโรงเรียนนายอำเภอมาแล้ว หรือเรียกว่า "ปลัดอาวุโส"

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัด อบต. เป็นผู้ช่วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จึงหมายถึง ผู้ช่วยขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ เป็นผู้ช่วยของนายกอบต. ผู้ช่วยของสมาชิกสภาอบต. เป็นผู้ช่วยของข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้างประจำในอบต. รวมทั้งเป็นผู้ช่วยชาวบ้าน ผู้ช่วยหน่วยงานราชการอื่นๆด้วย ดังนั้น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดอบต. จึงเปรียบเสมือนแกนกลางของหน่วยงานที่จะต้องคอยเอาใจใส่ฟันเฟืองรอบๆให้หมุนไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม
2. ทราบถึงความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม
4. ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม
5. ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ ในระดับปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือข้าราชการอื่นๆ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น

# บทที่ 2

## ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและมาตรวัดความสามารถจัดการควบคุมอารมณ์และมาตรวัดความสามารถในการควบคุมกำกับและเอาชนะปัญหาอุปสรรค หลากหลายทฤษฎี โดยเฉพาะทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ เนื่องจากมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเป็นจำนวนมาก โดยมีการแบ่งประเภทผู้นำ แบบของผู้นำแตกต่างกันออกไปตามเกณฑ์การวัดต่างๆ ซึ่งสิ่งที่ผู้นำได้แสดงออกในการนำกลุ่มหรือองค์การในการบริหารงานนั้นเรียกได้ว่า “ภาวะผู้นำ”

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และเชาวน์ในการแก้ปัญหา และอุปสรรค โดยผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership)
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ (EQ : Emotional Quotient)
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ : Adversity Quotient)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายและทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)” ไว้หลายท่าน ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

โฆษิต บุญทวี (2542) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพล หรือกระบวนการในการจูงใจ บันดาลใจ ให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของผู้นำตามพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2524) หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่นำผู้อื่นให้กระทำการ อาจจะเป็นโดยตนเองริเริ่มแสดงพฤติกรรมก่อนหรือโดยการอำนายการ โดยการจัดระเบียบหรือควบคุมการกระทำของคนอื่น หรือโดยเกียรติภูมิ อำนาจหรือตำแหน่งของตน

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (2524) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนี้อาจจะมีความสามารถจริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ก็ได้ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำคู่กับความเป็นผู้ตามหรือภาวะผู้ตาม ดังนั้น จึงต้องศึกษาสองสิ่งนี้ประกอบกัน ความเป็นผู้นำอาจจะมีรากฐานอยู่ที่ลักษณะเด่นส่วนตัวที่แสดงออกมา เช่น บุคลิกที่สง่าผ่าเผย กล้าหาญ อัธยาศัยดี หรืออยู่ที่เกียรติภูมิ ทักษะ ความรู้ อายุ คำอวดอ้างว่าได้รัยอำนาจวิเศษจากสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ตำแหน่ง หรืออยู่ที่สิ่งต่างๆ เหล่านี้รวมกัน

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถที่ในการอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์การทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆในองค์การ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

Dierendonk (2004) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม อันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้ ทั้งนี้ภาวะผู้นำจะพบได้ในทุกย่างก้าวของชีวิต เราจะพบกับผู้นำโลก ผู้นำในที่ทำงาน แม้แต่ผู้นำภายในบ้าน ภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับผู้นำต่อการทำเป้าหมายขององค์การให้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบธุรกิจเล็กๆ หรือบริษัทใหญ่ๆ วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ในองค์การแบบไม่เป็นทางการ เช่น สมาชิกทีมกีฬา หรือหน่วยครอบครัว ทำให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ มีผู้ศึกษาจำนวนมากและใช้คำที่แตกต่างกันมาอธิบายปรากฏการณ์ เช่น อำนาจหน้าที่ อำนาจ การ

บริหาร การจัดการ การควบคุมและการตรวจการสอดคล้องกับคำยืนยันของ Foren (2004) ที่ว่า “คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมากมาย ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นคนกำหนด”

Hackman J.R. and Oldham (1974) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น”

Likert (1967) ได้กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวังว่าค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะ เจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา”

กันยา พีรพัฒน์นานันท์ (2546) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหรือบางทีเรียกว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะผู้นำเป็นดุจดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ จึงเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานส่วนรวม ความสามารถ และลักษณะผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และโดยเฉพาะต่อความสำเร็จของโครงการ

ทิพารี กาญจนพิบูลย์ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ

จากความหมายของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาแบบเป็นทางการนั่นคือผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการซึ่งคือผู้นำที่ไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการแต่สามารถนำกลุ่มและเป็นที่ยอมรับ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2534) ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหารเพราะต่างมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับองค์การ โดยเฉพาะการบริหารองค์การภายใต้ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ หลักการบริหารเชิงสถานการณ์ ถือว่าการบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ไม่มีวิธีการใดที่ใช้ได้กับทุก

สถานการณ์หรือกับทุกองค์การ การบริหารแนวนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ และยอมรับว่าทุกส่วนของระบบจะต้อง สัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันและการจัดองค์การที่ดีที่สุดต้องสอดคล้องกับสถานการณ์โดยเน้นให้ผู้บริหารพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการกระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การเป็นต้น รวมถึงการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังประสบ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการปฏิบัติการจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละระดับที่ต้องเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่ประสบอยู่ ผู้นำจึงต้องรู้จังหวะในแต่ละสถานการณ์ การนำพาองค์การสู่ความสำเร็จท่ามกลางสถานการณ์ที่ผันแปรจึงเป็นการแสดงยุทธานุภาพที่เป็นบทพิสูจน์ภาวะของผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

**ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)**

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหง

มหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ของ Gardner ได้แก่

The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนั้น ผู้นำจะต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วนตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

**ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)**

การพัฒนาในช่วงปี 1940–1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin , Rensis Likert , Blake and Mouton และ Douglas McGregor

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ของ Kurt Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ของ Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

แบบใช้อำนาจ (Explortive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task–Oriented/Authority Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management ) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Theory X and Theory Y ของ Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้

สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ทฤษฎี X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

ทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

**ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)**

ทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

การเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้าน มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งรูปแบบแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผล หมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผลและเรดรินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ตารางที่ 1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

| ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ | ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ | ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ |
|---|---|---|
| 1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีงาน | Separated | Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ |
| 2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว | Dedicated | Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น |
| 3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ | Related | Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น |
| 4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง | Integrated | Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพก็ดีด้วย |

องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การและคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนั้น เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

สุดท้ายทฤษฎีวงจรชีวิต ยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์สังคมหรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

Fred E.Fiedler (1967) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะหยิบใช้การบริหารแบบใดในสภาวการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด

บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

Fred E.Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fred E.Fiedler รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์การได้

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การหรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันและต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการ คือ แนวคิดแบบดั้งเดิม แนวคิดเชิงพฤติกรรม แนวคิดเชิงปริมาณและแนวคิดเชิงระบบ

ทฤษฎีองค์การเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี 1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การเชิงสถานการณ์และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้นๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุนและความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

การบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ว่าไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดดีที่สุด การบริหารแต่ละแบบและแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัว การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดกับปัญหาแต่ละปัญหา มีความเชี่ยวชาญที่จะจำแนกวิเคราะห์และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจริงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีสถานการณ์แตกต่างกัน ทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ยากและไม่มีข้อตายตัว แนวความคิดของการบริหารตามสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่างๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ การจัดการวิธีนี้มีใช้กันในหลายองค์การ โดยพิจารณาว่า “IF-THEN” ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนั้น แล้วจึงเลือกกลวิธีที่คิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการกระบวนการและการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การหรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

หลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์ ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วยและเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการและการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีของ Fred E.Fiedler มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริงๆที่เขามีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์การไม่ได้เหมือนกันทุกองค์การ ปัญหามักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันในกรณีของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักการบริหารจัดการที่พยายามออกแบบองค์การทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตามโครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละฝ่ายนั้นก็ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบการผลิตได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่นในปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากออกแบบองค์การใหม่เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะคอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกัน ดังนั้นทุกคนจะกำหนดและร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ไม่มีวิธีแก้ปัญหาได้ดีที่สุดวิธีเดียวหรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

การบริหารเชิงสถานการณ์เป็นทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้จัดการกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ การที่จะนำทฤษฎีต่างๆ มาใช้นั้น เราควรพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของทฤษฎีนั้นๆ เสียก่อนจะทำให้การบริหารจัดการของเราประสบกับความสำเร็จได้

**ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)**

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่า การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

Burn (1978) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น Burn จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burn เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

Burn (1978) สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ใน

องค์การทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

Bass (1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burn ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์การ

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเกลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่ง

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bassได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by exception)

การแยกผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

**ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)**

แนวคิดของ Burn (1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตาม ควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing ) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการ

พื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้นนั่นเอง

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตามว่าต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดที่ชัดเจน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by Exception) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

ดังนั้น การบริหารงานโดยมีข้อยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การโดยผู้นำจะปฏิบัติตามวิธีที่ได้เคยปฏิบัติกันมา จะเป็นผู้เข้าไปกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามหากผู้ตามปฏิบัติผิดไปจากที่กำหนด โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การบริหารงานโดยมีข้อยกเว้นเชิงรับและการบริหารงานโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุก

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มี

การตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยื่นอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายนั่นเอง

**ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)**

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง จะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม จะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียงฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเหนียวแน่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของผู้ตาม ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวาในการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับสภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำ

ต้องการอย่างชัดเจน จะแสดงออกถึงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม จะแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆและสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม ซึ่งจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะทำหน้าที่โคช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่นใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่นค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเช่นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ

Daft (2002) ได้ให้นิยามเป็นการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

> “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม”
>
> “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership ) เป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารการจัดการการเปลี่ยนลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน”

ทัศนะของ Bass (1985) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน

ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมโดยเสน่หา (Charismatic Behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์การและสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าอาจสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. สร้างแรงจูงใจด้านการดลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทาย ในการทำงานให้กับผู้ตาม

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่างๆ เป็นต้น

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach)การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษา อบรม เป็นต้น

รูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบสดังกล่าว ง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของแบสในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

**แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ Daft**

Daft (2002) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act ) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

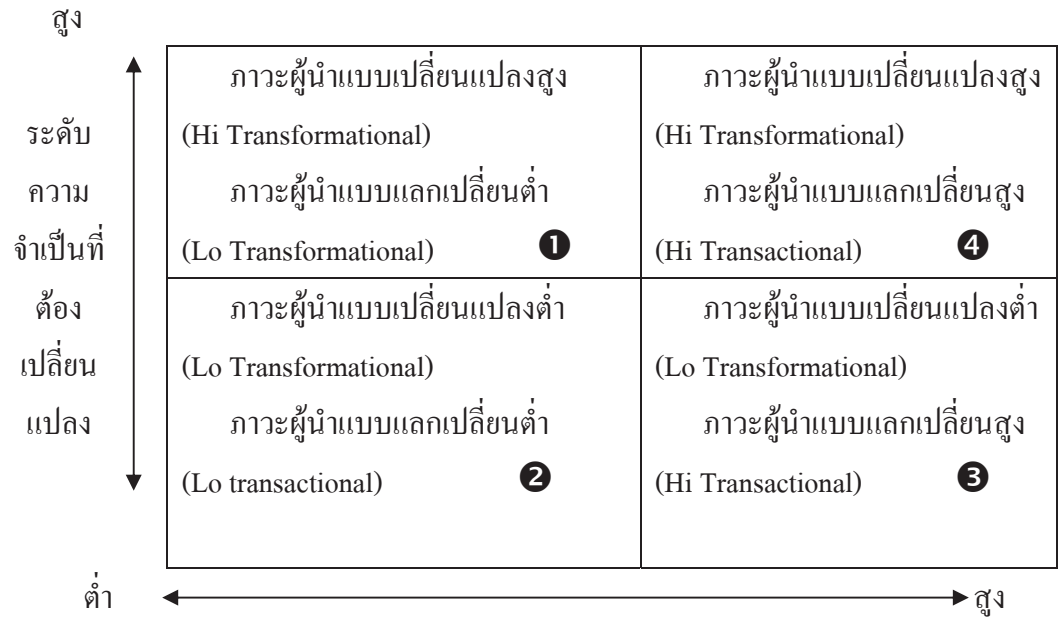
4. เป็นต้นแบบนำทาง ( Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญานให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

บริบทการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นย่อมประกอบด้วยตัวแปร 2 ประการได้แก่ ระดับความสลับซับซ้อนขององค์การ (Complexity of organization) และระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Amount of change necded) โดยคอตเตอร์ มีความเห็นว่าในภาวะที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือ Transformational Leadership มากและในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ (Management) คือ ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือ Transactional Leadership มากนั่นเอง

Kotter (1999) นำตัวแปรทั้งสองที่กล่าวแล้ว มาจัดทำเป็นตารางแมทริกส์เกิดเป็นสถานการณ์ขึ้น 4 แบบที่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมากน้อยดังตารางต่อไปนี้

ที่มา : Kouzes and Posner 1987 แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ




ภาพที่ 1 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (change) ความซับซ้อน (complexity) และภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์การที่มีความซับซ้อนมากต้องการใช้หลักการบริหารจัดการสูง (High management ซึ่งก็คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือ Transactional สูงนั้นเอง) ก็เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพโดยอาศัยหลัก คือ การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing) บริหารทรัพยากร (Resource Management ) และการติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรม (Monitoring and Controlling)

ส่วนกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงสูง องค์การย่อมต้องใช้ภาวะผู้นำสูง (Leadership) ที่เหมาะกับบริบทเช่นนี้ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational) เพื่อช่วยทำหน้าที่ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทาง (Provide vision and Direction) ให้มั่นใจว่าการจัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง (Ensure people are aligned with the vision) และช่วยสร้างแรงดลใจ (Inspire) และแรงจูงใจ (Motivation) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจากตารางดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า

สถานการณ์ที่ 1 ผู้นำจึงควรใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูงแต่ลดการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้น้อยลงได้

สถานการณ์ที่ 2 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบน้อยลง

สถานการณ์ที่ 3 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงลดลงแต่เพิ่มการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากยิ่งขึ้น

สถานการณ์ที่ 4 เป็นภาวะที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบสูงมาก

อย่างไรก็ตามจากการติดตามวิเคราะห์องค์การต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันคอตเตอร์มีความเห็นว่า องค์การส่วนใหญ่มักมีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านบริหารจัดการ (Over managed) แต่ขาดทักษะทางภาวะผู้นำอยู่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่องค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีอยู่จำนวนน้อยกว่า ยิ่งองค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะสูงทั้งด้านบริหารจัดการ (Management) และด้านภาวะผู้นำโดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) อยู่ในตัวคนเดียวด้วยแล้วถือว่าเป็นเรื่องที่หาได้ค่อนข้างยากมาก ทั้งที่บริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหัวหน้างานประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง

ทุกวันนี้สังคมต้องเผชิญกับความแนบเนียนในการเอารัดเอาเปรียบของผู้นำที่มุ่งผลประโยชน์สูงสุด ไม่แยแสต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้คน แม้แต่ ลูกค้า เพื่อนพ้อง ลูกน้อง ผู้ถือหุ้น ด้วยการเอารัดเอาเปรียบ เบียดบังฉ้อฉลไปจนถึงทำลายสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อผู้คนจำนวนมาก เช่น การแอบนำกากสารพิษไปทิ้ง ในที่สาธารณะ การปล่อยน้ำเสียโรงงานลงในคูคลองสาธารณะ รวมไปถึงการปั่นหุ้น การเล่นหุ้นวงใน ของผู้บริหารโดยใช้ตัวแทนเอาเปรียบด้วยการรู้ข้อมูลภายในการเอาผลประโยชน์สินบนจากการจัดซื้อ จัดจ้างของผู้มีอำนาจทั้งภาครัฐและเอกชน การโฆษณาหลอกลวง โอ้อวดเกินความเป็นจริง เป็นต้น แทบจะกล่าวได้ว่าคนที่มองแต่ผลประโยชน์สูงสุดมักมีวิสัยทัศน์ที่คับแคบ และมักหาทางลัดในการทำธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้รวดเร็วตามผลประโยชน์ ที่พึงจะได้รับ ไม่คำนึงผลกระทบระยะยาวที่จะเกิดขึ้น นับเป็นปัญหาของสังคมที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากการแข่งขันที่หนักหน่วงในสังคมที่มีความแตกต่างกันน้อยลงต่างมุ่งความอยู่รอดและผลประโยชน์เป็นใหญ่

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร่วมร้อยปี เกิดมุมมองและความเชื่อต่างๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากมาย ในที่นี้จะแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีและยกมาเป็นตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี เริ่มด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ตัวอย่างบางทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงวีรบุรุษหรือภาวะผู้นำใหม่โดยเสนอหาบางทฤษฎีและประเด็นที่เป็นแนวโน้มที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในอนาคต

ความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีคำสำคัญอยู่ 2 คำที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก ก็คือคำว่า "Leadership" ซึ่งมักเรียกว่า "ภาวะผู้นำ" หรือ "การเป็นผู้นำ" กับอีกคำหนึ่งคือ "Management" ซึ่งเรียกว่า "การบริหาร" หรือ "การบริหารจัดการ" ทั้งสองคำ มีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ ดังนี้

Kotter (1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถ ในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหาร จัดการที่ดีทำให้

เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็น ทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอน ชัดเจนและมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับ ทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และ สร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

House (1996) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นคล้องจองกับทัศนะดังกล่าว โดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึง ประกอบด้วย การนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การตลอดจน การแก้ปัญหาประจำวัน ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมากมายหลายร้อย นิยามแต่นิยามที่เลือกใช้ในบทนี้ ได้ให้ความหมาย ของ ภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของ การมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไร ก็ตามความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคน ที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากการแต่งตั้งอย่างทางการในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูงย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และสามารถในการดลใจสมาชิก ทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหารที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ (EQ : Emotional Quotient)**

นักวิชาการได้ใช้คำว่า เชาวน์อารมณ์ (Emotional Quotient) หรืออีคิว (EQ) ในความหมายใกล้เคียงกันกับคำว่า Emotional Intelligence,Emotional Ability,Interpersonal Intelligence, Multiple Intelligence

Goleman (1998) ได้ให้ความหมายของ EQ ไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่นเพื่อการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง บริหารจัดการอารมณ์ต่างๆ ของตน และอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ โดยเชื่อว่าเชาว์อารมณ์นั้นแตกต่างจากเชาว์ปัญญาแต่เสริมเกื้อกูลกัน คนที่เก่งแต่ขาด EQ มักจะมาทำงานให้กับคนที่มีระดับเชาว์ปัญญาต่ำกว่าตน แต่มีความเป็นเลิศด้านทักษะความเก่งคน

Salovey & Mayer (1990) ได้ให้ความหมายของ EQ ว่าคือ ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น และใช้ความรู้สึกเพื่อให้มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของตนเอง

กระทรวงสาธารณสุข กรมสุขภาพจิต (2543) ให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์ว่า ความสามารถทางอารมณ์ ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

ทศพร ประเสริฐสุข (2542) ให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์ว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่ตระหนักรู้ถึงความคิดของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้ สามารถสร้างกำลังใจในการเผชิญกับอุปสรรค ข้อขัดแย้งต่างๆ รู้จัดขจัดความเครียด นำความคิดและการกระทำของตนไปใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามได้จนประสบความสำเร็จในชีวิต

เทิดศักดิ์ เดชคง (2542) ได้ให้ความหมายของคำว่า เชาวน์อารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำไปสู่การเป็นคนดี มีคุณค่าและมีความสุข

นงพงา ลิ้มสุวรรณ (2542) ได้ให้ความหมายของคำว่าเชาวน์อารมณ์ หมายถึง ความสามารถของคนด้านอารมณ์ จิตใจ และยังรวมถึงทักษะการเข้าสังคม

พระราชวรมุนี (กระทรวงสาธารณสุข,กรมสุขภาพจิต,2544) หมายถึง การใช้ปัญญากำกับอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดความประพฤติ ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็เป็นพลังบอดปัญญาจึงเป็นตัวที่กำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกเป็นไปในทางที่ถูกต้อง

“EQ” คือ ชื่อย่อของ Emotional Quotient หรือ เชาวน์อารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหมายถึง ความสามารถใน การตระหนักรู้ถึง ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแจงจูงใจในตนเองบริหารจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ได้ Goleman (1998) ในเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมานี้ EQ ได้

เปลี่ยนแปลงความเชื่อและมุมมองต่อสูตรแห่งความสำเร็จในเรื่อง การเก่งคน เก่งคิด และเก่งดำเนินชีวิต

นอกจากนี้ EQ ยังมีบทบาทสำคัญในการใช้ชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตทำงาน ชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัวและสังคม เรื่องที่น่าสนใจและน่าดีใจก็คือ EQ สามารถเพิ่มพูนได้ฝึกฝนได้ เพิ่มทักษะได้ การเสริมสร้าง EQ โดยวิธีการฝึกใช้ EQ ก็เป็นวิธีการที่จะช่วยเพิ่มพูนเชาวน์อารมณ์ แม้ว่า EQ จะเป็นของใหม่สำหรับเมืองไทย แต่หากมองเข้าไปลึก ๆ ถึง ข้อคิดของการดำเนินชีวิตในด้านต่าง ๆ ที่ปู่ ย่า ตา ยาย หรือบรรพบุรุษของไทยเราได้ฝากคติเตือนใจไว้ในสำนวน สุภาษิต คำคมและโวหาร เช่น “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” อันเป็นข้อคิดที่ให้ลูกหลานรู้ ระวังรักษาควบคุมอารมณ์ รู้ระวังความคิด ไม่ให้กระเจิดกระเจิง กระจัดกระจาย อารมณ์และความคิดซึ่งโบราณหมายรวมถึง จิตหรือใจเป็นต้นแห่งการกระทำ และคำพูด ตลอดจนการเลือกตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยกายหากมองในแง่นี้ แม้ว่า EQ จะดูเป็นของใหม่แต่ การใช้ EQ สำหรับคนไทยในหลายเรื่องได้รับการปลูกฝังกันมานานทีเดียว โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ของ EQ ได้แก่

1. ความตระหนักรู้ตนเอง (Self Awareness) หมายถึง การตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองกำลังรู้สึก เป็นจิตสำนึกทางอารมณ์ภายในตนเอง ผู้นำสามารถสัมพันธ์อารมณ์ของตนเอง เพื่อที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและซาบซึ้งในอารมณ์ของผู้อื่นได้ ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ตนเองในระดับสูงย่อมเรียนรู้ที่จะไว้ใจความรู้สึกอดทนของตนเองและตระหนักได้ว่า ความรู้สึกเหล่านี้สามารถให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยากลำบากได้ เนื่องด้วยบางทีผู้นำไม่อาจหาคำตอบของปัญหาต่างๆ จากแหล่งภายนอกได้ก็จำเป็นที่จะต้องไว้ใจความรู้สึกของตนเอง

2. การจัดการกับอารมณ์ (Managing Emotion) ผู้นำสามารถที่จะถ่วงดุลอารมณ์ของตนเองได้แม้กระทั่ง ความวิตกกังวล ความตื่นเต้น ความกลัวหรือความโกรธและไม่แสดงออกถึงอารมณ์เหล่านั้นได้ดีขึ้น การจัดการกับอารมณ์มิได้หมายความถึงการระงับหรือปฏิเสธ แต่เป็นการเข้าใจและใช้การเข้าใจนั้นเพื่อจะจัดการกับสถานการณ์ได้อย่างดี ผู้นำควรตระหนักถึงอารมณ์ความรู้สึกแต่แรก แล้วคิดว่ามันเป็นอะไร มีผลต่อตนเองอย่างไร แล้วจึงคอยเลือกที่จะกระทำอย่างไรต่อไป

3. การจูงใจตนเองจัดเป็น (Motivating Oneself) ความสามารถที่จะหวังและมองโลกในแง่ดี ทั้งๆที่มีอุปสรรค ปราชัยหรือผิดพลาด ความสามารถข้อนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินเป้าหมาย ในระยะยาวของชีวิต หรืองานธุรกิจครั้งหนึ่ง บริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่งได้รับคำแนะนำจาก ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย ให้ว่าจ้างกลุ่มผู้สมัครงาน ที่ทดสอบแล้วว่ามีค่าการมองโลกในแง่ดีอยู่ในระดับสูง แต่ผลการทดสอบความถนัดทางการขายปกตินั้นไม่

ผ่านเปรียบเทียบกับนักขายอีกกลุ่มหนึ่งที่มีผล การทดสอบตรงกันข้าม พบว่า ในกลุ่มแรกสามารถทำสถิติการขายในปีแรกได้มากกว่าร้อยละ 21 และในปีที่สองทำได้มากกว่าร้อยละ 57

4. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) องค์ประกอบนี้ หมายถึง ความสามารถที่เอาใจเขามาใส่ใจเราตระหนักรู้ถึงสิ่งที่คนอื่นกำลังรู้สึก โดยไม่จำเป็นต้องมาบอกให้ทราบ ซึ่งคนส่วนมากไม่เคยบอกเราให้ทราบถึงสิ่งที่เขารู้สึกในคำพูด นอกจากน้ำเสียง ภาษาท่าทางและการแสดงออกทางสีหน้า ปัจจัยส่วนนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากความตระหนักรู้ตนเองที่กำลัง ทำให้เหมาะกับอารมณ์ของตนเอง ซึ่งทำให้ง่ายต่อการที่จะอ่านและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้

5. ทักษะทางสังคม (Social Skills) จัดเป็นความสามารถที่จะเกี่ยวดองกับผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทางบวกตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้อื่นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำสามารถที่จะใช้ทักษะทางสังคม นี้เพื่อจะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล จัดการความไม่ลงรอย แก้ไขข้อขัดแย้งและประสานผู้คนเข้าด้วยกัน เพื่อเป้าประสงค์ความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นใน องค์การสมัยใหม่ที่ยึดการทำงานเป็นคณะและมีความสำคัญต่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทุกๆ องค์การด้วย ลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับนักการปกครองชั้นสูงของไทยที่กล่าวย้ำว่า การสร้างความสัมพันธ์ อย่างแนบแน่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตรงควรต้องกระทำอย่างยิ่งและโดยเฉพาะการทำงานที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากข้าราชการหรือพนักงานทุกฝ่ายข้าราชการ ฝ่ายปกครองหรือ ผู้บริหาร ก็จะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้ด้วย ทั้งที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตรงและหน่วยข้างเคียง นักการปกครอง ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงก็เพราะได้รับความร่วมมือด้วยดี มาโดยตลอด โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยในการประสานงานให้ได้ผลดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดย แท้ที่จริงแล้วมนุษย์มีการประสานงานกันอยู่ตามธรรมชาติ ความร่วมมือนั้นเกิดจากความร่วมใจ เต็มใจในการทำงานที่ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมรับผิดชอบ

เชาวน์อารมณ์ “เป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำในการคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ”

กรมสุขภาพจิต ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องเชาวน์อารมณ์ที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ดี เก่ง และสุข (กระทรวงสาธารณสุข,กรมสุขภาพจิต 2543)

ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองรู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง

ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้

แสดงออกอย่างเหมาะสม

2. ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น

ใส่ใจผู้อื่น

เข้าใจและยอมรับผู้อื่น

แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

3. ความสามารถในการรับผิดชอบ

รู้จักการให้ รู้จักการรับ

รู้จักรับผิด รู้จักให้อภัย

เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

4. ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

รู้ศักยภาพของตนเอง

สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้

มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

5. ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

รับรู้และเข้าใจปัญหา

มีขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

มีความยืดหยุ่น

6. ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

แสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเองพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

7. ภูมิใจในตนเอง

เห็นคุณค่าในตนเอง

เชื่อมั่นในตนเอง

8. พึงพอใจในชีวิต

รู้จักมองโลกในแง่ดี

มีอารมณ์ขัน

พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

9. มีความสงบทางใจ

มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข

รู้จักผ่อนคลาย

มีความสงบทางจิตใจ

ปัจจุบันได้มีการกล่าวกันมากถึงคำว่า Emotional Quotient (EQ) ซึ่งเป็นทักษะให้การบริหารจัดการตัวเราเองและทักษะในการ ทำงานร่วมกับ บุคคลอื่นๆ นับว่าสำคัญมากต่อความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ รวมถึงเป็นเคล็ดลับต่อความสุข และความสำเร็จในชีวิต ประจำวัน

คำว่า EQ เป็นคำศัพท์ค่อนข้างใหม่ โดยยังไม่มีคำศัพท์บัญญัติเป็นภาษาไทยอย่างเป็นทางการ จึงเรียกกันในภาษาไทยอย่างหลากหลาย เช่น เชาวน์อารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสติปัญญาทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ ฯลฯ

Goleman (1999) ได้จำแนก EQ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ กลุ่มแรก ทักษะในด้านบริหารจัดการตนเอง (Self-Management Skills) เป็นต้นว่า ความสามารถที่จะรู้จักตัวเราเองทั้งในส่วนจุดเด่นและจุดด้อย ความสามารถในการไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินชีวิตอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม ความขยันขันแข็ง และมุ่งมั่นใน การทำงาน การคิดในแง่บวก (Positive Thinking) ไม่ท้อถอยเมื่อเผชิญกับอุปสรรค กลุ่มที่สอง ทักษะในด้านบริหารปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relationship Skills) คนเราไม่สามารถอยู่ได้คนเดียวในโลก โดยต้อง เกี่ยวพัน กับบุคคลอีกมากมายไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง ดังนั้นทักษะในการบริหารปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น จึงนับว่าสำคัญต่อ การดำรงชีวิตเช่นเดียวกัน เป็นต้นว่า ความสามารถที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น ทักษะในการเข้าสังคม ความระมัดระวัง ในการใช้คำพูด การรู้กาลเทศะว่าสิ่งใดควรทำสิ่งใดไม่ควรทำ ทักษะในการสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ รวมถึงความสามารถที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง

ทักษะในการบริหารปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นไม่ได้หมายความว่างานการไม่ทำ ชอบเข้าสังคมอยู่ตลอดเวลา ตรงกันข้าม การเข้าสังคมไม่ได้ เป็นเป้าหมายในตัวเอง โดยเป็นเพียงเครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมายให้งานประสบผลสำเร็จเท่านั้น ซึ่งเราไม่สามารถทำงานใหญ่ ให้ประสบผลสำเร็จได้หากปราศจากความร่วมมือของบุคคลอื่น

ผู้เชี่ยวชาญได้เคยทำการทดสอบในสหรัฐฯ พบว่าโดยปกติแล้วผู้ชายและผู้หญิงมีทักษะในด้านบริหารจัดการตนเองพอๆ กัน แต่สำหรับทักษะในด้านบริหารปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแล้ว โดยทั่วไปแล้วผู้หญิงจะมีทักษะสูงกว่าผู้ชายค่อนข้างมาก เนื่องจากมีบุคลิก ชอบเข้าสังคมมากกว่า ทำให้มีโอกาสฝึกฝนทักษะในด้านนี้มากกว่าผู้ชาย

ความจริงแล้ว EQ ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างไร มนุษย์เราเห็นความสำคัญมาตั้งแต่ในสมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน โดยหลักธรรมคำสอน ของ พุทธศาสนาก็ได้กล่าวถึง EQ เช่นเดียวกัน โดยในส่วน Self-Management Skills นั้น นับว่าใกล้เคียงมากกับฆราวาสธรรม 4 อันเป็น หลักธรรมในการครองชีวิตของฆราวาสเพื่อให้เกิดความดีงาม เกิดความสำเร็จและสงบสุข ประกอบด้วย

สัจจะ คือ ความซื่อตรง จริงใจ พูดจริง ทำจริง

ทมะ คือ การฝึกนิสัย ปรับตัว รู้จักควบคุมจิตใจ แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

ขันติ คือ ความอดทน ตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่หวั่นไหว มั่นใจในจุดหมาย ไม่ท้อถอย

จาคะ คือ ความเสียสละ ยอมสละกิเลส ความสุขสบาย และผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่คับแคบเห็นแต่ประโยชน์ของตนเอง ไม่เอาแต่ใจตัว

ขณะที่ EQ ในส่วนเกี่ยวกับ Relationship Skills นับว่าสอดคล้องกับพรหมวิหาร 4 อันเป็นหลักธรรมเกี่ยวกับความประพฤติที่ประเสริฐ ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยชอบ ประกอบด้วย

เมตตา คือ รักใคร่ ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์ต่อผู้อื่น

กรุณา คือ คิดช่วยเหลือให้คนอื่นพ้นทุกข์

มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข

อุเบกขา คือ ความว่างและวางใจเป็นกลาง

นักปราชญ์ของชาติตะวันตกก็ได้กล่าวถึง EQ มาตั้งแต่สมัยโบราณเช่นเดียวกัน เป็นต้นว่า Publilius Syrus ได้เคยว่า “จะต้องควบคุมอารมณ์ของตนเอง มิฉะนั้นอารมณ์จะควบคุมตัวท่าน”

Salovey and Mayer (อ้างถึงใน คมเพชร ฉัตรศุภกุล และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2544) กล่าวว่า เชาวน์อารมณ์เป็นกลุ่มของความสามารถที่บ่งบอกว่าการรับรู้อารมณ์ของบุคคลเป็นอย่างไรและมีความเข้าใจอารมณ์นั้นๆ ได้ถูกต้องแน่นอนเพียงใดหรือหากจะกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถกล่าวได้ว่าเชาวน์อารมณ์นั้น เปรียบเสมือนความสามารถของบุคคลในการรับรู้และแสดงอารมณ์ออกมาสามารถที่จะแยกแยะ ประสมประสานความคิดกับอารมณ์ มีความเข้าใจและสามารถ

แสดงอารมณ์ได้อย่างมีปัญญาและไหวพริบ ตลอดทั้งสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ตนเองได้ทุกสถานการณ์

นอกจากนี้ Salovey and Mayer ยังได้จำแนกส่วนองค์ประกอบที่สำคัญของเชาวน์อารมณ์ เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้อารมณ์ การประเมินและการแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (Perception and Expression of emotion) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญๆ (Major areas of skills) ดังนี้ ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ของตนเองได้อย่างถูกต้องว่าอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดของตนในขณะนั้นเป็นอย่างไร มีความคิดอย่างไร ความสามารถระบุภาวะอารมณ์และประเมินอารมณ์ของบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง ความสามารถในการแสดงออกของอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง แสดงความต้องการได้ตรงความรู้สึกอย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะและความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

2. การประสมประสานความคิดกับอารมณ์ (Assimilating emotion in thought) ทั้งนี้เนื่องจากอารมณ์เป็นตัวนำความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานและอารมณ์เปรียบเสมือนสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ

3. การเข้าใจอารมณ์และการวิเคราะห์อารมณ์ (Understanding and analyzing emotion) ประกอบด้วย สามารถบอกได้ว่าอารมณ์ขณะนั้นของตนเองเป็นอย่างไร ยุ่งยากซับซ้อนและหลากหลายอารมณ์เพียงใดและสามารถเข้าใจว่าอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ใดหรือสถานการณ์อะไร

4. การคิดใคร่ครวญและควบคุมภาวะอารมณ์ได้ดี (Reflective regulation of emotion) ประกอบด้วย สามารถเปิดเผยความรู้สึกต่าง ๆ ที่อยู่ในใจหรือที่ค้างคาใจและสามารถเตือนตนเองโดยไตร่ตรอง คิดทบทวนและควบคุมอารมณ์ของตนเอง เพื่อพัฒนาอารมณ์ และสติปัญญาให้เจริญงอกงามต่อไป

Goleman (1998) ได้เสนอ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ไว้ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

หมวดสมรรถภาพทางด้านสังคม เป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย

1. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความต้องการความรู้สึกของผู้อื่น ดังนี้

การมีความเข้าใจผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิด และมุมมองของผู้อื่น สนใจผู้อื่นและความวิตกกังวลของผู้อื่นมากขึ้น

การมีจิตใจมุ่งบริการ คาดคะเน รับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลอื่น หรือผู้ที่มาติดต่อสัมพันธ์ด้วยได้อย่างดี

การพัฒนาผู้อื่นทราบความต้องการ ช่วยส่งเสริมให้เขามีความรู้และความสามารถให้ถูกทาง

การให้โอกาสบุคคลอื่น สามารถเล็งเห็นความเป็นไปได้จากการมองเห็นความแตกต่างของคนโดยไม่แบ่งแยก

การตระหนักรู้ถึงทัศนะ ความคิดเห็นของกลุ่ม สามารถคาดคะเนสถานการณ์และความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มได้

2. การมีทักษะสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง ความคล่องแคล่วในการติดต่อกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี โดยสามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้ ประกอบด้วย

การมีความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจ มีกลวิธีในการโน้มน้าวความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้อย่างนุ่มนวล แนบเนียนและได้ผล

การสื่อความหมายที่ดี ชัดเจน ถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ

การมีความเป็นผู้นำ สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือผลักดันกลุ่มได้เป็นอย่างดีและถูกทิศทาง

การมีความสามารถกระตุ้น และริเริ่ม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

การมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งได้ดี เจรจาต่อรองแก้ไขหาทางยุติข้อขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

การสร้างสายสัมพันธ์ เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

การมีความร่วมมือกันทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ให้เกิดพลังร่วมมือของกลุ่ม

หมวดสมรรถนะส่วนบุคคล เป็นความสามารถในการบริหารจัดการกับตนได้อย่างดี ประกอบด้วย

3. การตระหนักรู้ตน (Self-Awareness) เป็นการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ของตนหรือ มีสติ สามารถหยั่งรู้ถึงความเป็นไปของตน ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัว และความพร้อมของตน ประกอบด้วย

การรู้เท่าทันอารมณ์ของตน รู้ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น และคาดคะเนผลที่จะตามมาได้

ความสามารถประเมินตนได้ตามความเป็นจริง รู้จุดเด่นและจุดด้อยของตน

ความมั่นใจในตน เชื่อมั่นในความสามารถและคุณค่าของตน

ความสามารถจัดการกับความรู้สึกภายในตนได้ในสภาวะที่เหมาะสม พอดี

4. ความสามารถในการควบคุมตน (Self-Regulation) ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการและควบคุมความรู้สึกภายในตนได้ ประกอบด้วย

การควบคุมตน สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์ ความฉุนเฉียวได้

การเป็นคนที่ไว้วางใจ กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยรักษาความซื่อสัตย์และคุณงามความดี

การเป็นผู้ใช้สติปัญญา แสดงความรับผิดชอบ

การมีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

การมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจกว้างกับความคิดหรือข้อมูลใหม่ๆ ได้อย่างมีความสุข

5. ความสามารถสร้างแรงจูงใจและจูงใจตนได้ (Motivation oneself) เพื่อเป็นแนวโน้มทางอารมณ์ที่เกื้อหนุนต่อการมุ่งสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย

การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พยายามปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐานที่ดี

การมีความจงรักภักดี ยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่ม และองค์การ

การมีความคิดริเริ่ม และพร้อมที่จะปฏิบัติตามโอกาสที่อำนวย

การมองโลกในแง่ดี เผชิญกับปัญหาและอุปสรรคได้อย่างไม่ย่อท้อจนสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

Cooper and Sawaf (1997) ได้เสนอรูปแบบของเชาวน์อารมณ์ที่เรียกว่า E.Q. Map ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้รอบทางด้านอารมณ์ (Emotional Literacy) เป็นลักษณะที่ทำให้เกิดการรับรู้ การควบคุมตัวเอง และมีความเชื่อมั่นในตน ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ทางอารมณ์ซึ่งเป็นการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกตรงตามความเป็นจริง การสร้างพลังอารมณ์ซึ่งเป็นการรวบรวมอารมณ์ทำให้เกิดพลังในการสร้างสรรค์ การตระหนักรู้ในอารมณ์ การรับทราบผลย้อนกลับของอารมณ์

2. ความเหมาะเจาะทางอารมณ์ (Emotional Fitness) เป็นลักษณะของผู้ที่มีสุขภาพจิตที่ดี และใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ประกอบด้วย การรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง มีความเชื่อ ศรัทธาและมีความยืดหยุ่น มีการสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาไม่พอใจที่จะอยู่กับที่และมีความสามารถในการกลับสู่สภาพปกติ

3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional Depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตและการงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตัวเอง ประกอบด้วย ความผูกพันในงาน รับผิดชอบและมีสติ การมีเป้าหมายและศักยภาพที่ชัดเจน การมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ ยึดหลักจริยธรรม รักษาคำพูด และรักษามาตรฐานของตน ยอมรับข้อผิดพลาดของตนอย่างเปิดเผย มีความสามารถโน้มน้าวจูงใจบุคคลอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจ

4. ความกลมกลืนและความไปกันได้ทางอารมณ์ (Emotional Alchemy) เป็นการใช้อารมณ์เพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเผชิญและความกดดันประกอบด้วย การแสดงออกด้านการหยั่งรู้ การคิดใคร่ครวญ การเล็งเห็นโอกาส และการสร้างอนาคต

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542) กำหนดองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์หรือที่เรียกว่า ทักษะอารมณ์ ดังนี้

1. ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) ซึ่งอาศัยธรรมะหมวดพรหมวิหาร 4 เป็นตัวแทนของความเห็นอกเห็นใจ

2. สติ (awareness) อาศัยธรรมข้อสติปัฏฐาน 4 จะช่วยให้สงบจิตใจจากความว้าวุ่นทำให้เข้าใจความหมายของชีวิต ซึ่งสติปัฏฐาน 4 คือ ที่ตั้งของสติ การตั้งสติกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริง คือ ตามที่สิ่งนั้น ๆ มันเป็นของมันประกอบด้วย การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย การตั้งสติกำหนดพิจารณาเวทยา การตั้งสติกำหนดพิจารณาจิต และการตั้งสติกำหนดพิจารณาธรรม

3. การแก้ไขข้อขัดแย้ง การจัดการความเครียด (conflict solving/stress management) แบ่งความขัดแย้งในอารมณ์ตนเองและความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือธรรมชาติ การแก้ไขทำโดยการใช้ปัญญาตามธรรมะในหลักอริยสัจสี่ เพื่อให้ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

ส่วน EQ ในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ประกอบด้วย

1. การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Developing effective communication skill) พื้นฐานของความสัมพันธ์คือ การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยง และการเชื่อมโยงทำให้เกิดความสัมพันธ์ คุณค่าของการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มีมากมายเกินกว่าจะคำนวณได้ถ้าคิดจะแก้ไขความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกค้า สามารถทำได้โดยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะ 5 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ การเปิดเผยตนเอง การแสดงออกอย่างเหมาะสม การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์ และการติดต่อสื่อสารแบบทีม

2. การพัฒนาความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคล (Developing interpersonal expertise) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น หมายความว่า สามารถติดต่อกับผู้อื่นเพื่อแลกเปลี่ยน

ข้อมูลที่มีความหมาย และเหมาะสม การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างดี" บ่อยครั้งถูกกำหนดเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการรับคนเข้าทำงาน มีองค์ประกอบของความสัมพันธ์ เช่น การแบ่งปันความรู้สึก ความคิดความเห็น มีทักษะที่จะนำไปสู่ความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคลสองประการ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อให้ได้รับผลดีจากความสัมพันธ์นั้น และสามารถในการติดต่อสื่อสาร ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การช่วยผู้อื่นให้ช่วยตัวเอง (Helping others help themselves) องค์การเป็นระบบที่ประกอบเข้าด้วยกัน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบนั้น ดังนั้นการที่บริษัทจะได้รับความสำเร็จหรือไม่ นอกจากพนักงานจะทำงานอย่างสุดความสามารถแล้ว ยังสำคัญที่พวกเขาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วย ในบริบทของ EQ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หมายความว่า ช่วยเหลือกันในการจัดการกับอารมณ์ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยกันแก้ปัญหา การช่วยกันแก้ไขความขัดแย้ง และช่วยกันจูงใจ

**ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์**

เชาวน์อารมณ์เป็นความสามารถทางสมองอย่างหนึ่งของมนุษย์ การที่คนเราจะมีเชาวน์อารมณ์มากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลักๆ คือ

1. พันธุกรรมและพื้นฐานอารมณ์ พันธุกรรม คือ ตัวกำหนดให้มนุษย์ทุกคนมีลักษณะพื้นอารมณ์ที่แตกต่างกันไปและพื้นอารมณ์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดก็จะเป็นส่วนสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมอารมณ์ บุคลิก นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมขณะอยู่ในครรภ์ ก็มีส่วนไม่น้อยต่อการสร้างพื้นอารมณ์ เพราะในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า อารมณ์ของแม่ขณะตั้งครรภ์ มีส่วนสำคัญต่อพื้นอารมณ์ของลูก เช่น แม่ที่มักมีความเครียดอาจจะทำให้ลูกเป็นเด็กอารมณ์ไม่ดี ขี้โมโห เลี้ยงยาก ส่วนแม่ที่อารมณ์ดี มีความสบายกายสบายใจในขณะตั้งครรภ์ ก็มักจะได้ลูกที่เป็นเด็กเลี้ยงง่าย ร่าเริง คนที่มีพื้นอารมณ์ดีจึงเหมือนกับคนที่มีทุนสำรองของชีวิตติดตัวมาตั้งแต่เกิด เพราะการมีจิตใจที่มั่นคงเข้มแข็ง ถือได้ว่าเป็นความโชคดี เปรียบได้กับพื้น ที่มีความแข็งแรง สามารถรับแรงกระแทกได้โดยไม่กระทบกระเทือนมาก แต่คนที่พื้นอารมณ์ไม่ดี อ่อนไหว เปราะบางเปรียบได้กับคนที่มีทุนสำรองมาน้อย ถ้าเป็นพื้นก็เป็นพื้นที่บอบบาง กระทบกระทั่งอะไรแรง ๆ ไม่ได้ ง่ายต่อการที่จะพังโครมลงมา

2. สภาพแวดล้อมและการเลี้ยงดู พื้นอารมณ์ที่ถูกกำหนดโดยพันธุกรรมเป็นปัจจัยที่ติดตัวมา ไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ก็จริง แต่การเลี้ยงดูในสภาพที่เหมาะสมกับอารมณ์ ก็สามารถจะช่วยพัฒนากล่อมเกลาและควบคุมพื้นอารมณ์ด้านลบได้ ขณะเดียวกันก็

สามารถจะส่งเสริมพื้นอารมณ์ด้านบวกให้ดีโดดเด่นยิ่ง ๆ ขึ้นไปเปรียบได้กับพื้นที่บาง หากไม่ได้รับการสร้างเสริมเติมเต็มให้แข็งแรงขึ้น พื้นนั้นก็จะอยู่ในสภาพเดิมที่ง่ายต่อการผุพัง เมื่อได้รับแรงกระแทก เด็กที่มีพื้นอารมณ์ไม่ดี ถ้าไม่ได้รับการเลี้ยงดูที่เข้าใจ ก็อาจจะไปกระตุ้นให้อารมณ์ที่ไม่ดีเหล่านั้น เติบโตจนฝังรากลึกไร้การควบคุม กลายเป็นปัญหาทั้งต่อตนเองและสังคมที่เกี่ยวข้อง แต่ถ้าพ่อแม่เข้าใจในธรรมชาติของเด็ก ก็ยังสามารถจะชดเชยหรือควบคุมส่วนที่ด้อย ไม่ให้มีอิทธิพลหรือปัญหาในการดำเนินชีวิต

Goleman (1999)ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ ในหมวดสมรรถนะส่วนบุคคล ใน การบริหารจัดการกับตนเองว่ามีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

การตระหนักรู้ตนเอง หมายถึง การตระหนักรู้ความรู้สึกโน้มเอียงของตนเองและหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตน รวมทั้งความพร้อมของตนในแง่ต่าง ๆ กล่าวคือ รู้เท่าทันในอารมณ์ตน สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น ๆ และผลที่ตามมา ประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง รู้จุด เด่น จุดด้อยของตนเอง

การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวได้ รักษาความเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์และคุณงามความดี มีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นใน การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างสิ่งใหม่ มีความสุขและเปิดกว้างกับความคิดข้อ ใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ

การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง หมายถึงแนวโน้มของอารมณ์ที่เป็นปัจจัยสู่เป้าหมาย เป็นความพยายามที่จะปรับปรุง หรือมีแรงบันดาลใจให้ได้มาตรฐานที่ดีเลิศ มีความคิดริเริ่ม พร้อม ที่จะปฏิบัติตามโอกาสที่อำนวย มีการมองโลกในแง่ดี แม้มีปัญหาอุปสรรค ก็มิได้ล้มความตั้งใจ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ ไม่เพียงแต่รู้ว่ามีคุณสมบัติที่พึงประสงค์สำหรับตนเองเท่า นั้น แต่ปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถที่มีอยู่ด้วย ที่จริงแล้วการตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมตนเอง และการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับ ตนเองตามทัศนะของนักวิชาการตะวันตก อาจนำมาประยุกต์เข้ากับธรรมะในพระพุทธศาสนา ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่อธิบายกันคนละอย่าง เช่น การมีสติ คือ การระลึกได้ เตือนตนเอง ตระหนักรู้ตนเองได้ ส่วนสัมปชัญญะ เป็นธรรมที่เป็นปัจจัยในการตระหนักรู้ตนเอง ควบคุม และสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ปราชญ์ไทยท่านหนึ่งผูกเรื่องการตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมตน เองและการสร้างแรงจูงใจไว้เป็นคำกลอนน่าฟังว่า

"จงเตือนตนของตนให้พ้นผิด
ตนเตือนจิตตนได้ใครจะเหมือน
ตนเตือนตนไม่ได้ใครจะเตือน
อ่าแชเชือนเตือนตนให้พ้นภัย"

ทัศนะเกี่ยวกับการใช้เชาวน์อารมณ์ Goleman (1999) ในเรื่องการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

การเข้าใจและรู้สึก มุมมองสนใจในสิ่งที่กังวลของคนในครอบครัว

การมีจิตใจรับรู้และตอบสนองความต้องการของคนในครอบครัวได้ดี

การทราบความต้องการและพัฒนาสมาชิกในครอบครัว ส่งเสริมความรู้ความสามารถ ให้ถูกต้อง

ในยุคปัจจุบันของสังคมไทย ปัญหาเศรษฐกิจนับเป็นต้นเหตุสำคัญอันก่อให้เกิดภาวะเครียดของคนในหลายครอบครัว กลยุทธ์การบริหารความเครียดตามกรอบความคิดของเชาวน์อารมณ์ของบาร์ออน เกี่ยวกับการควบคุมและจัดการกับความเครียด สามาถนำมาใช้ ได้โดยชี้นำให้สมาชิกในครอบครัวมองโลกในแง่ดี สร้างความสนุกสนานให้เกิดขึ้นแก่คนในครอบครัว

ไทยโบราณเรายึดหลักการให้ชีวิตครอบครัวมีความสุขด้วยหลักสังคหะ แปลว่าการสงเคราะห์กันและให้ปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อเป็นการยึดน้ำใจซึ่งกันและกันของ สมาชิกในครอบครัวดังนี้

1. ทาน การให้ปันแก่กัน คนที่อยู่ด้วยกันก็ต้องปันกันกิน ปันกันใช้ การปันนี้รวมถึงการ ปันทุกข์ให้กันด้วย ผู้ใดในครอบครัวมีทุกข์มีปัญหา โดยเฉพาะยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจ สมาชิกในครอบครัวก็ควรจะปรึกษาหารือกัน

2. ปิยวาจา พูดกันด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ ผู้ใหญ่มักให้โอวาทแก่คู่บ่าวสาวในวันแต่งงาน โดยถือหลักในการพูดกันว่า ก่อนแต่งเคยพูดไพเราะอย่างไร ก็ให้พูดด้วยถ้อยคำไพเราะเช่นนั้นในการครองชีวิต ในครอบครัวการพูดกัน ด้วยถ้อยคำไพเราะ จะทำให้ผู้รับฟัง เกิดความพอใจหรือสบายใจขึ้นจากอารมณ์ที่ขุ่นมัวได้

3. อัตถจริยา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อกัน เมื่อมี สมาชิกในครอบครัวผู้หนึ่งผู้ใด ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ก็ควรแนะนำตักเตือนกัน

4. สมานัตตตา วางตัวให้เหมาะสมกับที่ควรเป็นตามบทบาทของ การเป็นพ่อแม่ลูกหรือ สมาชิกญาติพี่น้องในครอบครัว ถ้าสมาชิกในบ้านต่างวางตัวได้เหมาะสมตามบทบาท และหน้าที่ ความผาสุกย่อมเกิดขึ้นในครอบครัว จะรู้ได้อย่างไรว่าเรามีอีคิวอยู่ในระดับไหน การที่จะบอกว่าควรมีอีคิวสูงหรือไม่อย่างไร อาจทำได้โดยการประเมินความสามารถ ใน ด้านต่าง ๆ อาทิ

การควบคุมตนเอง การเห็นใจผู้อื่น การรับผิดชอบการสร้างแรงจูงใจการตัดสิน ใจการแก้ปัญหา การภูมิใจในตนเอง การพอใจในชีวิตเป็นต้น เราสามารถประเมินเชาวน์อารมณ์ได้ โดยการตอบแบบประเมินตามความเป็นจริง ส่วนผลคะแนนที่ได้ ไม่ใช่การตัดสินที่ตายตัว แต่เป็นเพียงการประเมินโดยสังเขปเพื่อให้เราใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้ข้อบกพร่องของตนเองในแต่ละด้านและนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงให้ดี ขึ้นต่อไป

อำภาภรณ์ ชมเชี่ยวชาญ (2552) แสดงทัสนคติเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ในการทำงาน ไว้ดังนี้

1. รู้ทัน ฝึกรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง บอกกับตัวเองได้ว่าขณะนี้กำลังรู้สึกอย่างไร และรู้ได้ถึงความเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น ซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของตนเอง ยอมรับข้อบกพร่องของตนเองได้ แม้เมื่อผู้อื่นพูดถึง ก็สามารถเปิดใจรับมาพิจารณา เพื่อที่จะหาโอกาสปรับปรุงหรือใช้เป็นข้อเตือนใจที่จะระมัดระวังการแสดงอารมณ์มากขึ้น

2. รับผิดชอบ เมื่อเกิดความหงุดหงิด ไม่พอใจ ท้อแท้ ให้ฝึกคิดอยู่เสมอว่าอารมณ์ที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่เราสร้างขึ้นเองจากการกระตุ้นของปัจจัยภายนอก เพราะฉะนั้นจึงควรรับผิดชอบต่ออารมณ์ที่เกิดขึ้นและควรหัดแยกแยะ วิเคราะห์สถานการณ์ด้วยเหตุผล ไม่คิดเอาเองด้วยอคติหรือประสบการณ์เดิม ๆ ที่มีอยู่ เพราะอาจทำให้การตีความในปัจจุบันผิดพลาดได้

3. จัดการได้อารมณ์ไม่ดีที่เกิดขึ้นสามารถคลี่คลายสลายให้หมดไปด้วยการรู้เท่าทันและหาวิธีจัดการที่เหมาะสม เช่น ไม่จ่อมจมอยู่กับอารมณ์นั้น พยายามเบี่ยงเบนความสนใจ โดยหางานหรือกิจกรรมทำ เพื่อให้ใจจดจ่ออยู่กับงานนั้น เป็นการสร้างความเพลิดเพลินใจขึ้นมาแทนที่อารมณ์ไม่ดีที่มีอยู่

4. ใช้ให้เป็นประโยชน์ ฝึกใช้อารมณ์ส่งเสริมความคิด ให้อารมณ์ช่วยปรับแต่งและปรุงความคิดให้เป็นไปในทางที่มีประโยชน์ ฝึกคิดในด้านบวกเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ในการทำงาน

5. เติมใจให้ตนเอง โดยการหัดมองโลกในแง่มุมที่สวยงาม รื่นรมย์ มองหาข้อดีในงานที่ทำ ชื่นชมด้านดีของเพื่อนร่วมงาน เพื่อลดอคติและความเครียดในจิตใจ ทำให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้น

6. ฝึกสมาธิด้วยการกำหนดรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ รู้ว่าปัจจุบันกำลังสุขหรือทุกข์อย่างไร อาจเป็นสมาธิอย่างง่ายๆ ที่กำหนดจิตใจไว้ที่ลมหายใจเข้าออก การทำสมาธิช่วยให้จิตใจสงบและมีกำลังใจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น

7. ตั้งใจให้ชัดเจน โปรแกรมจิตใจตนเอง ด้วยการกำหนดว่าต่อไปนี้จะพยายามควบคุมอารมณ์ให้ได้ และตั้งเป้าหมายในชีวิตหรือการทำงานให้ชัดเจน

8. เชื่อมั่นในตนเอง จากงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะมีความสำเร็จในการทำงานและการเรียนมากกว่าคนที่ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

9. กล้าลองเพื่อรู้ การกล้าที่จะลองทำในสิ่งที่ยากกว่าในระดับที่คิดว่าน่าจะทำได้ จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้ตนเอง และเป็นโอกาสสำคัญที่จะได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถให้มากยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ฉลาดทางอารมณ์ = ฉลาดคิด+ ฉลาดพูด + ฉลาดทำ

ฉลาดคิด ---> ควบคุมความคิดได้ คิดในทางที่ดี คิดในทางสร้างสรรค์

ฉลาดพูด ---> เลือกพูดแต่สิ่งที่ดี มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงคำพูดที่จะทำให้คนเองและบุคคลอื่นเดือดร้อน

ฉลาดทำ ---> "ทำเป็น" ไม่ใช่แค่ "ทำได้" มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ

Bar-on, R. and Parker (2000) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารที่ประกอบธุรกิจแบบครอบครัวกับความสำเร็จในธุรกิจ ในประเทศอิสราเอล จำนวน 46 คน พบว่า เชาวน์อารมณ์ในระดับสูงของผู้บริหารเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Giolford, J.P. (1962) ที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ของวิศวกรในบริษัท Bell Labs กับผลการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าเชาวน์อารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์กันกับผลการปฏิบัติงานของวิศวกรและเชาวน์อารมณ์สามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานด้วย

ชัยพร วิชชาวุธ (2543) ได้ศึกษาเชาวน์อารมณ์ของนักศึกษาคณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนกลาง พบว่านักศึกษาสายวิชาการศึกษาซึ่งจะเป็นครูในอนาคตมีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เพราะ อาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องการบุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์สูงกว่าอาชีพอื่นๆ และผู้ที่ประกอบอาชีพครูให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีเชาวน์อารมณ์สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปถมาภรณ์ บุนนาค (2552) ที่ศึกษาเปรียบเทียบเชาวน์ปัญญากับเชาวน์อารมณ์ของวิศวกร ครู พยาบาล นักร้องและพระสงฆ์ที่ประสบความสำเร็จ พบว่านอกจากเชาวน์ปัญญาแล้วเชาวน์อารมณ์ก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของบุคคลในอาชีพต่างๆ และพบว่าครูมีระดับเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับสูง

ภัธรพงศ์ นีละพันธ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเชาวน์ปัญญาในฐานะ ตัวกำหนดความสำเร็จของผู้บริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 550 คน และครูจำนวน 1 ,100 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารมี 5 องค์ประกอบหลัก คือ รู้อารมณ์ตนเอง รู้รักษาอารมณ์ให้สมดุล รู้จักเพิ่มพลังตนเอง รู้จักร่วมทุกข์

ร่วมสุข และรู้จักการประสานสันติและพบว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์สูงจะมีความสำเร็จในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำ และยังพบอีกว่าเชาวน์อารมณ์ส่งผลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการบริหารผ่านความเครียด หมายถึงผู้บริหารที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำเป็นผู้ที่มีความเครียดสูง และส่งผลให้มีความสำเร็จในการบริหารต่ำ

จากหลักฐานงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว อาจกล่าวได้ว่า เชาวน์อารมณ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลให้บุคคลประสบความสำเร็จทั้งด้านการเรียน การงาน ครอบครัว การดำเนินชีวิตส่วนตัว และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

**การพัฒนาทักษะเชาวน์อารมณ์**

ภัธรพงศ์ นีละพันธ์ (2550) เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์อย่างมากกับการประสบความสำเร็จในชีวิตของบุคคล จึงเป็นหน้าที่ของบิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องจักต้องร่วมกันพัฒนาทักษะเชาวน์อารมณ์ตั้งแต่วัยเด็ก แนวทางในการพัฒนาเชาวน์อารมณ์ทำได้ดังนี้

1. ฝึกการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง คือ การทำความเข้าใจ ตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองว่ามี อะไรเกิดขึ้นในใจ สามารถรับรู้ความรู้สึกของตนเองได้ หลีกเลี่ยงการดูถูกหรือตำหนิติเตียน ให้ความรู้ เกี่ยวกับการเข้าใจตนเอง เข้าใจคนอื่น

2. ฝึกการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ในกรณีที่เกิดความผิดหวังหรือความเศร้าเสียใจ โดยสามารถปรับปรุงตนเมื่อเผชิญกับความรู้สึกนั้น และนำอารมณ์กลับมาสู่สภาพปกติให้เร็วที่สุด

3. ฝึกความสามารถในการจูงใจตนเองคือจะต้องรู้จักควบคุมตนเอง ให้กำลังใจตนเอง และสร้างแรงบันดาลใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต

4. ฝึกความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่นคือสามารถตรวจสอบ อารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการของตนเองและผู้อื่น

5. ฝึกความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้างมีศิลปะในการสร้างสัมพันธภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้เขารู้เรา และสามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล

จากที่กล่าวมาทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า เชาวน์อารมณ์มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในชีวิต เพราะเชาวน์อารมณ์มิได้ถูกกำหนดมาจากพันธุกรรมและไม่ได้พัฒนาสมบูรณ์ตอนวัยเด็กเหมือนเชาวน์ปัญญา หากแต่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้ตลอดเวลา การพัฒนาเชาวน์อารมณ์จึงต้องครอบคลุมทั้ง 5 ประการดังกล่าว อย่างไรก็ดีเป็นที่ยอมรับกันว่าเชาวน์อารมณ์เป็นส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตของบุคคล นักจิตวิทยามีความเห็นว่า โรงเรียนควรมีบทบาทในการส่งเสริมให้เด็กมีทักษะด้านเชาวน์อารมณ์เท่ากับเชาวน์ปัญญา เพราะผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ของการ

พัฒนาเชาวน์อารมณ์ ก็คือ การรู้จักควบคุมตนเอง การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นและความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถพื้นฐานเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรปลูกฝังเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของสังคม ด้วยเหตุนี้ เชาวน์อารมณ์จึงมีความสำคัญเท่าเทียมกับเชาวน์ปัญญาในทุกสถานการณ์ของชีวิต ซึ่งมีค่าควรแก่การปลูกฝังให้กับทุกคนในสังคม

**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญาและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ : Adversity Quotient)**

Stoltz (1997) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญความทุกข์ยากหรือความลำบาก โดยผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสูงจะสามารถอดทนต่อความยากลำบากและอุปสรรคต่างๆ ได้ดี ไม่ย่อท้อและมีจิตใจที่เข้มแข็งเมื่อเจอปัญหาก็สามารถลุกขึ้นสู้ได้อีก

ศันสนีย์ ฉัตรคุปต์ (2545) กล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค คือ รูปแบบปฏิกิริยาตอบสนองหรือพฤติกรรมของคนๆ นั้นต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งก็จะเป็นกลไกของสมองเกิดจากใยประสาทต่างๆ ที่ถูกสร้างขึ้น ฝึกฝนขึ้น ปัญหาที่กล่าวถึงนี้จะเป็นปัญหาเล็กน้อยหรืออาจจะเป็นปัญหาปานกลางหรืออาจเป็นปัญหาที่ใหญ่โตมหาศาลมหันตภัยก็เป็นไปได้ รูปแบบการตอบสนองนี้คือรูปแบบการจัดการปัญหา

เกสร ภูมิดี (2546) กล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค คือ ความอดทนเมื่อมีอุปสรรคและสามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้อย่างมีกำลังใจและมีความหวังอยู่เสมอ

วรวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2548) ให้ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ในยามที่ต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคเป็นตัวขัดขวางทำให้คนเราไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่ความสำเร็จที่ปรารถนาไว้

กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2552) ได้สรุปความหมายของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไว้ว่า คือ ความมีน้ำอดน้ำทน มีความพากเพียร พยายามในการต่อสู้หรือแก้ไขกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินชีวิตโดยไม่ท้อแท้และไม่ล้มเลิกความพยายาม

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาหรือเป็นอุปสรรคในการที่จะทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยในการต่อสู้รับมือและแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้น ต้องอาศัยความอดทน ความเพียรพยายามและความสามารถที่มีอย่างมีความหวังและกำลังใจ

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ:Adversity Quotient) คือ ความสามารถในการที่อดทนทั้งด้านความยากลำบากทางกาย ความอดกลั้นทางด้านจิตใจและจิตวิญญาณที่สามารถเผชิญและเอาชนะเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่มีความแน่นอน ซึ่งจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคในชีวิต อันเป็นกลไกของสมอง ซึ่งเกิดจากใยประสาทต่างๆที่ถูกสร้างขึ้น ฝึกฝนขึ้น ปัญหาที่กล่าวถึงนี้จะเป็นปัญหาเล็กน้อย เป็นปัญหาปานกลางหรืออาจจะเป็นปัญหาใหญ่โต ซับซ้อนก็ได้ อาจสรุปว่า AQ คือ "ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ " ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ได้ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. ความพยายามที่จะควบคุมสถานการณ์และนำตัวเองเข้าไปแก้สถานการณ์

3. วิธีคิดหรือวิธีมองปัญหาที่จะเข้าไปแก้ไขสถานการณ์นั้นว่า มีจุดจบของปัญหาและปัญหาทุกๆ ปัญหาต้องมีทางออก ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง

4. ความสามารถที่จะอดทนและทนทานต่อปัญหาต่าง ๆ ได้

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคเป็นศักยภาพที่บุคคลสามารถเผชิญกับปัญหา และพยายามหาหนทางแก้ไขอย่างไม่หยุดหย่อน ด้วยพลังจิตใจที่จะพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง Stoltz เป็นผู้เสนอแนวความคิดและแนวทางพัฒนา สามารถเผชิญกับปัญหาและพยายามหาหนทางแก้ไขอย่างไม่หยุดศักยภาพด้าน AQ ขึ้น เขาได้แบ่งลักษณะของบุคคล เมื่อเผชิญปัญหาโดยเทียบเคียงกับนักไต่เขาไว้ คือ

ความสามารถในการต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้จำแนกมนุษย์เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. Quitter เป็นพวกที่ไม่อดทนต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ เช่น ไม่ชอบทำงานหนัก ไม่ชอบเรียนในวิชาหรือสาขายาก ๆ ชอบเรียนแบบสบาย ๆ ถ้าหากวิชาใดยากก็มักจะถอยหนี โดยไม่ยอมใช้ความมานะพยายามของตนเอง ถือเป็นพวกที่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างง่าย จึงมีความสามารถในการต่อสู้กับอุปสรรคหรือเอคิวอยู่ในระดับต่ำที่สุด มักจะไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต

2. Camper เป็นพวกที่ต่อสู้กับอุปสรรคได้บ้าง แต่ถ้าหากพบกับอุปสรรคมาก ๆ ก็จะเริ่มหมดกำลังใจ ท้อแท้กำลังใจและหลบหลีกไปในที่สุด เช่น พวกที่หางานทำได้ไว้ก่อน แต่ทำไปได้สักระยะหนึ่งก็จะเกิดความเบื่อหน่ายและลาออกไปเพื่อไปเริ่มต้นหา งานใหม่อีก เป็นเช่นนี้อยู่เรื่อย ๆ จึงทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ

3. Climber เป็นพวกที่ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพราะมีแรงบันดาลใจที่จะต้องทำให้ประสบความสำเร็จจึงเป็นผู้ที่มีความอดทน สูงและมีความมานะพยายามอย่างมาก บุคคล

เหล่านี้จะประสบความสำเร็จทั้งในด้านการศึกษาเล่าเรียนหรือการประกอบ อาชีพ ท่านผู้ฟังที่เคารพ การจะทำให้ชีวิตประสบความสำเร็จจำเป็นต้องทำให้ตนเองมีความสามารถในการ ต่อสู้กับอุปสรรคหรือมีเอคิวสูง ๆ ครับ ความสามารถเหล่านี้จะต้องเกิดจากการมีจุดมุ่งหมายของตนเองหรือมีแรงบันดาลใจ ของตนเองแล้วมานะพยายามให้เกิดความสำเร็จตามที่มุ่งไว้ ถ้าหากทำได้เช่นนี้ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตอย่างแน่นอน

Stoltz (1997) เปรียบชีวิตเหมือนการไต่ขึ้นภูเขา ผู้ที่ประสบความสำเร็จนั้นจะอุทิศตนก้าวต่อไปข้างหน้าไต่ขึ้นไปยังจุดสูงขึ้นอย่างไม่หยุดหย่อน บางครั้งช้าบ้างเร็วบ้าง เจ็บปวดบ้างก็ยอม ความสำเร็จนั้นหรือก็เป็นเพียงจุดๆหนึ่งของชีวิต ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง จากนั้นก็ก้าวต่อไปตลอดชีวิต แม้ว่าจะมีอุปสรรคเพียงใด ความเข้าใจแนวความคิดด้านเอคิว (AQ) ทำให้เข้าใจถึงวิธีที่บุคคลตอบสนองต่ออุปสรรคหรือสิ่งท้าทายตลอดทุกแง่มุมของชีวิต ด้วยวิธีการค้นหาว่าตนเอง ณ จุด ใดของงานนั้นๆ จากนั้นจึงวัดและพัฒนางานนั้นให้ดีขึ้นตลอดบันไดในการกำหนดเป้าหมายและการไปให้ถึงได้แก่

ขั้นหนึ่ง คือ การจินตนากาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ( Dream the Dream )

ขั้นสอง คือ แปลงจินตนาการให้เกิดภาพที่ชัดเจน ( Making the Dream the Vision )

ขั้นที่สาม คือ คงสภาพและพยามทำตามจินตนาการนั้นจนบรรลุเป้าหมาย (Sustaining the Vision)

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีหัวใจ คือ ดำเนินต่อไปไม่หยุดยั้ง ไม่ท้อถอย เช่น Thomas Alva Edison ใช้เวลาถึง 20 ปี ทำการทดลองผลิตแบตเตอรี่ต้นแบบ ที่เบาทนทาน ด้วยการทดลอง ห้าหมื่นกว่าครั้ง มีผู้สงสัยว่าเขาอดทนทำเช่นนั้นได้อย่างไร เขาตอบว่า การทดลองทั้งห้าหมื่นครั้งทำให้เขาเรียนรู้ความล้มเหลวตั้งห้าหมื่นกว่าแบบเป็นเหตุให้เขาประสบความสำเร็จดังกล่าวได้ มิได้หมายความว่า คนที่มี AQ ดี ซึ่งเปรียบได้กับคนที่พยายามไต่เขาต่อไปไม่หยุดหย่อน จะไม่รู้สึกเหนื่อยอ่อน จะไม่รู้สึก ลังเลใจที่จะทำต่อไป จะไม่รู้สึกเหงา แต่เป็นเพราะเขารู้จักที่จะให้กำลังใจตนเองสู้ต่อไป เติมพลังให้ตนเอง ตลอดเวลาที่ทำให้ เขาแตกต่างจากคนอื่นและกัดฟันสู้อยู่ไม่ถอย สิ่งที่เขาต้องการ มิใช่ส่วนแบ่งการตลาด ของสินค้าที่บริษัทเขาผลิตอยู่ มิใช่ต้องการเงินเดือน ขั้นพิเศษเป็นผลตอบแทน เพราะนั่นเป็นเพียงผลพลอยได้ สิ่งที่เขาต้องการแท้ที่จริงคือ เป้าหมายของงานที่ดีขึ้น อย่างไม่หยุดหย่อน มาถึงตอนนี้คงจะเห็นได้แล้วว่า AQ นั้นมีประโยชน์ต่อสังคมโลกอย่างใดและหากเด็กได้รับการพัฒนาความคิดดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อเด็กและสังคมอย่างมาก

ความสำเร็จของมนุษย์ในแต่ละยุคสมัยจะมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป เนื่องจากสังคมมีการเจริญเปลี่ยนแปลงก็ทำให้หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาถึงความ สำเร็จของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปด้วย ความสำเร็จในยุคเริ่มแรกจะต้องเกิดจากการมีพละกำลังหรือร่างกายที่แข็งแรง เพราะต้องต่อสู้กับศัตรูหรือใช้แรงงานด้านเกษตรกรรม ต่อมาเมื่อเข้าสู่ยุคความเจริญด้านการศึกษาโดยเฉพาะการเจริญด้านวิทยาศาสตร์ จนเข้าสู่ยุคการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม มีการผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ มากขึ้นเพื่อมาใช้แทนแรงงานมนุษย์และสัตว์ทำให้หลักเกณฑ์ความสำเร็จมุ่งเน้น ในด้านความสามารถทางสติปัญญาหรือไอคิว (Intelligence Quotient : IQ) โดยผู้ที่มีความฉลาดมากหรือไอคิวสูงก็จะประสบความสำเร็จมากเช่นกัน ในระยะต่อมาเมื่อสังคมมีการพัฒนาอย่างมากทำให้สังคมมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ความฉลาดเพียงอย่างเดียวจะไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จอีกต่อไปแล้ว หลายคนมีความรู้ความสามารถหรือฉลาดมากแต่เอาตัวไม่รอด เนื่องจากมีความบกพร่องในด้านคุณธรรมและจริยธรรม จึงไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม จึงได้มีแนวคิดที่ว่าการที่จะทำให้มนุษย์แต่ละคนประสบความสำเร็จได้จะต้อง เริ่มการพัฒนาตั้งแต่วัยทารกเป็นต้นมา เพื่อให้มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด มีเชาวน์อารมณ์หรืออีคิว (Emotional Quotient : EQ) โดยมีความหนักแน่นรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างมั่นคง มีความฉลาดทางการเล่นหรือพีคิว (Play Quotient : PQ) เพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ ของร่างกาย นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคหรือเอคิว (Adversity Quotient : AQ) อีกด้วย เพราะในปัจจุบันชีวิตมนุษย์ทุกคนจะต้องพบอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะต้องมีการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน เช่น แข่งขันกันเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง แข่งกันกันศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของรัฐ แข่งขันกันเพื่อการทำงาน ฯลฯ ผู้ที่ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลอื่น

**แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค**

Stoltz (1997) ได้แบ่งองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคออกเป็น 4 มิติ ที่เรียกรวมว่า $Co_2RE$ ซึ่งใช้ในการประเมินระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 การควบคุม (C = Control หรือ ความสามารถในการควบคุม) หมายถึงระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคคล ให้สามารถผ่านพ้นเหตุการณ์ที่ยากลำบากหรืออุปสรรคไปได้

ความสามารถในการควบคุมเริ่มที่การรับรู้ว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ เช่น นักบริหารทุกคนสามารถพลิกฟื้นบริษัทที่กำลังอ่อนแอให้เข้มแข็งขึ้นได้ ผู้ที่มี AQ

สูงจะรับรู้ได้ถึงความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตได้มากกว่าผู้ที่มีระดับ AQ ต่ำ ผลก็คือเขาจะกระทำสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการควบคุมได้มากกว่า

ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านการควบคุมสูง มีลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าใจปัญหาหรือความยากลำบาก มีความคิดเชิงรุกต่อปัญหา(Proactive Approach) ไม่ย่อท้อและพยายามหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ตนเองผ่านพ้นอุปสรรคและความยากลำบาก

มิติที่ 2 ต้นเหตุและความรับผิดชอบ($O_2$ = Origin and Ownership หรือจุดเริ่มต้นของปัญหาและความเป็นเจ้าของ) หมายถึง การวิเคราะห์ค้นหาถึงสาเหตุของปัญหา โดยการพิจารณาจากตัวเองก่อนเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่เคยผิดพลาดในอดีตและนำมาปรับปรุงแก้ไข การตำหนิโทษตนเองจะนำไปสู่การเสียใจหรือการสำนึก ซึ่ง Stoltz ถือว่าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แต่ไม่โทษตัวเองพร่ำเพรื่อเพราะจะทำให้หมดกำลังใจ

มิติที่ 3 ผลกระทบที่จะมาถึง (R = Reach) หมายถึง การวัดผลกระทบของปัญหาความยุ่งยากที่มีต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละคนว่ามีมากน้อยเพียงใด (นัยพินิจ คชภักดี, 2543, น.56) พร้อมระวังและมีสติว่าอีกนานเท่าไรปัญหาหรืออุปสรรคกำลังจะเข้ามาในชีวิต

ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านการคุกคามต่อชีวิตสูง ได้แก่ คนที่สามารถควบคุมอารมณ์ อารมณ์ด้านลบ และควบคาผลกระทบและความเสียหายต่อการดำเนินชีวิต เมื่อมีปัญหาความยุ่งยากเกิดขึ้น เป็นผู้ที่พร้อมรับกับความยากลำบากทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหว ไม่เก็บมาคิดมากจนจมอยู่กับความทุกข์ แต่ติดได้ว่าอุปสรรคเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่ผ่านเข้ามาในชีวิตและจะผ่านไป

มิติที่ 4 ความอดทน(E = Endurance) หมายถึง การรับรู้ถึงความคงทนของอุปสรรคและการรับมือกับความยืดเยื้อของปัญหา และพยายามขจัดให้หมดไปอย่างถูกวิธร

ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านความอดทนสูง ได้แก่ ผู้ที่รับรู้ว่าอุปสรรคจะคงทนอยู่ในระยะเวลาชั่วคราวเท่านั้น เราสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกฝนทักษะและความรู้ความสามารถ มีความหวังในชีวิต พยายามที่จะหาหนทางแก้ไขให้อุปสรรคในชีวิตถูกขจัดออกไปโดยเร็ว ซึ่งจะต่างจากผู้ที่มิติด้านความคงทนต่ำ ซึ่งจะเป็นคนที่สิ้นหวังในชีวิต คิดแต่ว่าไม่มีใครหรืออะไรช่วยแก้ไขได้ ไม่พยายามหาทางแก้ปัญหา รับปัญหาให้ยังคงเป็นปัญหาของตนตลอดไป

ปัจจุบันนี้เพียง IQ EQ นั้นไม่พอที่จะทำให้คนคนหนึ่งประสบความสำเร็จได้ดีเท่าที่ควร จึงจำเป็นที่จะต้องมาทำความรู้จักกับความฉลาดอีกประเภทหนึ่งนั่นคือ AQ หรือความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค คนที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีทั้ง ไอคิว

(Intelligence Quotient) อีคิว (Emotional Quotient) และ เอคิว (Adversity Quotient) แต่ละประเภทนั้นส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในชีวิตเรา แสดงให้เห็นประโยชน์ของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ดังนี้

1. ทำให้บุคคลนั้นมีความคล่องตัวอยู่เสมอ สดชื่น กับการได้ฝึกสมองตลอดเวลาทำให้มีความคิดความจำที่ดีอยู่ตลอด

2. เป็นคนมองโลกในแง่ดี คิดแต่ในสิ่งที่ดีๆ

3. วิธีการตอบสนองต่ออุปสรรค โดยการใช้ เอ.คิว มีความสัมพันธ์ทางตรงกับสุขภาพกายและสุขภาพจิต ผู้ที่มีจิตใจต่อสู้อย่างไม่ย่อท้อทำให้มีภูมิคุ้มกันต่อความเจ็บป่วยดีขึ้น

บุคคลผู้ที่มี AQ ดีที่สุด ที่เราควรยกไว้เป็นต้นแบบคือ พระสัมมาสัมพุทธเจ้า เราเองเป็นบุตรของพระพุทธเจ้า ให้ดูพระองค์เป็นแบบอย่าง พระองค์ทรงสั่งสมสร้างบารมี 20 อสงไขยกับแสนมหากัป ไม่ทรงท้อเลย แล้วเราเองต้องอดทน ผู้ที่ประสบความสำเร็จในโลก จะเป็นคนที่คิดในทางบวกจะมองเห็นโอกาสและความหวังเสมอในอุปสรรคนั้นๆ ปัญหาทุกปัญหามีทางออกแก้ไขได้เสมอ

ท่ามกลางปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายในสังคมทุกระดับ บุคคลที่จะสามารถอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุขและเป็นที่ยอมรับของทุกคนนั้น นอกจากเป็นคนที่มีสติปัญญาดี มีสุขภาพจิตที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมสูงแล้วบุคคลนั้นยังต้องเป็นผู้มี “ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค” (Adversity Quotient : AQ) ที่จะทำให้บุคคลเกิดความมุมานะบากบั่น เพื่อเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จในชีวิต โดย AQ นั้นถูกสร้างขึ้นจากพื้นฐานของการวิจัยที่โดดเด่นจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง และจากการศึกษาข้อเขียนจากทั่วโลกมากกว่า 500 ชิ้น จาก 3 สาขาหลักๆ ได้แก่ จิตวิทยาการรู้คิด (Cognitive Psychology) จิตเวชประสาทและภูมิคุ้มกันวิทยา (Psychoneuroimmunology) รวมถึง สรีระประสาทวิทยา (Neurophysiology) AQ จึงประกอบด้วยองค์ประกอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ เป็นทฤษฎีที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในโลกแห่งความเป็นจริง

แนวคิดพื้นฐานที่ได้จากศาสตร์ทั้ง 3 สาขาหลักดังกล่าว เปรียบเสมือนผนังแต่ละด้านที่ประกอบกันขึ้น

เป็นพีระมิดแห่งความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งกุลรัตน์ สุธาสถิตชัย (2551) ได้สรุปแนวคิดจากศาสตร์ทั้ง 3 สาขา ในการนำไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ดังนี้

จิตวิทยาการรู้คิด (Cognitive Psychology) คนจำนวนมากเข้าใจว่าอุปสรรค ความคับข้องใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจตนทำให้เกิดความท้อแท้สิ้นหวัง และไม่รู้จะจัดการปัญหาอย่างไรดี นานเข้าคนเหล่านี้ก็จะทุกข์ทรมาน ล้มเหลว จมอยู่กับความทุกข์จากอุปสรรค ตรงกันข้าม บางคนคิดว่าความคับข้องใจเป็นสิ่งชั่วคราว เป็นสิ่งที่ต้องเผชิญเพื่อที่จะเติบโตต่อไป คนกลุ่มนี้ยังคงมีความหวัง มีกำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จ

จิตเวชประสาทและภูมิคุ้มกันวิทยา (Psychoneuroimmunology) ความสามารถในการขจัดอุปสรรคและความยากลำบากของคนเรานี้ เกี่ยวข้องกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเองโดยตรง ความเข้มแข็งในจิตใจและการควบคุมตนเองจะส่งผลต่อภูมิต้านทานโรคภัยไข้เจ็บของร่างกาย

สรีระประสาทวิทยา (Neurophysiology) สมองของคนเราประกอบด้วยโครงสร้างที่สมบูรณ์ สามารถสร้างความเคยชินขึ้นมาได้ หากเปลี่ยนจิตใต้สำนึกเสียใหม่ สร้างทัศนคติทางบวกก็จะสามารถสร้างความเคยชินใหม่และพัฒนา AQ ได้

เบญจวรรณ บุณยะประพันธ์ (2547-2548) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งประกอบด้วย

การตั้งเป้าหมาย หรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งที่ต้องการไว้ล่วงหน้า (Aim) แล้วพยายามมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้นั้นให้ได้

มีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึง ความฝันและการลงมือกระทำตามความฝัน หรือมาจาก Dream + Action = Vision คือ การมองการณ์ไกลไปข้างหน้า และต้องมีมุมมองที่กว้างไม่ใช่มองที่มุมแคบแค่มุมใดมุมหนึ่ง จะต้องเป็นคนใจกว้างมองได้หลายมุมหลากหลาย มองไกล และต้องใฝ่รู้

การมีหัวใจเด็ดเดี่ยวเข้มแข็ง (Strong-Minded) คือ ไม่หวาดกลัวต่อภยันตรายและไม่คิดว่าตนเกิดมาโชคร้าย คนที่มีลักษณะเช่นนี้จะมีลักษณะอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ ทำการเด็ดขาด เคารพนบนอบแก่ผู้ที่เป็นใหญ่กว่า มีเมตตากรุณาแก่ผู้น้อย ไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย มีอารมณ์มั่นคงและสามารถสร้างตนให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว จะต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าที่จะเสี่ยง แต่จะต้องเสี่ยงอยู่บนเหตุผลและข้อมูล ต้องกล้ารับผิดชอบสิ่งที่ทำ จะต้องเป็นคนกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องที่ยากๆ ซึ่งหากตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม งานก็จะมีประสิทธิภาพ

มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) คือ เชื่อว่าตนเองจะสามารถกระทำในสิ่งที่มุ่งหวังได้สำเร็จ ไม่กลัวจะทำอะไรผิดพลาดแต่จะถือเอาบทเรียนที่ผิดพลาดมาสอนตนเองให้ทำสิ่งที่ถูกต้องต่อไป เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าที่จะดึงคนเก่งมาทำงาน ไม่กลัวที่จะทำงานกับคนเก่ง ต้องเข้าใจคนและเข้าใจจิตวิทยามนุษย์ สามารถมอบหมายงาน

ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของพนักงาน ซึ่งจะมีส่วนทำให้งานก้าวไปข้างหน้าและเจริญพัฒนาต่อไป

การมีพลัง (Energetic) หรือเหมือนกับคนที่มีไฟในตัว เป็นคนกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง มีความคล่องตัวสูง มีพลังอย่างแรงกล้าในตัวที่คิดจะทำ เหมือนมีพลังวิเศษ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นคนที่สามารถผลักดัน สามารถจูงใจคนอื่น เช่น ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์การ สามารถกระตุ้นให้เกิดพลัง และทำอย่างเต็มความสามารถ

มีพลังอำนาจของความคิดและพลังจิตที่แรงกล้า (Will-Power) คือ เป็นเครื่องนำให้บรรลุผลที่ต้องการ คนที่จะก้าวขึ้นสูงอำนาจที่ใหญ่หลวงได้นั้นจะต้องเป็นคนที่มีกระแสแห่งดวงจิตที่แรงพอที่จะข่มหัวใจคนอื่นลงได้

**ความสำคัญของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค**

Stoltz (1997) ได้ระบุไว้ว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสามารถบอกถึงความอดทน ความพากเพียร และความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบาก พร้อมทั้งพยากรณ์ได้ว่าใครจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรค ใครจะเป็นผู้ชนะหรือพ่ายแพ้ต่ออุปสรรค ใครจะทำงานได้และมีศักยภาพในการทำงานมากกว่ากัน ใครจะล้มเหลวในเวลาอันสั้น และใครจะล้มเลิกการทำงาน

แนวคิดเรื่องความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) นอกจากจะใช้ได้ดีในระดับตนเองแล้ว Stoltz พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคยังสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน (Teams) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationships) ครอบครัว (Families) องค์การ (Organizations) ชุมชน (Communities) วัฒนธรรม (Cultures) และสังคม (Societies) ได้อีกด้วย และยังสามารถใช้พยากรณ์ความสำเร็จของสิ่งต่างๆ ได้ถึง 17 อย่าง ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) แรงจูงใจ (Motivation) การให้อำนาจแก่พนักงานปฏิบัติงาน (Empowerment) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) การเรียนรู้ (Learning) กำลังงาน (Energy) ความหวัง (Hope) ความสุข ความกระปรี้กระเปร่าและความสนุกสนาน (Happiness, vitality and joy) สุขภาพอารมณ์ (Emotional health) สุขภาพกาย (Physical health) การยืนกราน เดินหน้าไม่ลดละ (Persistence) ความยืดหยุ่น (Resilience) การพัฒนา (Improvement over time) ทัศนคติ (Attitude) ความมีอายุยืน (Longevity) และสุดท้ายการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Response to change)

นอกจากนี้ Stoltz ยังได้เสนอแนวปฏิบัติในการส่งเสริมความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ดังนี้

สิ่งแรกที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) ของมนุษย์คือมนุษย์จะต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจหลัก $CO_2RE$ และปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติ 6 ประการเพื่อพัฒนาทักษะและประสบการณ์ทำงาน ดังนี้

1. AQ กับสื่อโทรทัศน์การดูละคร การฟัง การพูด การแสดงสีหน้าท่าทางของตัวละคร การปรับอารมณ์ของตัวละครจะเป็นกระจกสะท้อนมาสู่ตัวเราได้ ซึ่งจะทำให้เราเกิดแนวคิดและสามารถตั้งคำถามกับตนเองได้เมื่อเกิดเหตุการณ์เหมือนในละครที่เราดู

2. AQ กับสื่อวิทยุ การที่ได้ฟังข่าวรายการทางวิทยุ และนำเอาประสบการณ์จากการฟังมาพัฒนาทักษะ $CO_2RE$ เพื่อแยกแยะแนวคิดนั้นๆ และนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

3. AQ กับการสนทนาติดต่อ เมื่อได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นจะทำให้เกิดแนวคิดใหม่และเรียนรู้สภาวะของมนุษย์ในปัจจุบันได้อย่างดี

4. AQ กับการอ่าน พัฒนาการทางความคิดของมนุษย์สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการอ่านการศึกษาค้นคว้าไม่ว่าจะเป็นการอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือหนังสืออื่น ๆ ถือว่าเป็นคำตอบที่ดีที่สุดที่ทำให้เห็นข้อแตกต่างของมนุษย์เมื่อต้องเผชิญและอุปสรรคว่าจะมีวิธีการแก้ไขปัญหานั้น คือ

5. AQ กับศิลปะ การที่เราได้ชมการเต้นรำ ภาพวาด การระบายสี และเกิดความประทับใจในสิ่งที่เห็นทำให้ $CO_2RE$ ที่เกี่ยวข้องมีพัฒนาการที่ดีขึ้น การมีความคิดที่อิสระเป็นสิ่งที่มีค่าสูงสุดของมนุษย์ มนุษย์มีสุนทรีย์อยู่ในตัว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มนุษย์มีจิตใจที่อ่อนโยนเข้าถึงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

6. AQ กับ Internet การศึกษาเรียนรู้ทางเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้มนุษย์สามารถวางแผนเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ทันต่อเหตุการณ์บ้านเมืองและแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น

เงื่อนไข 3 ประการในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค คือ มีความตั้งใจแน่วแน่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่กล้าลงมือปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นไม่ท้อถอย

การฝึกฝนความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มจากการเรียนรู้ตนเอง เรียนรู้ $CO_2RE$ ของตนเองว่า ณ บัดนี้ ณ จุดนี้ มีความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้แค่ไหน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเพียงใด

ขั้นตอนที่ 2 ให้วิเคราะห์ $CO_2RE$ ของสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่หรือสถานการณ์ในสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อวิเคราะห์เหตุการณ์หรือสถานการณ์แล้วถ้าเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นอีกควรจะมีวิธีการแก้ไขหรือปฏิบัติตนเองอย่างไร

อาจกล่าวได้ว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) ไม่ใช่เรื่องของดำและขาว ใช่และไม่ใช่ หรือแม้แต่เรื่องของการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว หากแต่ AQ นั้น เป็นเรื่องของ “ระดับ” ความสามารถที่สามารถพัฒนาเรียนรู้และฝึกฝนได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. รู้จักสร้างกรอบความคิดใหม่ ด้วยการเปลี่ยนแปลงตนเองจากผู้ที่เคยยอมแพ้หรือเคยต่อสู้กับชีวิตในทางที่ไม่ถูกต้องให้กลายเป็นผู้ที่ทำวิกฤติให้เป็นโอกาส

2. รู้จักบริหารจัดการกับชีวิตของตนเองให้ดีขึ้น เช่น ไม่ตำหนิตนเองและผู้อื่น ลดการทำร้ายอารมณ์ของตนเอง

3. เมื่อประสบกับความทุกข์ยากหรือความผิดหวังพยายามรักษาสภาพจิตใจของตนเองให้เข้มแข็งภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว

4. เมื่อเผชิญปัญหาที่ร้ายแรงต้องมีสติสัมปชัญญะ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เข้ามาขัดขวางความสำเร็จ

5. ทำตัวให้มีสุขภาพแข็งแรง ทำใจให้มีความสุขและทำให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

6. ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยความเข้าใจ

7. มีความพยายามในการแข่งขันสูงขึ้น ไม่เฉื่อยชา มีความคิดสร้างสรรค์ และพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ

Stoltz (1997) ได้เสนอแนะแนวทางในการช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ที่เรียกว่า The LEAD Sequence ดังนี้

**L = Listen to your adversity response** ซึ่งเป็นการพูด หรือบอกให้ตัวเองได้รู้ว่าขณะนี้ปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้นกับตัวเอง และตอบสนองต่ออุปสรรคนั้นด้วยความเข้มข้นระดับใดจึงจะแก้ไขได้

**E = Explore all origins and your ownership of the result** เป็นการค้นหาว่าสิ่งใดคือต้นตอสาเหตุของอุปสรรคที่เกิดขึ้น ระบุให้ชัดเจนว่าตนเองต้องทำสิ่งใดที่เฉพาะเจาะจงลงไปเพื่อให้สามารถทำให้สถานการณ์ดีขึ้น ตัดสินลงไปว่าสิ่งใดที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรา และสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบหรือการตัดสินใจของเรา

**A = Analyze the evidence** คือ การวิเคราะห์ให้เกิดความชัดเจนโดยการค้นหาหลักฐานหรือภาวะแวดล้อมมาสนับสนุนว่าสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมจริงๆ แล้วมีอะไรบ้าง

อุปสรรคจะเยื้องย่างมาสู่ชีวิตอีกนานเท่าใด ทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้ปัญหาอยู่ในชีวิตนานานเกินควร พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขและศักยภาพของตนเอง

**D = Do something** เป็นการเลือกวิธีการและลงมือดำเนินการเพื่อให้อุปสรรคอยู่กับเราให้นานน้อยที่สุด ด้วยการหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติม และวิธีที่จะสามารถควบคุมไม่ให้อุปสรรคเข้ามามีบทบาทต่อชีวิต

ชวนจิตร ธุระทอง (2544) ได้กล่าวถึงผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคว่าจะสามารถเรียนรู้ได้ในสิ่งต่อไปนี้

1. รู้จักสร้างกรอบความคิดใหม่ ด้วยการเปลี่ยนแปลงตนเองจากผู้ที่เคยยอมแพ้หรือเคยต่อสู้กับชีวิตในทางที่ไม่ถูกต้องให้กลายเป็นผู้ที่ทำวิกฤติให้เป็นโอกาส

2. สามารถบริหารจัดการกับชีวิตของตนเองได้ดีขึ้น เช่น ไม่ตำหนิตนเองหรือผู้อื่น และลดการทำร้ายอารมณ์ของตนเอง (ไม่โกรธง่าย หงุดหงิดง่าย)

3. เมื่อประสบกับความทุกข์ยากหรือความผิดหวังก็สามารถรักษาสภาพจิตใจของตนเองให้เข้มแข็งขึ้นได้ภายในเวลาอันสมควร

4. เมื่อเผชิญปัญหาเรื่องที่ร้ายแรงก็มีสติสัมปชัญญะที่มั่นคง สามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เข้ามาขัดขวางความสำเร็จของตนได้

5. ทำให้มีสุขภาพที่แข็งแรงขึ้น มีความสุขมากขึ้น และมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

6. สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกทีมงานหรือกับเพื่อนร่วมงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ไม่เฉื่อยชา มีความคิดสร้างสรรค์และมีความ สามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากขึ้น

ข้อแตกต่างระหว่างผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสูงกับต่ำ จะมีโอกาสหรือลักษณะดังนี้

1. มีโอกาสได้รับการคัดเลือก (Selected) และได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำมากกว่า

2. เป็นนักกีฬาที่มีความสามารถสูง เพราะมีความอดทนสูง

3. มีอัตราในการละทิ้งงานหรือลาออกจากงานกลางคันน้อยกว่าคนที่มี AQ ต่ำถึง 3 เท่า

4. เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง

5. สามารถเรียนรู้งานได้เร็วกว่า และสามารถประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ นำไปใช้ในการทำงานได้อย่างชำนาญ

6. เป็นนักแก้ไขปัญหาที่มีความสามารถสูง

7. เป็นที่พึงพอใจหรือถูกใจของผู้ปฏิบัติงานที่มี AQ สูงเหมือนกัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมด “ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค” ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการที่จะนำพาบุคคลและองค์ไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นแนวคิดที่บ่งบอกถึงความสามารถของบุคคลในการที่จะรับมือและจัดการกับปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดย เฉพาะผู้บริหารนั้นจะต้องอยู่กับปัญหาตลอดเวลา ต้องคอยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากผู้บังคับ บัญชาระดับสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน จากระบบขององค์การ และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ดังนั้นหากผู้บริหารเป็นผู้ที่มี AQ สูง สมาชิกในองค์การก็คงจะมีความเชื่อมั่นได้ว่า ผู้บริหารจะสามารถนำพาให้องค์การฝ่าฟันวิกฤติ แก้ไขปัญหา และประสบความสำเร็จได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ได้หมายความว่า AQ จะเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด ทุกทักษะไม่ว่าจะเป็น IQ EQ หรือ MQ ก็ล้วนแต่มีความสำคัญไม่แพ้กัน ดังนั้นหากเราต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ในการทำงานแล้ว ควรจะพัฒนาทักษะที่กล่าวมาในทุกๆ ทักษะ เพื่อเกื้อหนุนกันให้เราสามารถใช้ศักยภาพและแสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความอดทน เพียรพยายาม มีกำลังใจในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดีงามของสังคม

**ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ**

จุไลลักษณ์ ชัยมงคล (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยศึกษาแนวคิดที่บริษัทรีครูท จำกัด (1984) ได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดพื้นฐานของผู้นำชาวญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 4 ด้าน คือ 1. ด้านความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างลักษณะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญในการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำ ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ด้านความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ และลักษณะผู้นำที่สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานมีเพียงด้านเดียว คือ ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา บริษัท ไทยออยส์

จำกัด ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพยกเว้นผู้นำลักษณะผู้นำแบบการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

โฆษิต บุญทวี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยนำกรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของลิเคริท์มาใช้ในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ 2. แบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่าแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แต่ในขณะเดียวกันรูปแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูงกว่าแบบมีส่วนร่วม 3. แบบผู้บริหารสถานีตำรวจนครบาลที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือต้องการให้เป็นจนมากที่สุด คือ แบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

Wang and Satow (1994) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพขององค์การในธุรกิจร่วมทุนระหว่างชาวจีนกับชาวญี่ปุ่น กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง จำนวน 151 คน ในบริษัทร่วมทุน 72 บริษัท ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบวัดความเป็นผู้นำของบริษัทรีครูท จำกัด (Recruit Co. Ltd,1984) โดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ 1. ผู้นำที่มีความคาดหวังสูง เป็นผู้นำที่คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 2. ผู้นำที่เน้นความรู้สึกความเห็นอกเห็นใจ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีลักษณะอบอุ่น มนุษยสัมพันธ์ดี 3. ผู้นำที่เน้นข้อมูลข่าวสาร เป็นผู้นำที่เชื่อว่าการให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ความรู้ในงาน มีความรู้ในบทบาทหน้าที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ เป็นผู้นำที่มีความสามารถและศักยภาพในการทำงานเป็นอย่างดี สามารถพูดให้ลูกน้องไว้วางใจ และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีความคาดหวังสูง ผู้นำที่เน้นความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่เน้นข้อมูลข่าวสารจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การสูง ในขณะที่ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การในระดับต่ำ

ศุภชัย โพชนุกูล (2532) ภาวะผู้นำของปลัดอำเภอกับการประสานงาน ระดับตำบล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าการใช้ภาวะผู้นำของปลัดอำเภอกับการประสานงานระดับตำบลปลัดอำเภออาศัยปัจจัยอะไรเพื่อให้ตนประสบความสำเร็จในการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า จากทัศนะของปลัดอำเภอผู้ปฏิบัติงาน ในพื้นที่ระดับตำบลของจังหวัดตรัง เป็นสิ่งชี้ได้ว่าการประสานงานในระดับตำบล ที่ประสบผลสำเร็จ การใช้ภาวะผู้นำของปลัดอำเภอ นับว่าเป็นสิ่งที่บทบาทสำคัญอย่างยิ่งทั้งโดย การใช้อำนาจบารมี รวมตลอดไปถึงการใช้กระบวนการบริหารด้วย

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์**

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย และอุสา สุทธิสาคร (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านชีวประวัติของนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 464 คน กับความสามารถด้านเชาวน์อารมณ์ 7 ด้าน ประกอบด้วย การรู้จักอารมณ์ของตน การตระหนักรู้ภาวะอารมณ์ของผู้อื่น ความเอื้ออาทร วุฒิภาวะทางอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ตน การมีแรงจูงใจที่ดี และทักษะทางสัมคม พบผลที่น่าสนใจ คือ

1. เพศหญิงโดยภาพรวมมีความสามารถด้านความเอื้ออาทร วุฒิภาวะทางอารมณ์ และการควบคุมด้านอารมณ์ตนเองสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านความเอื้ออาทร

2. สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของครอบครัว มีผลต่อความสามารถเชาวน์อารมณ์ด้านความเอื้ออาทร การตระหนักรู้ถึงภาวะอารมณ์ของผู้อื่น การรู้จักอารมณ์ของตนเองและการมีแรงจูงใจที่ดี

3. การปรึกษาหารือกับพี่น้องและครูอาจารย์ เมื่อเวลามีปัญหา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทักษะทางเชาวน์อารมณ์

4. สภาพความสัมพันธ์กับบิดามารดา มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความเอื้ออาทร การมีแรงจูงใจที่ดี การควบคุมอารมณ์ตน และทักษะทางสังคมของรักศึกษา

5. การประเมินตนว่าเป็นคนมุ่งความสำเร็จ ใฝ่สัมพันธ์และมุ่งสู่อำนาจ มีผลต่อความสามารถในด้านความเอื้ออาทรและการมีแรงจูงใจที่ดี

6. เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น (N=845 คน) พบว่า อายุมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ทุกด้าน ยกเว้นด้านความเอื้ออาทร (-.194 ถึง .254) ณ ระดับ .01 อายุมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมของเชาวน์อารมณ์เท่ากับ .144 ณ ระดับนัยสำคัญ .01 ซึ่งถือว่าต่ำมาก

7. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่พิจารณาได้จากเกรด มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ (ณ ระดับ .01) กับคะแนนเชาวน์อารมณ์รวมเป็น .191 โดยที่เกรดมีความสัมพันธ์กับการมีแรงจูงใจที่ดีสูงสุดในบรรดาทั้ง 7 ด้าน มีค่าเท่ากับ .314

ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) ได้ทำการศึกษาถึงผลของบุคลิกภาและเชาวน์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพการให้บริการตามการรับรู้ของหัวหน้างานของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบทดสอบเชาวน์อารมณ์ที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของโกลแมน กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน พบว่า พนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพมหานครมีองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการร่วมรับรู้ความรู้สึก ด้านการจัดระเบียบอารมณ์ตนเอง และด้านทักษะทางสังคม

Oldham (1996) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เชาวน์อารมณ์ในฐานะความฉลาดชนิดหนึ่งซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการเรียน เพื่อสนับสนุนให้สถาบันการศึกษานำเชาวน์อารมณ์มาใช้ในการเรียนการสอน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทางอารมณ์ที่ดีกับความสำเร็จทางการเรียน และความสำเร็จของบุคคลมีความสัมพันธ์กัน

Menhart (1998) ได้ทำการศึกษาเรื่องเชาวน์อารมณ์ กรณีเป็นตัวทำนายความสำเร็จทางอาชีพได้ และพัฒนาทฤษฎีหลายองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ (A Multi-Componential Theory of Emotional Intelligence) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ รู้จักเห็นใจคนอื่น รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง รู้จักอดทนรอคอย และการสร้างความประทับใจมีผลต่อการสัมภาษณ์ ซึ่งได้ทำการศึกษากับนักศึกษาปริญญาตรีจำนวน 116 คน โดยให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์การคัดเลือกงานที่สร้างขึ้นเพื่อทำการทดสอบ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผ่านทางวีดีโอเทป การวัดพฤติกรรมในขณะรอคอย และการฝึกอบรม และให้ผลสะท้อนกลับโดยผู้วิจัย จากผลการวิจัย พบว่า ทฤษฎีหลายองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์มีผลต่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์ ในด้านการทำนายพบว่าความสามารถ และความโน้มเอียงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลของการสัมภาษณ์ การวัดความรู้จักเห็นใจคนอื่น การแสดงออกที่ไม่ใช้ภาษาและอุปนิสัยที่เข้ากันได้นั้น มีความสัมพันธ์กับการตอบสนองที่ดี และผลการสัมภาษณ์ รวมทั้งการตอบสนองของผู้สัมภาษณ์ก็มีความสัมพันธ์ต่อการสัมภาษณ์ด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า การวัดเชาวน์อารมณ์ ความฉลาดทั่วไป และความสามารถในการปฏิบัติก็มีความสัมพันธ์กับผลการสัมภาษณ์เช่นกัน

เสริมศรี กาญจนสินิทธิ์ (2539) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบปฏิกิริยาจริยธรรมของพยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงและต่ำต่อพฤติกรรมการดูแลรักษาผู้ติดเชื้อเอดส์ พบว่า พยาบาลที่มีคะแนนวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง จะมีคะแนนปฏิกิริยาจริยธรรมต่อการพยาบาลผู้ติดเชื้อเอดส์สูงกว่าพยาบาลที่มีคะแนนวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .01

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค**

วรวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2548) ศึกษาเรื่องเชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคและการรับรู้รูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในโรงงานผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง พบว่า 1. การฝึกเชาวน์อารมณ์มีผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับเชาวน์อารมณ์และระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสูงกว่าผู้ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 2. เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. พนักงานที่มีการรับรู้รูปแบบการเรียนรู้ต่างกันมีระดับเชาวน์อารมณ์ และระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลวิตรา ผิวงาม (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า 1. ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs 2. ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค สามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการประกอบการ SMEs ได้

วรรณวิภา ติวะนันทกร (2548) ศึกษาเรื่อง ลักษณะบุคลิกภาพ และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค : กรณีศึกษาเฉพาะนักธุรกิจอิสระองค์การหนึ่งของ บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า 1. ค่าเฉลี่ยความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างนี้อยู่ในระดับสูง 2. บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ส่วนบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค 3. บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวและบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคได้ 4. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานในการธุรกิจกับบริษัทแอมเวย์

นันทิยา วชิรลาภไพฑูร (2547) เปรียบเทียบระหว่างเยาวชนกระทำผิดที่ได้รับโปรแกรมการเรียนรู้กับเยาวชนกระทำผิดที่ไม่ได้โปรแกรมการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาส่งตัวเข้ารับการฝึกที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านกรุณา พบว่า โปรแกรมการเรียนรู้ได้ผลดี กลุ่มทดลองมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในทุกมิติ และโดยรวมสูงขึ้นหลังการทดลอง และยังคงอยู่ในระยะติดตามผล 1 เดือน และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

อรรถพล ระวิโรจน์ (2547) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของนิสิตนักศึกษา คณะสัตวแพทยศาสตร์ชั้นปีที่ 6 ในประเทศไทย เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค พบว่า 1. ภูมิลำเนาที่เติบโต และความคาดหวังในวิชาชีพสัตวแพทย์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค 2. ความคาดหวังในวิชาชีพสัตวแพทย์สามารถทำนายความสัมพันธ์กับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของนิสิตนักศึกษา

# บทที่ 3

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ที่พัฒนาขึ้นโดย ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน แบบประเมินระดับเชาวน์อารมณ์ที่พัฒนาขึ้นโดยผู้ช่วยศาสตรจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ตามแนวคิดของโกลแมน (Goleman) และใช้แบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) ที่พัฒนาขึ้นโดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz) และทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ จากนั้นนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หลังจากนั้นจึงเก็บรวมรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง และนำข้อมูลที่ข้อเสนอแนะต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกถึงลักษณะของการทำงานของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อเป็นข้อมูลต่อไปด้วย

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิจัยเอกสารและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการนำการวิจัย 2 ลักษณะดังกล่าวมาเชื่อมโยงกัน มีตัวแปรดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ รูปแบบภาวะผู้นำ

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการกรมการปกครอง ในจังหวัดนครปฐม ทั้งสิ้น 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอสามพราน อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม และอำเภอพุทธมณฑล โดยจะต้องมีตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครองหรือปลัดอำเภอ ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 58 คน และข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในจังหวัดนครปฐม ซึ่งหมายถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะต้องมีตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีประชากรทั้งสิ้น 98 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 156 คน ฉะนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาซึ่งคิดคำนวณตามแบบของยามาเน่ (Yamane,1970) รวมปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 112 คน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้การคำนวณตามสูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรของยามาเน่ (Yamane, 1970) ตามสูตรดังนี้

$$n = \frac{n}{1 + Ne^2}$$

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์(Relative Error)

เมื่อแทนค่าจำนวนประชากร 156 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ด้วยค่าความคลาดเคลื่อน 0.05

$$n = \frac{156}{1 + 156 \times 0.05^2}$$

$$= 112$$

จากการแทนค่าจำนวนประชากร 156 คน ในสูตรข้างต้น ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 112 คน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นแบบสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ไปตามอำเภอ องค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ตารางสุ่ม

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบประเมินเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

เป็นการประเมินเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ

แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา , หม่อมหลวงปนัดดา ดิศกุล , นายสุรพล แสวงศักดิ์ และ ดร.โชคชัย เดชอมรธัญ เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินข้อคำถามแต่ละข้อคำถมของแบบประเมินทุกข้อคำถามว่า มีความครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ แล้วผู้วิจัยนำผลการประเมินที่ได้มาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาต่ำสุดที่ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ตามสมการการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังนี้

โดยใช้สูตร $IOC = \frac{\sum R}{N}$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้

ค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

**แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ**

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จำนวนทั้งหมด 20 ข้อ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินด้านรูปแบบ จำนวนทั้งหมด 26 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ดังข้อมูลที่แสดงใน ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ

| ตัวแปร | ลำดับ | การตรวจสอบความเที่ยงตรง ผู้เชี่ยวชาญประเมิน | | | | ค่าความเที่ยงเชิงเนื้อหา | ผลการพิจารณา |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | ข้อ 1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 2 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 3 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.75 | ผ่าน |
| | ข้อ 4 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.75 | ผ่าน |
| | ข้อ 5 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 6 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 7 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 8 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 9 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 10 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.75 | ผ่าน |
| | ข้อ 11 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 12 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 13 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 14 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 15 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 16 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ (ต่อ)

| ตัวแปร | ลำดับ | การตรวจสอบความเที่ยงตรง ผู้เชี่ยวชาญประเมิน | | | | ค่าความเที่ยงเชิงเนื้อหา | ผลการพิจารณา |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| **ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง** | ข้อ 17 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 18 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 19 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 20 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| **ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน** | ข้อ 21 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 22 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 23 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 24 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ผ่าน |
| | ข้อ 25 | +1 | 0 | 0 | +1 | 0.50 | ผ่าน |
| | ข้อ 26 | +1 | 0 | 0 | +1 | 0.50 | ผ่าน |

ผลการตรวจสอบ พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่าเท่ากับ 1.00 ดังข้อต่อไปนี้ 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 24 และมีข้อคำถามที่มีค่าเท่ากับ 0.75 ดังข้อต่อไปนี้ 3, 4, 10 และสุดท้ายข้อคำถามที่มีค่าเท่ากับ 0.5 ดังข้อต่อไปนี้ 25, 26 จากผลการพิจารณาพบว่า สามารถนำข้อคำถามไปทดลองใช้ได้ทุกข้อ จากนั้นนำแบบประเมินไปตรวจสอบความเชื่อถือได้ จำนวน 30 ราย และนำมาทดสอบเพื่อคำนวนค่าความเชื่อถือ ( Reliability) ของแบบประเมินด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Cronbach ดังนี้

แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยข้อคำถาม 20 ข้อ ได้ค่า Reliability เท่ากับ 0.967 (ข้อคำถามผ่านการทดสอบทุกข้อ)

ตารางที่ 3 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

| รูปแบบภาวะผู้นำ | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง** | ข้อที่ 1 | 75.9000 | 102.162 | .483 | . | .969 |
| | ข้อที่ 2 | 75.7000 | 100.562 | .746 | . | .966 |
| | ข้อที่ 3 | 76.1000 | 100.369 | .698 | . | .966 |
| | ข้อที่ 4 | 76.3000 | 98.079 | .635 | . | .968 |
| | ข้อที่ 5 | 75.9667 | 99.551 | .775 | . | .965 |
| | ข้อที่ 6 | 75.6667 | 96.644 | .828 | . | .965 |
| | ข้อที่ 7 | 75.7667 | 96.047 | .888 | . | .964 |
| | ข้อที่ 8 | 75.9000 | 96.990 | .893 | . | .964 |
| | ข้อที่ 9 | 75.7667 | 97.082 | .875 | . | .964 |
| | ข้อที่ 10 | 75.7333 | 97.168 | .911 | . | .964 |
| | ข้อที่ 11 | 75.7000 | 100.286 | .773 | . | .966 |
| | ข้อที่ 12 | 75.6333 | 96.861 | .924 | . | .964 |
| | ข้อที่ 13 | 75.7667 | 95.495 | .868 | . | .964 |
| | ข้อที่ 14 | 75.8000 | 96.648 | .873 | . | .964 |
| | ข้อที่ 15 | 75.5333 | 99.568 | .712 | . | .966 |
| | ข้อที่ 16 | 75.5000 | 96.879 | .846 | . | .965 |
| | ข้อที่ 17 | 75.8000 | 96.372 | .895 | . | .964 |
| | ข้อที่ 18 | 75.7667 | 97.357 | .853 | . | .964 |
| | ข้อที่ 19 | 76.1000 | 106.645 | .133 | . | .973 |
| | ข้อที่ 20 | 75.8000 | 101.200 | .718 | . | .966 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .967** | | | | | | |

แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้ค่า Reliability เท่ากับ 0.443 (ทำให้ต้องมีการตัดข้อคำถามข้อที่ 5 และ 6) ทำให้มีค่า Reliability เพิ่มขึ้นเป็น 0.840

ตารางที่ 4 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

| **รูปแบบภาวะผู้นำ** | **ข้อคำถาม** | **ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ** | **ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ** | **ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total** | **ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง** | **ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน** | ข้อที่ 1 | 17.93 | 5.168 | .420 | .640 | .295 |
| | ข้อที่ 2 | 17.77 | 4.875 | .621 | .717 | .209 |
| | ข้อที่ 3 | 17.70 | 4.976 | .376 | .458 | .302 |
| | ข้อที่ 4 | 17.57 | 5.357 | .434 | .403 | .303 |
| | ข้อที่ 5 | 18.80 | 6.855 | -.141 | .093 | .615 |
| | ข้อที่ 6 | 18.57 | 5.771 | .004 | .043 | .565 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เท่ากับ .443** | | | | | | |

ตารางที่ 5 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (ตัดข้อคำถาม)

| รูปแบบภาวะผู้นำ | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน** | ข้อที่ 1 | 15.07 | 4.616 | .532 | .633 | .486 |
| | ข้อที่ 2 | 14.90 | 4.438 | .710 | .713 | .419 |
| | ข้อที่ 3 | 14.83 | 4.282 | .526 | .434 | .475 |
| | ข้อที่ 4 | - | - | - | - | - |
| | ข้อที่ 5 | - | - | - | - | - |
| | ข้อที่ 6 | 15.70 | 5.803 | -.051 | .033 | .840 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เท่ากับ .840** | | | | | | |

หลังจากทำการทดสอบข้อคำถามแต่ละรูปแบบ แล้วจึงทำการทดสอบทั้ง 2 รูปแบบอีกครั้ง หลังจากที่ทำการตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านออกไป ได้ค่า Reliability เท่ากับ 0.971

ตารางที่ 6 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

| รูปแบบภาวะผู้นำ | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง** | ข้อที่ 1 | 91.6000 | 149.903 | .467 | . | .972 |
| | ข้อที่ 2 | 91.4000 | 147.766 | .740 | . | .970 |
| | ข้อที่ 3 | 91.8000 | 147.614 | .687 | . | .970 |
| | ข้อที่ 4 | 92.0000 | 144.828 | .629 | . | .971 |

ตารางที่ 6 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (ต่อ)

| รูปแบบภาวะผู้นำ | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ข้อที่ 5 | 91.6667 | 146.161 | .796 | . | .969 |
| | ข้อที่ 6 | 91.3667 | 143.068 | .819 | . | .969 |
| | ข้อที่ 7 | 91.4667 | 142.189 | .888 | . | .968 |
| | ข้อที่ 8 | 91.6000 | 143.283 | .896 | . | .968 |
| | ข้อที่ 9 | 91.4667 | 143.430 | .876 | . | .969 |
| | ข้อที่ 10 | 91.4333 | 143.564 | .909 | . | .968 |
| | ข้อที่ 11 | 91.4000 | 147.421 | .766 | . | .970 |
| | ข้อที่ 12 | 91.3333 | 143.195 | .922 | . | .968 |
| | ข้อที่ 13 | 91.4667 | 141.637 | .862 | . | .969 |
| | ข้อที่ 14 | 91.5000 | 143.017 | .867 | . | .969 |
| | ข้อที่ 15 | 91.2333 | 146.530 | .709 | . | .970 |
| | ข้อที่ 16 | 91.2000 | 143.131 | .850 | . | .969 |
| | ข้อที่ 17 | 91.5000 | 142.741 | .885 | . | .968 |
| | ข้อที่ 18 | 91.4667 | 143.844 | .849 | . | .969 |
| | ข้อที่ 19 | 91.8000 | 154.441 | .171 | . | .974 |
| | ข้อที่ 20 | 91.5000 | 148.190 | .739 | . | .970 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .967** | | | | | | |

ส่วนที่ 3 แบบประเมินเชาวน์อารมณ์

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินเชาวน์อารมณ์ที่พัฒนาขึ้นโดย ผู้ช่วยศาสตรจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ที่ได้แนวคิดรูปแบบตามแนวคิดของโกลแมน(Goleman) ได้ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content) และได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว มาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ด้าน

ส่วนที่ 1 ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง

ส่วนที่ 2 ด้านการจัดระเบียบอารมณ์ของตน

ส่วนที่ 3 ด้านการจูงใจตนเอง

ส่วนที่ 4 ด้านการเห็นใจผู้อื่น

ส่วนที่ 5 ด้านการมีทักษะทางสังคม

ทั้งนี้ข้อคำถามแต่ละด้านมีทั้งด้านบวกและด้านลบ

แบบทดสอบวัดเป็นแบบให้เลือกตอบ มีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบบังคับเลือก และมีระดับการวัดประเภท 3 ช่วง คือ ใช่ ไม่แน่ใจ ไม่ใช่ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เกณฑ์การให้คะแนนของแบบประเมินเชาวน์อารมณ์

| ข้อความ | เกณฑ์การให้คะแนน | | |
|---|---|---|---|
| | ใช่ | ไม่แน่ใจ | ไม่ใช่ |
| ทางบวก | 3 | 2 | 1 |
| ทางลบ | 1 | 2 | 3 |

การแบ่งระดับคะแนนเชาวน์อารมณ์ ผู้วิจัยแบ่งคะแนนออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ โดยแบ่งช่วงคะแนนในแต่ละระดับ ด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ตามที่เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2554) ได้อธิบายไว้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{3-1}{3} = 0.67$$

จากการพิจารณาตามแนวทางข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 2.35-3.00 กำหนดให้มีระดับคะแนนเชาวน์อารมณ์แต่ละด้านในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 1.68 - 2.34 กำหนดให้มีระดับคะแนนเชาวน์อารมณ์แต่ละด้านในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 -1.67 กำหนดให้มีระดับคะแนนเชาวน์อารมณ์แต่ละด้านในระดับต่ำ

ตารางที่ 8 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินเชาวน์อารมณ์

| ด้าน | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-Total Correlation | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|
| **เชาวน์อารมณ์** | ข้อที่ 1 | 59.0690 | 72.2094 | .6178 | .8324 |
| | ข้อที่ 2 | 59.2759 | 73.8498 | .4483 | .8364 |
| | ข้อที่ 3 | 60.3103 | 73.5788 | .3370 | .8387 |
| | ข้อที่ 4 | 59.2414 | 71.7611 | .5482 | .8329 |
| | ข้อที่ 5 | 59.3448 | 75.5197 | .2191 | .5416 |
| | ข้อที่ 6 | 59.4828 | 71.0443 | .4658 | .8346 |
| | ข้อที่ 7 | 59.0345 | 75.3202 | .3330 | .8392 |
| | ข้อที่ 8 | 59.5517 | 72.4704 | .5321 | .8339 |
| | ข้อที่ 9 | 59.5862 | 74.0369 | .2357 | .8426 |
| | ข้อที่ 10 | 59.1724 | 77.2192 | .0499 | .8455 |
| | ข้อที่ 11 | 59.5862 | 77.9655 | -.0393 | .8509 |
| | ข้อที่ 12 | 59.2414 | 75.4754 | .1961 | .8424 |
| | ข้อที่ 13 | 59.3103 | 71.2217 | .5988 | .8315 |
| | ข้อที่ 14 | 59.1034 | 76.6675 | .0941 | .8448 |
| | ข้อที่ 15 | 59.2069 | 76.3842 | .1330 | .8436 |
| | ข้อที่ 16 | 59.0690 | 74.9236 | .3093 | .8394 |
| | ข้อที่ 17 | 59.1379 | 75.6232 | .1679 | .8435 |
| | ข้อที่ 18 | 59.2414 | 72.6182 | .4653 | .8352 |
| | ข้อที่ 19 | 59.2069 | 77.4557 | .0249 | .8461 |
| | ข้อที่ 20 | 58.8621 | 76.5517 | .3122 | .8406 |

ตารางที่ 8 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินเชาวน์อารมณ์ (ต่อ)

| ด้าน | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-Total Correlation | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|
| เชาวน์อารมณ์ | ข้อที่ 21 | 58.9655 | 76.1773 | .2536 | .8408 |
| | ข้อที่ 22 | 59.6207 | 71.6724 | .4188 | .8362 |
| | ข้อที่ 23 | 59.3103 | 75.2217 | .2887 | .8399 |
| | ข้อที่ 24 | 59.0690 | 75.2094 | .2775 | .8401 |
| | ข้อที่ 25 | 58.9655 | 74.6773 | .4819 | .8370 |
| | ข้อที่ 26 | 59.2414 | 77.5468 | .0073 | .8474 |
| | ข้อที่ 27 | 58.9655 | 76.6059 | .1892 | .8418 |
| | ข้อที่ 28 | 59.2414 | 72.6182 | .5974 | .8332 |
| | ข้อที่ 29 | 60.0690 | 70.3522 | .5264 | .8325 |
| | ข้อที่ 30 | 59.1034 | 73.6675 | .4376 | .8365 |
| | ข้อที่ 31 | 59.1724 | 72.6478 | .5291 | .8341 |
| | ข้อที่ 32 | 59.0345 | 73.4631 | .5860 | .8345 |
| | ข้อที่ 33 | 59.2069 | 72.9557 | .5629 | .8340 |
| | ข้อที่ 34 | 59.7931 | 73.0271 | .3724 | .8377 |
| | ข้อที่ 35 | 59.4828 | 74.1158 | .3412 | .8386 |
| | ข้อที่ 36 | 59.1034 | 73.2389 | .5667 | .8343 |
| | ข้อที่ 37 | 59.2414 | 79.4039 | -.1577 | .8515 |
| | ข้อที่ 38 | 58.8621 | 76.6232 | .2962 | .8407 |
| | ข้อที่ 39 | 59.3448 | 73.9483 | .2794 | .8406 |
| | ข้อที่ 40 | 59.1034 | 73.8818 | .3643 | .8380 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เชาวน์อารมณ์ เท่ากับ .8427** | | | | | |

ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินเชาวน์อารมณ์ แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมิน ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 40 ข้อ พบว่า แบบประเมินเชาวน์อารมณ์ทั้งหมด 40 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .8427 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ที่ค่อนข้างสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546)

ส่วนที่ 4 แบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบประเมินความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค (The Adversity Response Profile-ARP) ที่พัฒนาขึ้นโดย ผู้ช่วยศาสตรจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ตามแนวคิดของ Stoltz โดยได้ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content Validity) และได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว มาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ คำถามครอบคลุมองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย $CO_2RE$

1. มิติด้านการควบคุม (Control)
2. มิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership)
3. มิติด้านผลผลกระทบ (Reach)
4. มิติด้านความทนทาน (Endurance)

ระดับ 1 เห็นด้วยกับข้อความทางซ้ายมืออย่างมาก

ระดับ 2 เห็นด้วยกับข้อความทางซ้ายมือ

ระดับ 3 มีความเห็นเป็นกลางโดยไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่

ระดับ 4 เห็นด้วยกับข้อความทางขวามือ

ระดับ 5 เห็นด้วยกับข้อความทางขวามืออย่างมาก

ตารางที่ 9 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ โดยวิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของความคิดสร้างสรรค์ของแบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ)

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง | ค่าอัลฟ่า (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | ข้อที่ 1 | 35.5638 | 30.2746 | 0.3705 | 0.2204 | 0.7923 |
| | ข้อที่ 2 | 34.9396 | 30.8679 | 0.2977 | 0.1639 | 0.8012 |
| | ข้อที่ 3 | 35.0738 | 30.5013 | 0.3908 | 0.1832 | 0.7895 |
| | ข้อที่ 4 | 35.2685 | 29.9004 | 0.3937 | 0.2368 | 0.7899 |
| | ข้อที่ 5 | 35.3221 | 28.7966 | 0.4445 | 0.2571 | 0.7844 |
| | ข้อที่ 6 | 34.7919 | 28.8821 | 0.5797 | 0.3798 | 0.7693 |
| | ข้อที่ 7 | 34.8926 | 29.0289 | 0.5683 | 0.3854 | 0.7706 |
| | ข้อที่ 8 | 34.9195 | 28.4664 | 0.5923 | 0.3864 | 0.7671 |
| | ข้อที่ 9 | 35.2215 | 27.7547 | 0.5821 | 0.4614 | 0.7668 |
| | ข้อที่10 | 35.1879 | 28.2753 | 0.5331 | 0.4095 | 0.7731 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เท่ากับ .8988** | | | | | | |
| ด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ | ข้อที่ 11 | 34.3826 | 18.1702 | 0.3885 | 0.2684 | 0.6386 |
| | ข้อที่ 12 | 34.3154 | 18.1633 | 0.4099 | 0.3176 | 0.6352 |
| | ข้อที่ 13 | 34.2953 | 16.8987 | 0.5689 | 0.4900 | 0.6029 |
| | ข้อที่ 14 | 34.9463 | 16.8755 | 0.3969 | 0.2554 | 0.6358 |
| | ข้อที่ 15 | 36.3893 | 26.4556 | -0.5051 | 0.2948 | 0.8080 |

ตารางที่ 9 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ โดยวิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของความคิดสร้างสรรค์ของแบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) (ต่อ)

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ข้อที่ 16 | 34.604 | 18.3219 | 0.3278 | 0.2347 | 0.6501 |
| | ข้อที่ 17 | 34.6309 | 17.5317 | 0.5416 | 0.3465 | 0.6128 |
| | ข้อที่ 18 | 34.3893 | 16.5204 | 0.5962 | 0.4524 | 0.5984 |
| | ข้อที่ 19 | 34.5235 | 17.7917 | 0.4892 | 0.4172 | 0.6217 |
| | ข้อที่ 20 | 34.3557 | 17.2578 | 0.6043 | 0.4942 | 0.6026 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เท่ากับ .6727** | | | | | | |
| ด้านผลกระทบ | ข้อที่ 21 | 35.7248 | 34.2143 | 0.5108 | 0.3307 | 0.8542 |
| | ข้อที่ 22 | 35.6107 | 32.2664 | 0.5857 | 0.4786 | 0.8483 |
| | ข้อที่ 23 | 35.3826 | 34.0756 | 0.5761 | 0.448 | 0.8496 |
| | ข้อที่ 24 | 35.6577 | 33.0104 | 0.5789 | 0.4202 | 0.8488 |
| | ข้อที่ 25 | 35.6242 | 31.7362 | 0.6804 | 0.4971 | 0.8399 |
| | ข้อที่ 26 | 35.8859 | 32.5747 | 0.6127 | 0.4392 | 0.8459 |
| | ข้อที่ 27 | 35.7651 | 32.1134 | 0.6549 | 0.4776 | 0.8422 |
| | ข้อที่ 28 | 35.6309 | 32.7480 | 0.6915 | 0.4864 | 84.6 |
| | ข้อที่ 29 | 35.5705 | 33.4629 | 0.5213 | 0.4012 | 0.8536 |
| | ข้อที่ 30 | 35.7047 | 34.7095 | 0.3599 | 0.1997 | 0.8685 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เท่ากับ .8623** | | | | | | |

ตารางที่ 9 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ โดยวิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของความคิดสร้างสรรค์ของแบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) (ต่อ)

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | ข้อคำถาม | ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้าลบข้อความ | ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total | ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง | ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบข้อความ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านความอดทน | ข้อที่ 31 | 35.6291 | 32.1549 | 0.6227 | 0.4573 | 0.8339 |
| | ข้อที่ 32 | 35.9205 | 34.3803 | 0.4356 | 0.3252 | 0.8494 |
| | ข้อที่ 33 | 35.7020 | 32.3573 | 0.6553 | 0.5611 | 0.8318 |
| | ข้อที่ 34 | 35.6026 | 31.2144 | 0.6696 | 0.5398 | 0.8292 |
| | ข้อที่ 35 | 35.7682 | 32.9259 | 0.515 | 0.3204 | 0.8434 |
| | ข้อที่ 36 | 36.0728 | 33.8147 | 0.3525 | 0.2791 | 0.8608 |
| | ข้อที่ 37 | 35.8344 | 34.2324 | 0.393 | 0.33 | 0.8539 |
| | ข้อที่ 38 | 36.0397 | 31.7451 | 0.6274 | 0.4458 | 0.8332 |
| | ข้อที่ 39 | 35.6755 | 31.9407 | 0.7187 | 0.6021 | 0.8269 |
| | ข้อที่ 40 | 35.6093 | 32.0663 | 0.6564 | 0.553 | 0.8312 |
| **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เท่ากับ .8534** | | | | | | |

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อความ จำนวน 40 ข้อ พบว่า

1. ด้านการควบคุม จำนวน 10 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมดโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .8988 ซึ่งถือเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง

2. ด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ จำนวน 10 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมดโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .6727 ซึ่งถือเป็นค่าที่อยู่ในระดับปานกลาง

3. ด้านผลกระทบ จำนวน 10 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมดโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .8623 ซึ่งถือเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง

4. ด้านความอดทน จำนวน 10 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมดโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .8534 ซึ่งถือเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ทำบันทึกถึงท่านผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านรองผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านปลัดจังหวัด และท่านนายอำเภอ รวมถึงท่านนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อขอทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย รวมทั้งทำบันทึกขออนุญาตเก็บข้อมูลจากศาลากลางจังหวัดนครปฐม ที่ว่าการอำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงการบันทึกขออนุญาตเก็บข้อมูลจากปลัดอำเภอ พร้อมแนบจดหมายอธิบายงานวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดและเก็บรวบรวมแบบประเมินที่จะใช้ไปพิจารณา ผู้วิจัยได้แจกแบบประเมินความกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด และเก็บรวบรวมคือมายังผู้วิจัยในการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

**การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science : SPSS for Windows) ซึ่งใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อจำแนกลักษณะทั่วไปของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อำเภอที่ปฏิบัติงานและประสบการณ์ทำงาน

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviatation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคะแนนในการจำแนกผลวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค โดยใช้สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อวิเคราะห์ระดับและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviatation) เพื่อดูค่าการกระจายของข้อมูล

3. การทดสอบค่า ที (t-test) ใช้สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม

4. ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่เป็นความแตกต่างที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

5. ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

6. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ใช้สำหรับวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรที่สามารถพยากรณ์รูปแบบภาวะผู้นำ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

# บทที่ 4

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอสามพราน อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูมและอำเภอพุทธมณฑลจำนวนทั้งสิ้น 112 คนผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

1.1 ข้อมูลทั่วไปของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

1.2 ประสบการณ์การทำงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

1.4 เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

1.5 ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปที่ใช้ในการศึกษา**

**1.1 ข้อมูลทั่วไปของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีจำนวน 6 ข้อ ดังนี้

**1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ

| เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ชาย | 77 | 68.8 |
| หญิง | 35 | 31.2 |
| รวม | 112 | 100 |

จากตารางที่ 10 พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.8 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 31.2 ตามลำดับ

**1.1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 20 – 30 ปี | 0 | 0 |
| 31 – 40 ปี | 29 | 25.9 |
| 41 – 50 ปี | 59 | 52.7 |
| 51 – 60 ปี | 24 | 21.4 |
| รวม | 112 | 100 |

จากตารางที่ 2 พบว่า อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.7 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.9 และมีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.4 ตามลำดับ

**1.1.3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสถานภาพการสมรส**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสถานภาพการสมรส ปรากฏผลดังตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสถานภาพการสมรส

| สถานภาพการสมรส | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| โสด | 35 | 31.3 |
| สมรส | 69 | 61.6 |
| หม้าย/หย่าร้าง | 8 | 7.1 |
| รวม | 112 | 100 |

จากตารางที่ 12 พบว่า สถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมา มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 31.3 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

**1.1.4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษาปรากฏผลดังตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 1 | 0.9 |
| ปริญญาตรี | 35 | 31.3 |
| ปริญญาโท | 76 | 67.8 |
| ปริญญาเอก | 0 | 0 |
| รวม | 112 | 100 |

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.3 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

**1.1.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอำเภอที่ปฏิบัติงาน**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอำเภอที่ปฏิบัติงานปรากฏผลดังตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอำเภอที่ปฏิบัติงาน

| อำเภอที่ปฏิบัติงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| เมืองนครปฐม | 28 | 25.0 |
| สามพราน | 19 | 17.0 |
| นครชัยศรี | 13 | 11.6 |
| บางเลน | 11 | 9.8 |
| กำแพงแสน | 14 | 12.5 |
| ดอนตูม | 13 | 11.6 |
| พุทธมณฑล | 14 | 12.5 |
| รวม | 112 | 100 |

จากตารางที่ 14 พบว่า อำเภอที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ที่อำเภอเมืองนครปฐม คิดเป็นร้อยละ 25.0 รองลงมา คือ อำเภอสามพราน คิดเป็นร้อยละ 17.0 อำเภอกำแพงแสนและอำเภอพุทธมณฑล คิดเป็นร้อยละ 12.5 อำเภอนครชัยศรีและอำเภอดอนตูม คิดเป็นร้อยละ 11.6 และอำเภอบางเลน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ตามลำดับ

**1.1.6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านตำแหน่งงาน**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านตำแหน่งงานปรากฏผลดังตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านตำแหน่งงาน

| ตำแหน่งงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ปลัดอำเภอ | 34 | 30.4 |
| ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | 78 | 69.6 |
| รวม | 112 | 100 |

จากตารางที่ 15 พบว่า ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งในปัจจุบันเป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคิดเป็นร้อยละ 69.6 และเป็นปลัดอำเภอคิดเป็นร้อยละ 30.4 ตามลำดับ

**1.2 ประสบการณ์การทำงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ปรากฏผลดังตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์การทำงาน | อายุการทำงานสูงสุด(ปี) | อายุการทำงานน้อยสุด (ปี) | อายุการทำงานเฉลี่ย (ปี) |
|---|---|---|---|
| ตำแหน่งปลัดอำเภอหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | 33 | 4 | 14 |
| ตั้งแต่เริ่มทำงานถึงปัจจุบัน | 36 | 10 | 20 |

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปลัดอำเภอหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีอายุการทำงานสูงสุด 33 ปีอายุการทำงานน้อยสุด 4 ปี และอายุการทำงานเฉลี่ย 14 ปี และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มทำงานถึงปัจจุบันมีอายุการทำงานสูงสุด 36 ปีอายุการทำงานน้อยสุด 10 ปี และอายุการทำงานเฉลี่ย 20 ปี ตามลำดับ

**1.3 รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ปรากฏผลดังตารางที่ 17 ดังนี้

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

| รูปแบบภาวะผู้นำ | $\overline{X}$ | S.D | ระดับ |
|---|---|---|---|
| รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 4.09 | 0.40 | สูง |
| รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 3.64 | 0.47 | สูง |

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

**1.4 เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม ปรากฏผลดังตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับเชาวน์อารมณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

| เชาวน์อารมณ์ | $\overline{X}$ | S.D | ระดับ |
|---|---|---|---|
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | 2.47 | 0.33 | สูง |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | 2.52 | 0.31 | สูง |
| ด้านการจูงใจตนเอง | 2.74 | 0.30 | สูง |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | 2.70 | 0.28 | สูง |
| ด้านทักษะทางสังคม | 2.59 | 0.35 | สูง |
| รวม | 2.60 | 0.27 | สูง |

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับเชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 สำหรับผลการพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการจูงใจตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 รองลงมา คือ ด้านการร่วมรับความรู้สึก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ด้านทักษะทางสังคม มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 และด้านการตระหนักรู้ในตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ตามลำดับ

**1.5 ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ปรากฏผลดังตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | $\overline{X}$ | S.D | ระดับ |
|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | 4.12 | 0.49 | สูง |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | 4.03 | 0.47 | สูง |
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | 4.06 | 0.62 | สูง |
| ด้านความอดทน | 4.10 | 0.66 | สูง |
| โดยรวม | 4.08 | 0.48 | สูง |

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 สำหรับผลการพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุม มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ ด้านความอดทน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ด้านผลกระทบที่จะมาถึง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย**

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 ตำแหน่งของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.1** เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ พบว่า ปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม เพศชาย และเพศหญิง มีระดับรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน (ปรากฏผลดังตารางที่ 20) จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.1

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ

| **รูปแบบภาวะผู้นำ** | **ปัจจัย** | **t-test for Equality of Means** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **เพศ** | $\overline{X}$ | **S.D.** | **t** | **df** | **sig** |
| ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ชาย | 4.10 | 0.40 | .489 | 110 | .626 |
| | หญิง | 4.06 | 0.39 | | | |
| ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | ชาย | 3.66 | 0.43 | 1.049 | 110 | .297 |
| | หญิง | 3.56 | 0.53 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานย่อยที่ 1.2** อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 21 ดังนี้

ตารางที่ 21 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ

| **รูปแบบภาวะผู้นำ** | **แหล่งความแปรปรวน** | **Sum of Square** | **df** | **Mean Square** | **F** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ระหว่างกลุ่ม | .047 | 2 | .024 | .142 | .868 |
| | ภายในกลุ่ม | 18.026 | 109 | .165 | | |
| | รวม | 18.073 | 111 | | | |
| ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | ระหว่างกลุ่ม | 1.036 | 2 | .518 | 2.409 | .095 |
| | ภายในกลุ่ม | 23.431 | 109 | .215 | | |
| | รวม | 24.467 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.2

**สมมติฐานย่อยที่ 1.3 สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพการสมรส ปรากฏผลดังตารางที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 22 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพการสมรส

| รูปแบบภาวะผู้นำ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ระหว่างกลุ่ม | .245 | 2 | .123 | .750 | .475 |
| | ภายในกลุ่ม | 17.827 | 109 | .164 | | |
| | รวม | 18.073 | 111 | | | |
| ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | ระหว่างกลุ่ม | .166 | 2 | .083 | .372 | .690 |
| | ภายในกลุ่ม | 24.301 | 109 | .223 | | |
| | รวม | 24.467 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามสถานภาพการสมรส พบว่า สภานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.3

**สมมติฐานย่อยที่ 1.4** ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 23 ดังนี้

ตารางที่ 23 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านระดับการศึกษา

| รูปแบบภาวะผู้นำ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ระหว่างกลุ่ม | .971 | 2 | .486 | 3.095* | .049 |
| | ภายในกลุ่ม | 17.102 | 109 | .157 | | |
| | รวม | 18.073 | 111 | | | |
| ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | ระหว่างกลุ่ม | .103 | 2 | .052 | .231 | .794 |
| | ภายในกลุ่ม | 24.364 | 109 | .224 | | |
| | รวม | 24.467 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน แต่มีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่

การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำแนกตามระดับการศึกษาไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากมีระดับการศึกษา 1 ระดับที่มีจำนวนตัวอย่างน้อยกว่า 2 ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียง 1 คน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.5** อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอำเภอที่ปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 24 ดังนี้

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอำเภอที่ปฏิบัติงาน

| **รูปแบบภาวะผู้นำ** | **แหล่งความแปรปรวน** | **Sum of Square** | **df** | **Mean Square** | **F** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ระหว่างกลุ่ม | .489 | 6 | .082 | .487 | .817 |
| | ภายในกลุ่ม | 17.584 | 105 | .167 | | |
| | รวม | 18.073 | 111 | | | |
| ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | ระหว่างกลุ่ม | 1.748 | 6 | .291 | 1.347 | .243 |
| | ภายในกลุ่ม | 22.719 | 105 | .216 | | |
| | รวม | 24.467 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน พบว่า อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.5

**สมมติฐานย่อยที่ 1.6** ตำแหน่งของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่ง ปรากฏผลดังตารางที่ 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่ง

| **รูปแบบภาวะผู้นำ** | **ปัจจัย** | **t-test for Equality of Means** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **เพศ** | $\overline{X}$ | **S.D.** | **t** | **df** | **sig** |
| ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ปลัดอำเภอ | 3.98 | 0.49 | -1.791 | 110 | .076 |
| | ปลัด อบต. | 4.13 | 0.34 | | | |
| ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | ปลัดอำเภอ | 3.62 | 0.53 | -.109 | 110 | .914 |
| | ปลัด อบต. | 3.63 | 0.43 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.6

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.6 ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.1** เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 26 ดังนี้

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ

| เชาวน์อารมณ์ | ปัจจัย | t-test for Equality of Means | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | เพศ | $\overline{X}$ | S.D. | t | df | sig |
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | ชาย | 2.46 | 0.33 | -.156 | 110 | .876 |
| | หญิง | 2.47 | 0.34 | | | |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | ชาย | 2.49 | 0.31 | -1.195 | 110 | .235 |
| | หญิง | 2.57 | 0.29 | | | |
| ด้านการจูงใจตนเอง | ชาย | 2.74 | 0.31 | .283 | 110 | .777 |
| | หญิง | 2.72 | 0.27 | | | |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | ชาย | 2.68 | 0.28 | -1.082 | 110 | .282 |
| | หญิง | 2.74 | 0.25 | | | |
| ด้านทักษะทางสังคม | ชาย | 2.60 | 0.36 | .796 | 110 | .428 |
| | หญิง | 2.55 | o.33 | | | |
| โดยรวม | ชาย | 2.59 | 0.27 | -.331 | 110 | .741 |
| | หญิง | 2.61 | 0.24 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างกัน มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.1

**สมมติฐานย่อยที่ 2.2** อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุปรากฏผลดังตารางที่ 27 ดังนี้

ตารางที่ 27 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ

| เชาวน์อารมณ์ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .180 | 2 | .090 | .804 | .450 |
| | ภายในกลุ่ม | 12.168 | 109 | .112 | | |
| | รวม | 12.348 | 111 | | | |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .239 | 2 | .119 | 1.248 | .291 |
| | ภายในกลุ่ม | 10.418 | 109 | .096 | | |
| | รวม | 10.657 | 111 | | | |
| ด้านการจูงใจตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .087 | 2 | .043 | .476 | .623 |
| | ภายในกลุ่ม | 9.940 | 109 | .091 | | |
| | รวม | 10.026 | 111 | | | |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | ระหว่างกลุ่ม | .213 | 2 | .107 | 1.370 | .258 |
| | ภายในกลุ่ม | 8.488 | 109 | .078 | | |
| | รวม | 8.702 | 111 | | | |
| ด้านทักษะทางสังคม | ระหว่างกลุ่ม | .728 | 2 | .364 | 3.055 | .051 |
| | ภายในกลุ่ม | 12.990 | 109 | .119 | | |
| | รวม | 13.718 | 111 | | | |
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | .211 | 2 | .106 | 1.481 | .232 |
| | ภายในกลุ่ม | 7.778 | 109 | .071 | | |
| | รวม | 7.990 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างกัน มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.2

**สมมติฐานย่อยที่ 2.3 สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพการสมรส ปรากฏผลดังตารางที่ 28 ดังนี้

ตารางที่ 28 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพการสมรส

| เชาวน์อารมณ์ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .301 | 2 | .151 | 1.364 | .260 |
| | ภายในกลุ่ม | 12.046 | 109 | .111 | | |
| | รวม | 12.348 | 111 | | | |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .193 | 2 | .096 | 1.004 | .370 |
| | ภายในกลุ่ม | 10.464 | 109 | .096 | | |
| | รวม | 10.657 | 111 | | | |
| ด้านการจูงใจตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .617 | 2 | .309 | 3.574 | .031* |
| | ภายในกลุ่ม | 9.409 | 109 | .086 | | |
| | รวม | 10.026 | 111 | | | |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | ระหว่างกลุ่ม | .160 | 2 | .080 | 1.018 | .365 |
| | ภายในกลุ่ม | 8.542 | 109 | .078 | | |
| | รวม | 8.702 | 111 | | | |
| ด้านทักษะทางสังคม | ระหว่างกลุ่ม | .120 | 2 | .060 | .480 | .620 |
| | ภายในกลุ่ม | 13.598 | 109 | .125 | | |
| | รวม | 13.718 | 111 | | | |
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | .184 | 2 | .092 | 1.288 | .280 |
| | ภายในกลุ่ม | 7.805 | 109 | .072 | | |
| | รวม | 7.990 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามสถานภาพการสมรส พบว่า สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างกัน มีระดับเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 2.3

**สมมติฐานย่อยที่ 2.4** ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านระดับการศึกษาปรากฏผลดังตารางที่ 29 ดังนี้

ตารางที่ 29 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านระดับการศึกษา

| เชาวน์อารมณ์ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .005 | 2 | .002 | .020 | .980 |
| | ภายในกลุ่ม | 12.343 | 109 | .113 | | |
| | รวม | 12.348 | 111 | | | |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .263 | 2 | .132 | 1.382 | .256 |
| | ภายในกลุ่ม | 10.393 | 109 | .095 | | |
| | รวม | 10.657 | 111 | | | |
| ด้านการจูงใจตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .015 | 2 | .007 | .079 | .924 |
| | ภายในกลุ่ม | 10.012 | 109 | .092 | | |
| | รวม | 10.026 | 111 | | | |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | ระหว่างกลุ่ม | .034 | 2 | .017 | .213 | .808 |
| | ภายในกลุ่ม | 8.668 | 109 | .080 | | |
| | รวม | 8.702 | 111 | | | |
| ด้านทักษะทางสังคม | ระหว่างกลุ่ม | .148 | 2 | .074 | .593 | .554 |
| | ภายในกลุ่ม | 13.570 | 109 | .124 | | |
| | รวม | 13.718 | 111 | | | |

ตารางที่ 29 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านระดับการศึกษา (ต่อ)

| เชาวน์อารมณ์ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | .021 | 2 | .011 | .145 | .865 |
| | ภายในกลุ่ม | 7.968 | 109 | .073 | | |
| | รวม | 7.990 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างกัน มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.4

**สมมติฐานย่อยที่ 2.5 อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอำเภอที่ปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 30 ดังนี้

ตารางที่ 30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอำเภอที่ปฏิบัติงาน

| เชาวน์อารมณ์ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | 1.316 | 6 | .219 | 2.087 | .061 |
| | ภายในกลุ่ม | 11.032 | 105 | .105 | | |
| | รวม | 12.348 | 111 | | | |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .468 | 6 | .078 | .803 | .570 |
| | ภายในกลุ่ม | 10.189 | 105 | .097 | | |
| | รวม | 10.657 | 111 | | | |

ตารางที่ 30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอำเภอที่ปฏิบัติงาน (ต่อ)

| เชาวน์อารมณ์ | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการจูงใจตนเอง | ระหว่างกลุ่ม | .636 | 6 | .106 | 1.185 | .320 |
| | ภายในกลุ่ม | 9.391 | 105 | .089 | | |
| | รวม | 10.026 | 111 | | | |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | ระหว่างกลุ่ม | .641 | 6 | .107 | 1.392 | .225 |
| | ภายในกลุ่ม | 8.060 | 105 | .077 | | |
| | รวม | 8.702 | 111 | | | |
| ด้านทักษะทางสังคม | ระหว่างกลุ่ม | .944 | 6 | .157 | 1.294 | .266 |
| | ภายในกลุ่ม | 12.773 | 105 | .122 | | |
| | รวม | 13.718 | 111 | | | |
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | .550 | 6 | .092 | 1.293 | .267 |
| | ภายในกลุ่ม | 7.440 | 105 | .071 | | |
| | รวม | 7.990 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน พบว่า อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.5

**สมมติฐานย่อยที่ 2.6** ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 31 ดังนี้

ตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับเชาวน์อารมณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปตามตำแหน่งงาน

| เชาวน์อารมณ์ | ปัจจัย | t-test for Equality of Means | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ตำแหน่ง | $\overline{X}$ | S.D. | t | df | sig |
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | ปลัดอำเภอ | 2.46 | 0.33 | -.909 | 110 | .365 |
| | ปลัด อบต. | 2.47 | 0.34 | | | |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | ปลัดอำเภอ | 2.49 | 0.31 | .021 | 110 | .983 |
| | ปลัด อบต. | 2.57 | 0.29 | | | |
| ด้านการจูงใจตนเอง | ปลัดอำเภอ | 2.74 | 0.31 | -1.261 | 110 | .210 |
| | ปลัด อบต. | 2.72 | 0.27 | | | |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | ปลัดอำเภอ | 2.68 | 0.28 | -.971 | 110 | .334 |
| | ปลัด อบต. | 2.74 | 0.25 | | | |
| ด้านทักษะทางสังคม | ปลัดอำเภอ | 2.60 | 0.36 | -.602 | 110 | .548 |
| | ปลัด อบต. | 2.55 | 0.33 | | | |
| โดยรวม | ปลัดอำเภอ | 2.59 | 0.27 | -.898 | 110 | .371 |
| | ปลัด อบต. | 2.61 | 0.24 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.6

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน
โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 3.5 อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 3.6 ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.1** เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 32 ดังนี้

ตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ

| **ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค** | **ปัจจัย** | **t-test for Equality of Means** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **เพศ** | $\overline{X}$ | **S.D.** | **t** | **df** | **sig** |
| ด้านการควบคุม | ชาย | 4.09 | 0.49 | -.609 | 110 | .544 |
| | หญิง | 4.15 | 0.49 | | | |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | ชาย | 4.05 | 0.47 | .703 | 110 | .483 |
| | หญิง | 3.98 | 0.46 | | | |
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | ชาย | 4.09 | 0.59 | 1.055 | 110 | .294 |
| | หญิง | 3.96 | 0.66 | | | |
| ด้านความอดทน | ชาย | 4.15 | 0.66 | 1.216 | 110 | .227 |
| | หญิง | 3.99 | 0.66 | | | |

ตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านเพศ (ต่อ)

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | ปัจจัย | t-test for Equality of Means | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | เพศ | $\overline{X}$ | S.D. | t | df | sig |
| โดยรวม | ชาย | 4.10 | 0.45 | .763 | 110 | .447 |
| | หญิง | 4.02 | 0.53 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 3.1

**สมมติฐานย่อยที่ 3.2** อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 33 ดังนี้

ตารางที่ 33 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | .955 | 2 | .477 | 2.024 | .137 |
| | ภายในกลุ่ม | 25.709 | 109 | .236 | | |
| | รวม | 26.664 | 111 | | | |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | ระหว่างกลุ่ม | .479 | 2 | .240 | 1.096 | .338 |
| | ภายในกลุ่ม | 23.835 | 109 | .219 | | |
| | รวม | 24.314 | 111 | | | |

ตารางที่ 33 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านอายุ (ต่อ)

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | ระหว่างกลุ่ม | 4.100 | 2 | 2.050 | 5.817* | .004 |
| | ภายในกลุ่ม | 38.414 | 109 | .352 | | |
| | รวม | 42.514 | 111 | | | |
| ด้านความอดทน | ระหว่างกลุ่ม | 2.792 | 2 | 1.396 | 3.290* | .041 |
| | ภายในกลุ่ม | 46.256 | 109 | .424 | | |
| | รวม | 49.048 | 111 | | | |
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | 1.691 | 2 | .845 | 3.789* | .026 |
| | ภายในกลุ่ม | 24.319 | 109 | .223 | | |
| | รวม | 26.009 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึง ด้านความอดทนและโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3.2 อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครปฐมจำแนกตามอายุพบว่า ปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีอายุต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึง ด้านความอดทน และโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งการทดสอบนี้เป็นการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ดังแสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึง ด้านความอดทน และโดยรวม จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่

| ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค | อายุ | ค่าเฉลี่ย | 31-40ปี | 41-50 ปี | 51-60 ปี |
|---|---|---|---|---|---|
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | 31 – 40 ปี | 4.3690 | | 45880* | .32730* |
| | 41 – 50 ปี | 3.9102 | | | -.13150 |
| | 51 – 60 ปี | 4.0417 | | | |
| ด้านความอดทน | 31 – 40 ปี | 4.3586 | | .37896* | .25445 |
| | 41 – 50 ปี | 3.9797 | | | -.12451 |
| | 51 – 60 ปี | 4.1042 | | | |
| โดยรวม | 31 – 40 ปี | 4.2776 | | .29487* | .19509 |
| | 41 – 50 ปี | 3.9827 | | | -.09979 |
| | 51 – 60 ปี | 4.0825 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานย่อยที่ 3.3** สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพการสมรส ปรากฏผลดังตารางที่ 35 ดังนี้

ตารางที่ 35 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพการสมรส

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | 1.000 | 2 | .500 | 2.123 | .125 |
| | ภายในกลุ่ม | 25.664 | 109 | .235 | | |
| | รวม | 26.664 | 111 | | | |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | ระหว่างกลุ่ม | .209 | 2 | .105 | .473 | .625 |
| | ภายในกลุ่ม | 24.105 | 109 | .221 | | |
| | รวม | 24.314 | 111 | | | |
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | ระหว่างกลุ่ม | .193 | 2 | .096 | .248 | .781 |
| | ภายในกลุ่ม | 42.322 | 109 | .388 | | |
| | รวม | 42.514 | 111 | | | |
| ด้านความอดทน | ระหว่างกลุ่ม | .827 | 2 | .413 | .935 | .396 |
| | ภายในกลุ่ม | 48.221 | 109 | .442 | | |
| | รวม | 49.048 | 111 | | | |
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | .329 | 2 | .164 | .698 | .500 |
| | ภายในกลุ่ม | 25.681 | 109 | .236 | | |
| | รวม | 26.009 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 35 พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามสถานภาพการสมรส พบว่า สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 3.3

**สมมติฐานย่อยที่ 3.4 ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 36 ดังนี้

ตารางที่ 36 แสดงค่าสถิติในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านการศึกษา

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | .209 | 2 | .104 | .430 | .651 |
| | ภายในกลุ่ม | 26.455 | 109 | .243 | | |
| | รวม | 26.664 | 111 | | | |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | ระหว่างกลุ่ม | 1.252 | 2 | .626 | 2.959 | .056 |
| | ภายในกลุ่ม | 23.062 | 109 | .212 | | |
| | รวม | 24.314 | 111 | | | |
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | ระหว่างกลุ่ม | .644 | 2 | .322 | .838 | .435 |
| | ภายในกลุ่ม | 41.871 | 109 | .384 | | |
| | รวม | 42.514 | 111 | | | |
| ด้านความอดทน | ระหว่างกลุ่ม | 1.535 | 2 | .767 | 1.761 | .177 |
| | ภายในกลุ่ม | 47.513 | 109 | .436 | | |
| | รวม | 49.048 | 111 | | | |
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | .784 | 2 | .392 | 1.693 | .189 |
| | ภายในกลุ่ม | 25.226 | 109 | .231 | | |
| | รวม | 26.009 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามการศึกษา พบว่า การศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 3.4

**สมมติฐานย่อยที่ 3.5** อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานที่ปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 37 ดังนี้

ตารางที่ 37 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านสถานที่ปฏิบัติงาน

| ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค | แหล่งความแปรปรวน | Sum of Square | df | Mean Square | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | ระหว่างกลุ่ม | 3.257 | 6 | .543 | 2.435* | .030 |
| | ภายในกลุ่ม | 23.407 | 105 | .223 | | |
| | รวม | 26.664 | 111 | | | |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | ระหว่างกลุ่ม | 4.487 | 6 | .748 | 3.961* | .001 |
| | ภายในกลุ่ม | 19.827 | 105 | .189 | | |
| | รวม | 24.314 | 111 | | | |
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | ระหว่างกลุ่ม | 3.229 | 6 | .538 | 1.438 | .207 |
| | ภายในกลุ่ม | 39.286 | 105 | .374 | | |
| | รวม | 42.514 | 111 | | | |
| ด้านความอดทน | ระหว่างกลุ่ม | 4.064 | 6 | .677 | 1.581 | .160 |
| | ภายในกลุ่ม | 44.984 | 105 | .428 | | |
| | รวม | 49.048 | 111 | | | |
| โดยรวม | ระหว่างกลุ่ม | 3.192 | 6 | .532 | 2.448* | .030 |
| | ภายในกลุ่ม | 22.818 | 105 | .217 | | |
| | รวม | 26.009 | 111 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน พบว่า อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุม ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ และโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทอดสอบเปรียบเทียบรายคู่ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครปฐมจำแนกตามอายุพบว่า ปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีอำเภอที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้านการควบคุม ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ และโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งการทดสอบนี้เป็นการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ดังแสดงในตารางที่ 38

ตารางที่ 38 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึง ด้านความอดทน และโดยรวม จำแนกตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

| ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค | อำเภอที่ปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย | เมืองนครปฐม | สามพราน | นครชัยศรี | บางเลน | กำแพงแสน | ดอนตูม | พุทธมณฑล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | เมืองนครปฐม | 4.2429 | | .23759 | .13516 | .27922 | .45000* | -.03896 | -.09714 |
| | สามพราน | 4.0053 | | | -.10243 | .04163 | .21241 | -.27656 | -.33474 |
| | นครชัยศรี | 4.1077 | | | | .14406 | .31484 | -.17413 | -.23231 |
| | บางเลน | 3.9636 | | | | | .17078 | -.31818 | -.37636 |
| | กำแพงแสน | 3.7929 | | | | | | -.48896* | -.54714* |
| | ดอนตูม | 4.2818 | | | | | | | -.05818 |
| | พุทธมณฑล | 4.3400 | | | | | | | |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | เมืองนครปฐม | 4.0857 | | .10150 | .16264 | -.19610 | .49286* | -.13701 | -.01429 |
| | สามพราน | 3.9842 | | | .06113 | -.29761 | .39135* | -.23852 | -.11579 |
| | นครชัยศรี | 3.9231 | | | | -.35874* | .33022 | -.29965 | -.17692 |
| | บางเลน | 4.2818 | | | | | .68896* | .05909 | .18182 |
| | กำแพงแสน | 3.5929 | | | | | | -.62987* | -.50714* |
| | ดอนตูม | 4.2227 | | | | | | | .12273 |
| | พุทธมณฑล | 4.1000 | | | | | | | |
| โดยรวม | เมืองนครปฐม | 4.1218 | | .11652 | .07179 | .00997 | .40893* | -.15003 | -.21021 |
| | สามพราน | 4.0053 | | | -.04474 | -.10656 | .29241 | -.26656 | -.32674 |
| | นครชัยศรี | 4.0500 | | | | -.06182 | .33714 | -.22182 | -.28200 |
| | บางเลน | 4.1118 | | | | | .39896* | -.16000 | -.22018 |
| | กำแพงแสน | 3.7129 | | | | | | -.55896* | -.61914* |
| | ดอนตูม | 4.2718 | | | | | | | -.06018 |
| | พุทธมณฑล | 4.3320 | | | | | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานย่อยที่ 3.**6 ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 39 ดังนี้

ตารางที่ 39 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จำแนกตามข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งงาน

| **ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค** | **ปัจจัย** | **t-test for Equality of Means** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **ตำแหน่ง** | $\overline{X}$ | **S.D.** | **df** | **t** | **sig** |
| ด้านการควบคุม | ปลัดอำเภอ | 4.09 | 0.49 | 110 | -1.439 | .153 |
| | ปลัด อบต. | 4.15 | 0.49 | | | |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | ปลัดอำเภอ | 4.05 | 0.47 | 110 | -2.605* | .010 |
| | ปลัด อบต. | 3.98 | 0.46 | | | |
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | ปลัดอำเภอ | 4.09 | 0.59 | 110 | -.411 | .682 |
| | ปลัด อบต. | 3.96 | 0.66 | | | |
| ด้านความอดทน | ปลัดอำเภอ | 4.15 | 0.66 | 110 | -1.193 | .235 |
| | ปลัด อบต. | 3.99 | 0.66 | | | |
| โดยรวม | ปลัดอำเภอ | 4.10 | 0.45 | 110 | -1.523 | .131 |
| | ปลัด อบต. | 4.02 | 0.53 | | | |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบสูงกว่าปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีค่าเท่ากับ -2.605 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3.6

**สมมติฐานที่ 4** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 4.6. ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ตารางที่ 40 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

| **เชาวน์อารมณ์** | **รูปแบบภาวะผู้นำ** | **สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์** | **Sig** |
|---|---|---|---|
| ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.201* | 0.033 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | -0.132 | 0.165 |
| ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.273** | 0.004 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 0.044 | 0.642 |
| ด้านการจูงใจตนเอง | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.442** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 0.091 | 0.338 |
| ด้านการร่วมรับความรู้สึก | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.416** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | -0.038 | 0.694 |

ตารางที่ 40 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม (ต่อ)

| เชาวน์อารมณ์ | รูปแบบภาวะผู้นำ | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | Sig |
|---|---|---|---|
| ด้านทักษะทางสังคม | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.545** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 0.141 | 0.138 |
| โดยรวม | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.452** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 0.025 | 0.791 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**สมมติฐานย่อยที่ 4.1** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.201 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.2** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.273 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน**

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.442และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน**

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.416 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน**

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.545 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.6. ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน**

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.452 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานที่ 5** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ตารางที่ 41 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

| **ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค** | **รูปแบบภาวะผู้นำ** | **สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์** | **Sig** |
|---|---|---|---|
| ด้านการควบคุม | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.419** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 0.103 | 0.281 |
| ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.397** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 0.091 | 0.339 |
| ด้านผลกระทบที่จะมาถึง | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.386** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | -0.042 | 0.662 |
| ด้านความอดทน | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.474** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | -0.083 | 0.384 |
| โดยรวม | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | 0.487** | 0.000 |
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | 0.063 | 0.511 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**สมมติฐานย่อยที่ 5.1** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.419 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.2** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.397และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.3** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.386และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.4** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.474และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.5** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.487และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานที่ 6** องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้

ตารางที่ 42 แสดงตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

| Model | ภาวะผู้นำ | R | $R^2$ | Adjust $R^2$ | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | .539 | .290 | .277 | 22.296* | .000 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการศึกษาพบว่า

R คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคุณ (Multiple Correlation) มีค่าเท่ากับ 0.539 หมายถึง มีความสัมพันธ์ปานกลาง แสดงว่าสามารถใช้องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคพยากรณ์ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ปานกลาง

$R^2$ คือ ค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามมีค่าเท่ากับ 0.290 แสดงว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีอิทธพลต่อผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ถึง 29.0 % หรือ องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคทำนายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้ 29.0 %

Adjust $R^2$ คือ ค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามที่ปรับค่าแล้ว มีค่าเท่ากับ 0.277 แสดงว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีอิทธพลต่อผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ถึง 27.7 % หรือ องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคทำนายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้ 27.7 %

ค่าสถิติ F มีค่าเท่ากับ 22.296 และค่าความน่าจะเป็น Sig มีค่าน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรต้นหรืออิสระบางตัวสามารถใช้พยากรณ์ได้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้

ตารางที่ 43 แสดงตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

| Model | ภาวะผู้นำ | R | $R^2$ | Adjust $R^2$ | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง | .063 | .004 | -.014 | .219 | .804 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการศึกษาพบว่า

R คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคุณ (Multiple Correlation) มีค่าเท่ากับ 0.063 หมายถึง มีความสัมพันธ์ต่ำมาก แสดงว่าสามารถใช้องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคพยากรณ์ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้ต่ำมาก

$R^2$ คือ ค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามมีค่าเท่ากับ 0.063 แสดงว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีอิทธพลต่อผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ถึง 0.4 % หรือ องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคทำนายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้ 0.4 %

Adjust $R^2$ คือ ค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามที่ปรับค่าแล้ว มีค่าเท่ากับ 0.277 แสดงว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีอิทธพลต่อผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ถึง -1.4 % หรือ องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคทำนายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้ -1.4 %

ค่าสถิติ F มีค่าเท่ากับ 0.219 และค่าความน่าจะเป็น Sig มีค่ามากกว่า0.01 แสดงว่าตัวแปรต้นหรืออิสระทุกตัวไม่สามารถใช้พยากรณ์ได้ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้

ตารางที่ 44 แสดงรูปแบบสมการทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

| ตัวแปรอิสระ | B | SE (B) | Beta | t | P |
|---|---|---|---|---|---|
| ค่าคงที่ (Constant) | 1.857 | .342 | | 5.428* | .000 |
| เชาวน์อารมณ์ | .408 | .142 | .271 | 2.868* | .005 |
| ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค | .287 | .079 | .345 | 3.642* | .000 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการศึกษาพบว่า

ค่า $B_0$ คือ ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย มีค่าเท่ากับ 1.857

ค่า $B_1$ และ $B_2$ คือ ค่าสัมประสิทธ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีค่า 0.408 และ 0.287 ตามลำดับ

SE (B) คือ ค่าประมาณของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธ์การถดถอยสำหรับแต่ละตัวแปร มีค่า 0.342, 0.142 และ 0.079 ตามลำดับ

ค่า Beta แสดงถึงน้ำหนักของความสำคัญหรืออิทธิพลของตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม ตัวแปรเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีค่า 0.271 และ 0.345 ตามลำดับถ้าตัวแปรใดที่มีค่าสูงกว่าแสดงว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรนั้นมากกว่า

ค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ 2.868 และ 3.642 และค่าความน่าจะเป็น Sig มีค่า 0.005 และ 0.000 แสดงว่าเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสามารถใช้พยากรณ์ได้

สมการพยากรณ์

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน = 1.857 + 0.408*เชาวน์อารมณ์ + 0.287*ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

ตารางที่ 45 แสดงรูปแบบสมการทำนายภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

| ตัวแปรอิสระ | B | SE (B) | Beta | t | P |
|---|---|---|---|---|---|
| ค่าคงที่ (Constant) | 3.412 | .472 | | 7.236* | .000 |
| เชาวน์อารมณ์ | -.018 | .196 | -.010 | -.091 | .928 |
| ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค | .066 | .109 | .068 | .606 | .545 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการศึกษาพบว่า

ค่า $B_0$ คือ ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย มีค่าเท่ากับ 3.412

ค่า $B_1$ และ $B_2$ คือ ค่าสัมประสิทธ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีค่า -0.018 และ 0.066 ตามลำดับ

SE (B) คือ ค่าประมาณของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธ์การถดถอยสำหรับแต่ละตัวแปร มีค่า 0.472, 0.196 และ 0.109 ตามลำดับ

ค่า Beta แสดงถึงน้ำหนักของความสำคัญหรืออิทธิพลของตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม ตัวแปรเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีค่า -0.010 และ 0.068 ตามลำดับถ้าตัวแปรใดที่มีค่าสูงกว่าแสดงว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรนั้นมากกว่า

ค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ -0.091 และ 0.606 และค่าความน่าจะเป็น Sig มีค่า 0.928 และ 0.545 แสดงว่าเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคไม่สามารถใช้พยากรณ์ได้

สมการพยากรณ์

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง = 3.412 - 0.018*เชาวน์อารมณ์ + 0.066*ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

# บทที่ 5

## สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม

4. เพื่อศึกษาเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา**

กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการกรมการปกครอง ในจังหวัดนครปฐม ทั้งสิ้น 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอสามพราน อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม และอำเภอพุทธมณฑล โดยจะต้องมีตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครองหรือปลัดอำเภอ ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 58 คน และข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในจังหวัดนครปฐม ซึ่งหมายถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะต้องมีตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีประชากรทั้งสิ้น 98 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 156 คน ฉะนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาซึ่งคิดคำนวณตามแบบของยามาเน่ (Yamane,1970) รวมปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 112 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ

แบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ส่วนที่ 3 แบบทดสอบวัดทางเชาวน์อารมณ์

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามการประเมินเชาวน์อารมณ์ที่พัฒนาขึ้นโดย ผู้ช่วยศาสตรจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ที่ได้แนวคิดรูปแบบตามแนวคิดของโกลแมน(Goleman,1999) และประเมินเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content Validity Ratio : CVR)โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content) และได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว มาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบทดสอบวัดความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบทดสอบความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค (The Adversity Response Profile-ARP) ที่พัฒนาขึ้นโดย ผู้ช่วยศาสตรจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz) โดยได้ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content Validity) และได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว มาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FOR WINDOW Version 20คำนวณ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การทดสอบค่า *t* (*t* test) ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของScheffeค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation)และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน(stepwise multiple regression analysis)

**สมมุติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

สมมติฐานที่ 6 องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้

**สรุปผลการวิจัย**

**การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล**

พบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.8 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 31.2 ตามลำดับอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.7 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.9 และมีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.4 ตามลำดับสถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมา มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 31.3 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.3 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

อำเภอที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ที่อำเภอเมืองนครปฐม คิดเป็นร้อยละ 25.0 รองลงมา คือ อำเภอสามพราน คิดเป็นร้อยละ 17.0 อำเภอกำแพงแสนและอำเภอพุทธมณฑล คิดเป็นร้อยละ 12.5 อำเภอนครชัยศรีและอำเภอดอนตูม คิดเป็นร้อยละ 11.6 และอำเภอบางเลน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ตามลำดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งใน

ปัจจุบันเป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคิดเป็นร้อยละ 69.6 และเป็นปลัดอำเภอคิดเป็นร้อยละ 30.4 ตามลำดับประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปลัดอำเภอหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีอายุการทำงานสูงสุด 33 ปีอายุการทำงานน้อยสุด 4 ปี และอายุการทำงานเฉลี่ย 14 ปี และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มทำงานถึงปัจจุบันมีอายุการทำงานสูงสุด 36 ปีอายุการทำงานน้อยสุด 10 ปี และอายุการทำงานเฉลี่ย 20 ปี ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม**

**รูปแบบภาวะผู้นำ**

รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

**เชาวน์อารมณ์**

ระดับเชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 สำหรับผลการพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการจูงใจตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 รองลงมา คือ ด้านการร่วมรับความรู้สึก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ด้านทักษะทางสังคม มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 และด้านการตระหนักรู้ในตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ตามลำดับ

**ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค**

ระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 สำหรับผลการพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุม มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ ด้านความอดทน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ด้านผลกระทบที่จะมาถึง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม**

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยพิจารณาจากปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อำเภอที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมกับตัวแปรต่างๆคือ ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.1** เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

พบว่า เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.1 เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.2** อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.2 อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.3** สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามสถานภาพการสมรส พบว่า สภานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.3 สถานภาพการสมรสของ

ปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.4** ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 1.4 ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.5** อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน พบว่า อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.5 อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 1.6** ตำแหน่งของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.6 ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.1** เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.1 เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.2** อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.2 อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.3** สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามสถานภาพการสมรส พบว่า สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 2.3 สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.4** ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.4 ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.5** อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน พบว่า อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.5 อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.**6 ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

พบว่า เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับเชาวน์อารมณ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.6 ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3**ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.1** เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 3.1 เพศของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.2** อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึง ด้านความอดทนและโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3.2 อายุของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกันและพบว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอายุระหว่างอายุ 31-40 ปีกับอายุ 41-50 ปีโดยสถิติScheffeและมีค่า Sig 0.026 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**สมมติฐานย่อยที่ 3.3** สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามสถานภาพการสมรส พบว่า สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 3.3 สถานภาพการสมรสของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.4** ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามการศึกษา พบว่า การศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธ

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 ระดับการศึกษาของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.5** อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน พบว่า อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุม ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ และโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3.5 อำเภอที่ปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกันแต่เพื่อพิจารณาความแตกต่างพบวาสไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม เปรียบเทียบตามอำเภอที่ปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสถิติScheffe

**สมมติฐานย่อยที่ 3.6** ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม มีระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3.6 ตำแหน่งงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

**วัตถุประสงค์ที่3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม**

การศึกษาความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

**สมมติฐานที่ 4** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.1** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.201 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.132 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.1.1 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน และปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 4.1.2 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.2** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.273 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.044 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.2.1 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน และปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 4.2.2 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.3** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.442 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.091 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.3.1 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 4.3.2 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.4** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.416 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.038 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.4.1 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 4.4.2 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.5** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.545 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.141 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.5.1 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมภาวะกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี

ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 4.5.2 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 4.6.** ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.452 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.025ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.6.1 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 4.6.2 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานที่ 5** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.1** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.419 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.103 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.1.1 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 5.1.2 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.2** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.397 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.091ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.2.1 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 5.2.2 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.3** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.386 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.042 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.2.1 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 5.2.2 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.4** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.474 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.083 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.4.1 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน และปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 5.4.2 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 5.5** ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.487 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.063ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.5.1 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 5.5.2 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

**วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อศึกษาเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม**

**สมมติฐานที่ 6** องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้

**สมมติฐานที่ 6.1** องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ**ภาวะผู้นำ**โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression)พบว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถใน

การเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพในการทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ร้อยละ 28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 6.1 องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้

**สมมติฐานที่ 6.2** องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) พบว่า องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ไม่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพในการทำนายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงปฏิเสธรับสมมติฐานที่ 6.2 องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้

## อภิปรายผล

### ภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.09 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จสูงนั้นต้อง เป็นผู้บริหารที่ต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง อีกทั้งยังสอดคล้องกับตามแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns) ทีกล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing ) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.64 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการเพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (Transformational leadership) มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่นใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่างๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อและคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ

จากผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภชัย โพชนุกูล (2532) ภาวะผู้นำของปลัดอำเภอมีภาวะผู้นำในระดับสูง นับว่าเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งรวมไปถึงการใช้กระบวนการบริหารด้วย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับสูงนั้นมีความสำคัญเนื่องจากต้องสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้สอดคล้องกับทัศนะของแบส (Bass,1985) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนโดย แบส ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมโดยเสน่หา (Charismatic behaviors)

2. สร้างแรงจูงใจด้านการดลใจ (Inspirational motivation)

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized consideration)

รูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบสดังกล่าว ง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของแบสในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมากและมีความสำคัญในการบริหารงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

**เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม**

เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 2.60 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า มีเชาวน์อารมณ์ในด้านดีด้านเก่งด้านสุขอยู่ในเกณฑ์ปรกติ (กรมสุขภาพจิต,2546) ซึ่งแสดงถึงความสามารถด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness), ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Self-Regulation), ด้านการจูงใจตนเอง (Self-Motivation), ด้านการร่วมรับความรู้สึก (Empathy) และด้านทักษะทางสังคม (Social Skills) มีสูงกว่าคนปกติ

จากผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของวีระวัฒน์ ปันติตามัย (2542) บุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์สูง เป็นคนที่มีความสามารถในการควบคุมและแสดงอารมณ์สนองตอบสิ่งเร้า เช่น บุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยเห็นว่าเชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อการทำงานปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความสามารถในการเข้าสังคมและต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น อีกทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นซึ่งของสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (1998) ได้เสนอเชาวน์อารมณ์ไว้ดังนี้

หมวดสมรรถภาพทางด้านสังคมประกอบด้วย 1. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) หมายถึงการตระหนักรู้ถึงความต้องการความรู้สึกของผู้อื่น 2. การมีทักษะสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง ความคล่องแคล่วในการติดต่อกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีโดยสามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้

หมวดสมรรถนะส่วนบุคคลประกอบด้วย 1. การตระหนักรู้ตน (Self-Awareness) เป็นการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ของตนหรือ มีสติสามารถหยังรู้ถึงความเป็นไปของตน ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวและความพร้อมของตน 2. ความสามารถในการควบคุมตน

(Self-Regulation) ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการและควบคุมความรู้สึกภายในตนได้ 3. ความสามารถสร้างแรงจูงใจและจูงใจตนได้ (Motivation oneself) เพื่อเป็นแนวโน้มทางอารมณ์ที่เกื้อหนุนต่อการมุ่งสู่เป้าหมาย

**ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม**

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอ และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 4.08 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ในยามที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยากหรือความลำบาก ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสูงจะมีจิตใจเข้มแข็งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆแม้จะพ่ายแพ้หรือล้มเหลวก็สามารถต่อสู้หรือเอาชนะได้อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากระดับสูงไปต่ำได้ดังนี้ 1. ด้านการควบคุมค่าเฉลี่ย 4.12 2. ด้านความอดทนค่าเฉลี่ย 4.10 3. ด้านผลกระทบที่จะมาถึงค่าเฉลี่ย 4.06 และ 4. ด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบค่าเฉลี่ย 4.03 ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากภาระหน้าที่ในการทำงานที่ต้องอาศัยความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในการทำงานต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz,1997) ที่ได้แบ่งได้แบ่งความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคออกเป็น 4 มิติ มิติที่ 1 การควบคุม (C = Control หรือความสามารถในการควบคุม) หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคคล ให้สามารถผ่านพ้นเหตุการณ์ที่ยากลำบากหรืออุปสรรคไปได้ ความสามารถในการควบคุมเริ่มที่การรับรู้ว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ เช่น นักบริหารทุกคนสามารถพลิกฟื้นบริษัทที่กำลังอ่อนแอให้เข้มแข็งขึ้นได้ ผู้ที่มี AQ สูงจะรับรู้ได้ถึงความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตได้มากกว่าผู้ที่มีระดับ AQ ต่ำ ผลก็คือเขาจะกระทำสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการควบคุมได้มากกว่า พบว่าลักษณะของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอด้านนี้สูงที่สุดแสดงให้เห็นว่ามีลักษณะที่มีความสามารถในการเข้าใจปัญหาหรือความยากลำบาก มีความคิดเชิงรุกต่อปัญหา(Proactive Approach) ไม่ย่อท้อและพยายามหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ตนเองผ่านพ้นอุปสรรคและความยากลำบากมิติที่ 2 ต้นเหตุและความรับผิดชอบ ($O_2$ = Origin and Ownership หรือจุดเริ่มต้นของปัญหาและความเป็นเจ้าของ) หมายถึง การวิเคราะห์ค้นหาถึงสาเหตุของปัญหา โดยการพิจารณาจากตัวเองก่อนเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่เคยผิดพลาดในอดีตและนำมาปรับปรุงแก้ไข การตำหนิโทษตนเองจะนำไปสู่การเสียใจหรือการสำนึก ซึ่ง Stoltz ถือว่า

เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แต่ไม่โทษตัวเองพร่ำเพรื่อเพราะจะทำให้หมดกำลังใจมิติที่ 3 ผลกระทบที่จะมาถึง (R = Reach) หมายถึง การวัดผลกระทบของปัญหา ความยุ่งยากที่มีต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละคนว่ามีมากน้อยเพียงใด (นัยพินิจ คชภักดี,2543) พร้อมระวังและมีสติว่าอีกนานเท่าไรปัญหาหรืออุปสรรคกำลังจะเข้ามาในชีวิต พบว่าลักษณะของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอด้านนี้ในลำดับที่สามซึ่งลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านการคุกคามต่อชีวิตสูง ได้แก่ คนที่สามารถควบคุมอารมณ์ อารมณ์ด้านลบและควบคาผลกระทบและความเสียหายต่อการดำเนินชีวิต เมื่อมีปัญหาความยุ่งยากเกิดขึ้นเป็นผู้ที่พร้อมรับกับความยากลำบากทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหว ไม่เก็บมาคิดมากจนจมอยู่กับความทุกข์ แต่ติดได้ว่าอุปสรรคเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่ผ่านเข้ามาในชีวิตและจะผ่านไปและมิติที่ 4 ความอดทน (E = Endurance) หมายถึง การรับรู้ถึงความคงทนของอุปสรรคและการรับมือกับความยืดเยื้อของปัญหาและพยายามขจัดให้หมดไปอย่างถูกวิธี พบว่า ลักษณะของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอด้านนี้ในลำดับที่สอง ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านความอดทนสูง ได้แก่ ผู้ที่รับรู้ว่าอุปสรรคจะคงทนอยู่ในระยะเวลาชั่วคราวเท่านั้น เราสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกฝนทักษะและความรู้ความสามารถ มีความหวังในชีวิต พยายามที่จะหาหนทางแก้ไขให้อุปสรรคในชีวิตถูกขจัดออกไปโดยเร็วจะต่างจากผู้ที่มิติด้านความคงทนต่ำ จะเป็นคนที่สิ้นหวังในชีวิต คิดแต่ว่าไม่มีใครหรืออะไรช่วยแก้ไขได้ ไม่พยายามหาทางแก้ปัญหา รับปัญหาให้ยังคงเป็นปัญหาของตนตลอดได้

**ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน**

ผลการศึกษาพบว่ามีปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมจะมีผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยเห็นว่าระดับการศึกษาสูงขึ้นส่งผลต่อภาวะผู้สูงขึ้นตามไปด้วยเนื่องจากการศึกษาเป็นการทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถมากขึ้นในการทำงานอีกทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการการแก้ปัญหาต่างๆ และเพิ่มทักษะกระบวนการคิดและแก้ปัยหาต่างๆ อย่างมีระบบแบบแผน ซึ่งการที่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นจึงเป้นผลทำใหมีความเชื่อมันในตนเองเพิ่มขึ้นตามไปด้วยจึงส่งผลต่อภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน

**ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม ที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน**

ผลการศึกษาพบว่าไม่มีปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน

จากผลการศึกษาเพศกับเชาวน์อารมณ์เมื่อพิจารณาปัจจัยทางด้านเพศกับเชาวน์อารมณ์ โดยโกลแมน (Goleman,1998) กล่าวว่า เพศชายและเพศหญิงอาจมีเชาวน์อารมณ์ในด้านย่อย ๆ ต่างกันบ้าง แต่ถ้าพิจารณาเชาวน์อารมณ์ของเพศชายและหญิงไม่ต่างกัน โดย Goleman กล่าวว่า เพศหญิงจะมีทักษะทางด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง มีความเอื้ออาทรและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะทางสังคมสูงกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายจะมีทักษะด้านความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการปรับตัว มีความอดทนและสามารถจัดการกับความเครียดและความกดดันต่าง ๆ ได้ดีกว่าเพศหญิง ซึ่งความแตกต่างระหว่างเพศเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อเชาวน์อารมณ์จากรายงานการวิจัยที่รวบรวมได้เกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน ในแต่ละองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ โดยเพศหญิงจะมีการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูงกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความนับถือตนเองความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญปัญหา การควบคุมความเครียดได้ดีกว่าเพศหญิง แต่ยังไม่สามารถสรุปความแตกต่างของเชาวน์อารมณ์ในองค์ประกอบโดยรวมของทั้งเพศหญิงและเพศชาย

จากผลการศึกษาอายุกับเชาวน์อารมณ์โดยวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) กล่าวว่า อายุกับเชาวน์อารมณ์ อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์ มนุษย์ทุกคนมีภาวะอารมณ์พื้นฐานเหมือนกันแต่มีระดับที่แตกต่างกัน เชาวน์อารมณ์ของบุคคลในช่วงวัยที่แตกต่างกันอาจจะมีระดับเชาวน์อารมณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากการฝึกอบรม อายุและประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น และยังเกี่ยวข้องกับวุฒิภาวะของบุคคล เช่น ความอดได้รอได้ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การยึดตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง Mayer&Salovey (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ได้สรุปว่า เชาวน์อารมณ์จะพัฒนาขึ้นตามระดับอายุและระดับประสบการณ์ของบุคคลจากวัยเด็กสู่วัยผู้ใหญ่

**ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม ที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน**

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุและสถานที่ทำงานของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

จากผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของคาจันทร์ ร่มเย็น เรื่องศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญและการฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์พบว่าปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญและการฝ่าฟันอุปสรรคอยู่ในระดับที่สูงนอกจากนี้ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ยังมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเผชิญปัญหา และการฝ่าฟันอุปสรรค ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อยู่ในระดับที่สูง

ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยทางด้านอายุมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เนื่องจากมีอายุสูงขึ้นประสบการณ์การทำงานก็เพิ่มสูงตามไปด้วยทำให้ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกันและปัจจัยทางด้านที่ทำงานมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคเนื่องจากสภาพแวดล้อมและปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องที่แตกต่างกันอาจจะเป็นสาเหตุให้ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแตกต่างกัน

**ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน**

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.273 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.044

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.442 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการจูงใจตนเองกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.091

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.416 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.038

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.545 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.141

ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.452 และความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.025

ผู้วิจัยเห็นว่าความตระหนักรู้ตนเอง สามารถอธิบายได้ว่าเป็น การตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองกำลังรู้สึก เป็นจิตสำนึกทางอารมณ์ภายในตนเอง ผู้นำสามารถสัมพันธ์อารมณ์ของตนเองเพื่อที่จะมี ปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและซาบซึ้งในอารมณ์ของผู้อื่นได้ ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ตนเองในระดับสูงย่อมเรียนรู้ที่จะไว้ใจความรู้สึกอดทนของตนเองและตระหนักได้ว่าความรู้สึกเหล่านี้สามารถให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยากลำบากได้ เนื่องด้วยบางทีผู้นำไม่อาจหาคำตอบของปัญหาต่าง ๆ จากแหล่งภายนอกได้ก็จำเป็นที่จะต้องไว้ใจความรู้สึกของ ตนเองการจัดการกับอารมณ์ สามารถอธิบายได้ว่าเป็น ผู้นำสามารถที่จะถ่วงดุลอารมณ์ของตนเองได้ แม้กระทั่งความวิตกกังวล ความตื่นเต้น ความกลัวหรือความโกรธและไม่แสดงออกถึงอารมณ์เหล่านั้นได้ดีขึ้น การจัดการกับอารมณ์มิได้หมายความถึงการระงับหรือปฏิเสธแต่เป็นการเข้าใจและใช้การเข้าใจนั้นเพื่อจะจัดการกับสถานการณ์ได้อย่างดี ผู้นำควรตระหนักถึงอารมณ์ความรู้สึกแต่แรก แล้วคิดว่ามันเป็นอะไร มีผลต่อตนเองอย่างไร แล้วจึงคอยเลือกที่จะกระทำอย่างไรต่อไปการจูงใจตนเอง สามารถอธิบายได้ว่าเป็นความสามารถที่จะหวังและมองโลกในแง่ดี ทั้งๆที่มีอุปสรรคปราชัยหรือผิดพลาด ความสามารถข้อนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินเป้าหมายในระยะยาวของชีวิตหรืองานธุรกิจครั้งหนึ่ง บริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่งได้รับคำแนะนำจาก ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนียให้ว่าจ้างกลุ่มผู้สมัครงานที่ทดสอบแล้วว่ามีค่าการมองโลกในแง่ดีอยู่ในระดับสูง แต่ผลการทดสอบความถนัดทางการขายปกตินั้นไม่ผ่าน เปรียบเทียบกับนักขายอีกกลุ่มหนึ่งที่มีผลการทดสอบตรงกันข้าม พบว่า ในกลุ่มแรกสามารถทำสถิติการขายในปีแรกได้มากกว่าร้อยละ 21 และในปีที่สองทำได้มากกว่าร้อยละ 57 ความเห็นอก

เห็นใจสามารถอธิบายได้ว่าเป็นความสามารถที่เอาใจเขามาใส่ใจเราตระหนักรู้ถึงสิ่งที่คนอื่นกำลังรู้สึก โดยไม่จำเป็นต้องมาบอกให้ทราบ ซึ่งคนส่วนมากไม่เคยบอกเราให้ทราบถึงสิ่งที่เขารู้สึกในคำพูด นอกจากน้ำเสียง ภาษาท่าทางและการแสดงออกทางสีหน้า ปัจจัยส่วนนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากความตระหนักรู้ตนเองที่กำลังทำให้เหมาะกับอารมณ์ของตนเอง ซึ่งทำให้ง่ายต่อการที่จะอ่านและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ทักษะทางสังคม สามารถอธิบายได้ว่าเป็นความสามารถที่จะเกี่ยวดองกับผู้อื่น เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ในทางบวก ตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้อื่นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำสามารถที่จะใช้ ทักษะทางสังคมนี้เพื่อจะเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล จัดการความไม่ลงรอย แก้ไขข้อขัดแย้งและประสานผู้คนเข้าด้วยกัน เพื่อเป้าประสงค์ ความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การสมัยใหม่ที่ยึดการทำงานเป็นคณะและมีความสำคัญต่อผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในทุกๆ องค์การด้วย ลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับนักการปกครองชั้นสูงของไทยที่กล่าวย้ำว่าการสร้างความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ควรต้องกระทำอย่างยิ่งและโดยเฉพาะการทำงานที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากข้าราชการหรือพนักงานทุกฝ่าย ข้าราชการ ฝ่ายปกครองหรือผู้บริหารก็จะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้ด้วย ทั้งที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงและหน่วยข้างเคียง นักการปกครองที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงก็เพราะได้รับความร่วมมือด้วยดีมาโดยตลอดโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยในการประสานงานให้ได้ผลดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยแท้ที่จริงแล้วมนุษย์มีการประสานงานกันอยู่ตามธรรมชาติ ความร่วมมือนั้นเกิดจากความร่วมใจ เต็มใจในการทำงานที่ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมรับผิดชอบนั้นมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าแบบเปลี่ยนแปลงมากกว่าตามแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing ) มากกว่าการนำ (leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มี

ประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วยแต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า

**ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน**

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.419 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.091 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.386 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.474 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.487

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านการควบคุมกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.103 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านจุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.397 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้าน

ผลกระทบที่จะมาถึงกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.042 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความอดทนกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.083 และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.063

จากผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของรื่นฤดี อุดมสิน (2548) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในการทำงานกรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพบว่าเชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคโดยมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ผู้วิจัยเห็นความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคตามแนวคอดของสตอลทซ์ (Stoltz, 1997) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคออกเป็นการควบคุม เป็นการควบคุมเริ่มที่การรับรู้ว่าสิ่งต่างๆ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ผู้ที่มีมิติด้านการควบคุมสูง มีลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าใจปัญหาหรือความยากลำบาก มีความคิดเชิงรุกต่อปัญหา(Proactive Approach) ไม่ย่อท้อและพยายามหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ตนเองผ่านพ้นอุปสรรคและความยากลำบาก ความรับผิดชอบ ซึ่ง Stoltz ถือว่าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แต่ไม่โทษตัวเองพร่ำเพรื่อเพราะจะทำให้หมดกำลังใจ ด้านผลกระทบที่จะคือ ความยุ่งยากที่มีต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละคนว่ามีมากน้อยเพียงใด (นัยพินิจ คชภักดี, 2543) พร้อมระวังและมีสติว่าอีกนานเท่าไรปัญหาหรืออุปสรรคกำลังจะเข้ามาในชีวิตซึ่งลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านการคุกคามต่อชีวิตสูง ได้แก่ คนที่สามารถควบคุมอารมณ์อารมณ์ด้านลบและควบคุมผลกระทบและความเสียหายต่อการดำเนินชีวิต เมื่อมีปัญหาความยุ่งยากเกิดขึ้น เป็นผู้ที่พร้อมรับกับความยากลำบากทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหว ไม่เก็บมาคิดมากจนจมอยู่กับความทุกข์ แต่ติดได้ว่าอุปสรรคเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่ผ่านเข้ามาในชีวิตและจะผ่านไปและความอดทนคือการรับรู้ถึงความคงทนของอุปสรรคและการรับมือกับความยืดเยื้อของปัญหาและพยายามขจัดให้หมดไปอย่างถูกวิธีซึ่งมีความสอดคล้องกับภาสะผู้นะแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รางวัล

ตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วยแต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า

**องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างน้อย 1 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำได้**

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression)พบว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพในการทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ร้อยละ 28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการศึกษาการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ(multiple regression) พบว่า องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ไม่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสามารถทำนายภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้แต่เชาวน์อารมณ์และองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไม่สามารถทำนายผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

**ข้อเสนอแนะ**

1. ควรจะทำการกำหนดปัจจัยพื้นฐานที่เหมาะสมในแบบสอบถามเพื่อหาผลกระทบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างกัน

2. ควรจะทำการกำหนดปัจจัยพื้นฐานที่เหมาะสมในแบบสอบถามเพื่อหาผลกระทบที่มีผลต่อเชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างกัน

3. ผลการวิจัย พบว่าเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ ดังนั้น การจะนำเอาแบบสอบถามเรื่องเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไปใช้คัดเลือกบุคลากร เช่น เจ้าหน้าที่ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว เป็นต้น เพื่อมาปฏิบัติงาน ทำให้อำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบลมีข้อมูลด้านเช่วน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคว่าด้านใดสูง ด้านใดต่ำ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. องค์การควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมระดับภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ (EQ) และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (AQ) โดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายถึงปัจจัยดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์การ ส่งผลต่อเป้าหมายโดยรวมขององค์การต่อไป

**ข้อเสนอแนะสำหรับทำการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรเพิ่มปัจจัยพื้นฐานที่เหมาะสมในแบบสอบถามเพื่อหาผลกระทบที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐมที่แตกต่างกัน

2. ควรขยายการศึกษาไปยังผู้บริหารกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น นายอำเภอ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือมีการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จะได้นำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาระดับภาวะผู้นำ ระดับเชาวน์อารมณ์และระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคให้มีความเหมาะสมต่อไป

3. ควรทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาท่านอื่นเพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างออกไป

4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน

5. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ที่มีผลต่อภาวะผู้นำ เช่น ความฉลาดทางความคิด ความเครียดในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

6. ควรทำการศึกษาเชาวน์อารมณ์ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาท่านอื่นเพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างออกไป

# รายการอ้างอิง

## ภาษาไทย

กนกศิลป์ พุทธศิลพรสกุล (2543). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับเชาวน์อารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กันยา พีรพัฒน์นานันท์ (2546). “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,คณะวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กุลรัตน์ สุธาสถิตชัย (2551). “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับพฤติกรรมการเผชิญและผลปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : พนักงานบริหารสินเชื่อ และพนักงานเก็บเงินและเร่งรัดหนี้สินบริษัทเช่าซื้อจักรยานยนต์แห่งหนึ่ง.” งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ครองคณา สีขาว (2549). “เชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค และพฤติกรรมการเผชิญความเครียดของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม.” งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โฆษิต บุญทวี (2542). “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี หัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล.” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จรีวรรณ ศักดิ์เชิดสุข (2549). “ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคม (สำนักงานใหญ่).” งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิรนันท์ วงษ์ไทยวรรณ (2551). “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค การรับรู้การสันบสนุนจากองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม.” งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ภาวะผู้นำในองค์การ ( Leadership of Organization).** ปัญญาชน สนพ. กันยายน, 2550.

ชวนจิต ธุระทอง (2544). “เชาวน์ปัญญา เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ในธุรกิจสรรพสินค้า ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ทศพร ประเสริฐสุข (2542). “ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา.” วารสารพฤติกรรมศาสตร์ 1 (สิงหาคม).

ทิพารี กาญจนพิบูลย์ (2550). “ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ความสามารถในการเผชิญ และฝ่าฟันอุปสรรคกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นภัสวรรณ ตู้ปัญญากนก (2550). “บุคลิกภาพแบบ MBTI เชาวน์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นดิน กรณีศึกษาสายการบินต้นทุนต่ำสายการบินหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นิตยา สุระชัย (2532). “ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา และภูมิหลังกับความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษานอกโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2542). “**คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ EQ**” วารสารพฤติกรรมศาสตร์ 1 (สิงหาคม).

พรทิพย์ ศรีมณี (2537). “การสร้างแบบทดสอบวัดเชาวน์ปัญญาตามแนวองค์ประกอบของแบบทดสอบ พี เอ็ม เอ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6.” ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.

พรรณิภา สืบสุข (2548). “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.” งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ ตันเจริญ (2534). “รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีข้าราชการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย” สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544). **ภาวะผู้นำ (Leadership).** Diamond In Business World.

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย (2542). **เชาวน์อารมณ์ (EQ) ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต.** กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ศิริน้อย นิภานันท์ (2534). “ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์สังคมวิทยามหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ (2528) . **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร : คณะพานิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2539). **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สุชา จันทน์เอม (2539). **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์ จำกัด.

สุนทร โคตรบรรเทา (2551). **ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา.** ปัญญาชน สนพ. กันยายน.

สมทรง สุวรรณเลิศ (2529). **ไอคิว.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เรือนแก้วการพิมพ์.

สายสุนีย์ ศุกรเตมีย์ (2543). “ศึกษาเปรียบเทียบเชาวน์ปัญญากับเชาวน์อารมณ์ของวิศวกร ครู พยาบาล นักร้องและพระสงฆ์ ที่ประสบความสำเร็จ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ (2542). “**EQ : เชาวน์อารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน**.” เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ 1 (ตุลาคม).

อัญชลี ไพบูลย์ (2530). “ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน ศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง” สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547). “ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ เชาวน์ปัญญา และบุคลิกภาพห้าด้าน ตามแนวคิดของคอสตาและแมคเครของบุคลากรทางการตลาดแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อำภาภรณ์ ชมเชี่ยวชาญ (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐ แห่งหนึ่ง” งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

**ภาษาต่างประเทศ**

Daft, R.L. (2002) **The Leadership Experience.** 2nd ed. Fort Worth : Harcourt,Inc.

Dierendonk, D.V. (2004) The construct validity of Ruff’ scales of psychological well-being and its extension with spiritual well-being. Personnality and Individual Difference. 36(3), 629-643.

Foren, E.L. (2004) Leadership behavior and happiness. Journal of Occupational Health Psychology.9(2). 165-167.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1974b). Motivation through the design of work : Test of a theory. JSAS Catalog of Selected Technical Report No.6. Department of Administrative Sciences, Yale University

Herzberg, F.(1986). One more line : Hoe do you motivate employees?. Harvard Business Review. January-February : 53-62.

Stoltz, Paul G**.** (2002) **Adversity Quotient at work.1 ed. New York** : Harper Business.

Stoltz, Paul G. (1997) **Adversity Quotient Turning Obstacles into Opportunities**. United State of America : John Wiley & Sons.

Yamane, T. Statistics : An introsuction analysis. 3rd ed. New York : John Willey & Son (1973).

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก
# แบบสอบถามในการวิจัย

**<u>ส่วนที่ 1</u>** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน (  ) หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

(  ) ชาย (  ) หญิง

2. อายุ

(  ) 20-30 ปี (  ) 31-40 ปี

(  ) 41-50 ปี (  ) 51-60 ปี

3. สถานภาพการสมรส

(  ) โสด (  ) สมรส

(  ) หม้าย/หย่า/ร้าง

4. ระดับการศึกษา

(  ) ต่ำกว่าปริญญาตรี (  ) ปริญญาตรี

(  ) ปริญญาโท (  ) ปริญญาเอก

5. อำเภอที่ท่านปฏิบัติงาน

(  ) อำเภอเมืองนครปฐม (  ) อำเภอสามพราน

(  ) อำเภอนครชัยศรี (  ) อำเภอบางเลน

(  ) อำเภอกำแพงแสน (  ) อำเภอดอนตูม

(  ) อำเภอพุทธมณฑล

6. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

(  ) ปลัดอำเภอ (  ) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

7. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปลัดอำเภอหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....ปี

8. ประสบการณ์การทำงานทั้งหมดของท่านตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน.....ปี

……

**<u>ส่วนที่ 2</u>** รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

**<u>คำชี้แจง</u>** 1 . กรุณาทำเครื่องหมายลง ✓ ในช่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง , เห็นด้วย , ไม่แน่ใจ , ไม่เห็นด้วย หรือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ที่ตรงกับตัวท่านหรือเป็นความสามารถเฉพาะของท่านมากที่สุด

2 . โปรดระลึกไว้เสมอว่า ขอให้ท่านตอบตามความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด แล้วท่านจะได้ประโยชน์จากการทำแบบทดสอบครั้งนี้มากที่สุด

3 . ขอให้ท่านพยายามตอบตามความคิดแรกหรือความรู้สึกแรก อย่าคิดนาน ทำแบบสอบถามให้เร็วที่สุด

4. กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

| ข้อ | คำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 1 | ข้าพเจ้ากล้าที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิมๆ เพื่อค้นหาวิธีการใหม่ที่แตกต่าง | | | | | |
| 2 | ข้าพเจ้าไม่ยึดติดกับรูปแบบทำงานเดิมที่ปฏิบัติเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย | | | | | |
| 3 | ข้าพเจ้ากล้าที่จะปฏิเสธหรือต่อต้านระบบงานขององค์การ หากเห็นว่า การกระทำนั้นเป็นสิ่งจำเป็นหรือมีสำคัญต่อองค์การ | | | | | |
| 4 | ข้าพเจ้าไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงระบบงาน เมื่อจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จ | | | | | |
| 5 | ข้าพเจ้าชอบค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆที่ท้าทาย | | | | | |
| 6 | ข้าพเจ้ามุ่งมั่นและทุ่มเทอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่สูงขึ้น | | | | | |
| 7 | ข้าพเจ้าแสดงออกด้วยความมั่นใจเสมอว่าสามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย | | | | | |

| ข้อ | คำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 10 | ข้าพเจ้ากำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 11 | ข้าพเจ้าสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรหรือผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น | | | | | |
| 12 | ข้าพเจ้าทำให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย | | | | | |
| 13 | ข้าพเจ้าแสดงออกถึงความเคารพและให้เกียรติแก่บุคลากรหรือผู้ร่วมงานเสมอ | | | | | |
| 14 | ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและรับฟังปัญหาของบุคลากรหรือผู้ร่วมงานเสมอ | | | | | |
| 15 | ข้าพเจ้าส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรหรือผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ | | | | | |
| 16 | ข้าพเจ้าสนับสนุนให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหลากหลายมุมมอง | | | | | |
| 17 | ข้าพเจ้าใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหา | | | | | |
| 18 | ข้าพเจ้าส่งเสริมให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานแก้ปัญหาด้วยการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลหรือเป็นระบบมากกว่าใช้ความรู้สึกส่วนตัว | | | | | |
| 19 | ข้าพเจ้ามักจะเสนอผลตอบแทนเพิ่มขึ้นแก่บุคลากรหรือผู้ร่วมงาน ถ้าบุคลากรหรือผู้ร่วมงานมีผลงานเพิ่มมากขึ้น | | | | | |
| 20 | ข้าพเจ้าอธิบายให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานรู้ว่าการพิจารณาผลตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน | | | | | |

| ข้อ | คำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 21 | ข้าพเจ้ามักจะให้ช่วยเหลือบุคลากรหรือผู้ร่วมงานเมื่อต้องการผลงานหรือความสำเร็จ | | | | | |
| 22 | ข้าพเจ้ามักจะกล่าวชมเชยหรือชื่นชมบุคลากรหรือผู้ร่วมงาน เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี | | | | | |
| 23 | ข้าพเจ้าจะไม่ยื่นมือให้ความช่วยเหลือใดๆแก่บุคลากรหรือผู้ร่วมงาน จนกว่าปัญหาถึงขั้นรุนแรง | | | | | |
| 24 | ข้าพเจ้าสนใจตรวจสอบ ค้นหาความผิดพลาดที่ต่ำกว่ามาตรฐานของบุคลากรหรือผู้ร่วมงาน | | | | | |

**<u>ส่วนที่ 3</u>** เชาวน์อารมณ์ของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

**<u>คำชี้แจง</u>**

1 . กรุณาทำเครื่องหมายลง ✓ ในช่อง ใช่ , ไม่แน่ใจ หรือ ไม่ใช่ ที่ตรงกับตัวท่านหรือเป็นความสามารถเฉพาะของท่านมากที่สุด

ใช่ หมายถึง ท่านคิดหรือมั่นใจว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านหรือความสามารถของท่าน

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านคิดหรือมั่นใจว่าบางครั้งท่านก็มีลักษณะความสามารถดังกล่าว แต่บางครั้งท่านก็ไม่มีความสามารถดังกล่าวหรือไม่แน่ใจว่าข้อความดังกล่าว ตรงกับตัวท่านหรือความสามารถของท่าน

ไม่ใช่ หมายถึง ท่านคิดหรือมั่นใจว่าข้อความดังกล่าวไม่ตรงกับตัวท่านหรือไม่ได้เป็นความสามารถของท่าน

2 . โปรดระลึกไว้เสมอว่า ขอให้ท่านตอบตามความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด แล้วท่านจะได้ประโยชน์จากการทำแบบทดสอบครั้งนี้มากที่สุด

3 . ขอให้ท่านพยายามตอบตามความคิดแรกหรือความรู้สึกแรก อย่าคิดนาน ทำแบบสอบถามให้เร็วที่สุด

4. กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

| ข้อ | ลักษณะพฤติกรรม/อารมณ์ | ใช่ | ไม่แน่ใจ | ไม่ใช่ |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ฉันเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี | | | |
| 2 | เมื่อต้องแบ่งกลุ่มกันทำงาน เพื่อนๆมักจะอยากทำงานกับฉัน | | | |
| 3 | เมื่อมีโอกาสฉันมักจะตรวจสอบอารมณ์ของฉันแต่ละวัน แล้วจดบันทึกในสมุดบันทึกของฉัน | | | |
| 4 | ฉันเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นและมีอารมณ์ที่มีชีวิตชีวาเสมอ | | | |
| 5 | เมื่อฉันมีความเครียด ฉันสามารถทำให้ตนเองผ่อนคลายได้อย่างรวดเร็ว | | | |
| 6 | บ่อยครั้งที่ฉันรู้สึกว่าโลกช่างไม่ยุติธรรมสำหรับฉันเลย | | | |
| 7 | ฉันรู้จักตนเองเป็นอย่างดี | | | |
| 8 | ฉันรู้ถึงเป้าหมายที่แท้จริงของชีวิตของฉันที่เกิดมาในโลกใบนี้ | | | |
| 9 | ฉันสามารถแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกได้อย่างตรงไปตรงมา | | | |
| 10 | ฉันสามารถรอคอยถึงผลงานหรือความสำเร็จที่ตนเองได้ลงทุนทำไปแล้วด้วยความใจเย็น | | | |
| 11 | ฉันชอบพูดประชดประชันเมื่อเกิดความไม่พอใจขึ้น | | | |
| 12 | ฉันตรวจสอบความสมเหตุสมผลของความคิดของฉันที่เป็นเหตุให้เกิดอารมณ์หรือความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้นมาเสมอ | | | |
| 13 | เมื่อใครทำให้ฉันโกรธ ฉันจะระงับความโกรธด้วยความคิดที่ว่า “ คนเราไม่เหมือนกัน เขาก็คือเขา เราก็คือเรา” | | | |
| 14 | ฉันมักจะรู้สึกจำใจต้องทำงานหรือหน้าที่ของตนเองเสมอ | | | |
| 15 | เมื่อใครทำให้ฉันโกรธหรือไม่พอใจ ฉันมักจะมีสติหยุดคิดเรื่องนั้นได้ | | | |
| 16 | ถ้าหากจำเป็นต้องทำกิจกรรมหลายๆอย่าง ฉันมักจะวางแผนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน | | | |

| ข้อ | ลักษณะพฤติกรรม/อารมณ์ | ใช่ | ไม่แน่ใจ | ไม่ใช่ |
|---|---|---|---|---|
| 17 | ฉันชอบเสแสร้งทำเป็นโน่น ทำเป็นนี่ ทั้งที่จริงๆไม่ได้รู้สึกเช่นนั้น | | | |
| 18 | ฉันรู้สึกเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเอง | | | |
| 19 | เมื่อฉันพบคนมีความทุกข์ ฉันสามารถรับรู้ถึงความทุกข์ของเขาได้ | | | |
| 20 | ฉันพร้อมที่จะเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่นเสมอ | | | |
| 21 | เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในชีวิต ฉันสามารถให้กำลังใจตนเองและเตือนสติหรือสั่งสอนตนเองได้ | | | |
| 22 | ฉันมักจะรู้สึกผิดหวังอยู่บ่อยๆ | | | |
| 23 | ฉันสามารถบริหารอารมณ์หรือความรู้สึกของฉันอย่างเหมาะสมถูกต้องตามความเป็นจริง | | | |
| 24 | ฉันเป็นคนที่คิดว่าฉันเป็นคนที่ไม่ติดอยู่ในกรอบ มีความยืดหยุ่นกับตัวเองและผู้อื่นเสมอ | | | |
| 25 | ฉันพร้อมที่จะเปิดใจและเจรจากับผู้อื่น เพื่อพบความขัดแย้งต่อกัน | | | |
| 26 | ฉันชอบวิจารณ์คนอื่นเมื่อใครแสดงความรู้สึกอะไรออกมา | | | |
| 27 | ฉันให้ความสนใจความรู้สึกของคนอื่นเสมอ | | | |
| 28 | คนอื่นยอมรับฉันเพราะว่าฉันเป็นคนดี | | | |
| 29 | ฉันมักจะมีความกลัวและความกังวลอยู่ลึกๆเสมอ | | | |
| 30 | เมื่อฉันต้องเป็นผู้ฟัง ฉันสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้พูดและจับประเด็นเรื่องราวต่างๆได้ดี | | | |
| 31 | ฉันเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น | | | |
| 32 | เวลาที่ฉันขอความช่วยเหลือ เพื่อนๆมักจะให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจ | | | |

| ข้อ | ลักษณะพฤติกรรม/อารมณ์ | ใช่ | ไม่แน่ใจ | ไม่ใช่ |
|---|---|---|---|---|
| 33 | เวลาที่ฉันพูดคนอื่นมักจะสนใจฟัง | | | |
| 34 | ฉันมักจะรู้สึกเคอะเขินอยู่ในใจเสมอ | | | |
| 35 | ฉันสามารถสื่อสารโน้มน้าวใจคนให้คล้อยตามในสิ่งที่ต้องการ | | | |
| 36 | ฉันรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างดี | | | |
| 37 | ฉันมักจะคิดว่าตนเองฉลาดเมื่อสามารถเอาเปรียบคนอื่นได้ไม่ว่าจะเป็นในเชิงธุรกิจหรือส่วนตัว | | | |
| 38 | ฉันรู้สึกเห็นอกเห็นใจถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น | | | |
| 39 | ฉันมักจะท้อแท้ สิ้นหวัง หมดกำลังใจบ่อยๆ | | | |
| 40 | เมื่ออยู่ในทีม ฉันพร้อมที่จะพูดคำว่า เรา , ขอบคุณ , ขอแรงหน่อย , คุณเห็นว่าอย่างไร , คุณทำดีจังเลย , ฉันผิดเองอยู่เสมอ | | | |

**<u>ส่วนที่ 4</u>** ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของปลัดอำเภอและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

**<u>คำชี้แจง</u>**

1.กรุณาทำเครื่องหมายลง ✓ เลือกระดับ * 1,2,3,4 หรือ 5 เพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด หลังจากอ่านสถานการณ์สมมติเบื้องล่างจนเข้าใจ

ระดับ 1 ท่านเห็นด้วยกับข้อความทางซ้ายมืออย่างมาก
ระดับ 2 ท่านเห็นด้วยกับข้อความทางซ้ายมือ
ระดับ 3 ท่านมีความเห็นเป็นกลางโดยไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง
ระดับ 4 ท่านเห็นด้วยกับข้อความทางขวามือ
ระดับ 5 ท่านเห็นด้วยกับข้อความทางขวามืออย่างมาก

2. กรุณาทำให้ครบทุกข้อ แม้บางข้ออาจไม่เกิดขึ้นจริงกับท่านก็ตาม แต่ให้จินตนาการสมมติว่าถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นกับท่าน ท่านจะคิดและตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นอย่างไร

……

1. เมื่อคุณตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่แล้ว แต่ยังถูกตำหนิจากหัวหน้า คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ไม่พอใจอย่างมากและจะไม่ตั้งใจทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ขอบคุณหัวหน้าที่ตักเตือน |

2. วันนี้คุณได้สัญญาว่าจะมาร่วมงานวันเกิดของลูกสาวคุณที่นานจะเจอกันครั้ง ในขณะที่คุณได้รับมอบหมายงานสำคัญที่หัวหน้าอยากให้เสร็จภายในวันนี้เช่นกัน คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ยกเลิกสัญญาด้านใดด้านหนึ่ง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * พยายามหาทางทำให้เสร็จทั้งสองอย่าง |

3. คุณถูกสั่งห้ามจากแพทย์ให้ลดอาหารที่มีไขมันเพราะคอเลสตอรอลในเลือดสูงแต่คุณมักจะต้องเดินผ่านร้านข้าวขาหมูร้านโปรดเป็นประจำ คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ห้ามใจไม่อยู่และยังคงเข้าไปทานขาหมูของโปรดเหมือนเดิม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ควบคุมอาหารอย่างเข้มงวดและงดอาหารที่มีไขมัน |

4. คุณพยายามเปลี่ยนงานใหม่ที่คุณชอบและเป็นงานที่คุณถนัดมากกว่างานปัจจุบัน แต่คุณไม่ได้รับการสนับสนุนจากคนรอบข้าง คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ยกเลิกความคิดและทำงานที่เดิม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เปลี่ยนไปทำงานที่ตนชอบและถนัดกว่า |

5. ธุรกิจที่คุณลงทุนไว้ประสบภาวะขาดทุน เป็นหนี้สินจำนวนมากคุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * เข็ดแล้วไม่อยากลงทุนทำธุรกิจอีก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * คิดว่าเป็นประสบการณ์ ส่วนเงินทองเป็นของนอกกายไม่ตายหาใหม่ได้ |

6. คุณถูกเลิกจ้างเพราะบริษัทอยู่ในภาวะขาดทุนต้องลดจำนวนพนักงาน ทั้ง ๆ ที่คุณทำงานที่นี่มากว่า 15 ปี และยังเป็นถึงหัวหน้าแผนก คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * เสียใจและนอนทำใจอยู่ที่บ้าน โดยนำเงินที่ได้มาใช้จ่ายไปก่อน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ตั้งสติและพยายามคิดหางานใหม่ |

7. คุณโต้เถียงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนคนนั้นได้พยายามยั่วโทสะ คุณคุมอารมณ์ไม่อยู่จึงปาที่หนีบกระดาษเกือบไปโดนหัวของเขา คุณจะมีปฏิกิริยา...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ทำตัวไม่ถูกไม่กล้าสู้หน้า | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เสียใจเข้าไปขอโทษ |

8. บ้านที่คุณเพิ่งซื้อถูกเวนคืนที่ดินไปทำทางด่วนและได้รับค่าชดเชยแสนถูก ทั้งที่คุณใช้เวลาเกือบ 10 ปีในการเก็บเงินซื้อบ้านหลังนี้ คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ทุกข์ใจและตัดสินใจว่าจะไม่ซื้อบ้านอีกต่อไป | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * คิดว่าสักวันต้องเก็บเงินซื้อบ้านให้ได้ |

9. คุณและเพื่อนร่วมงานถูกสั่งให้มาทำงานเร่งด่วนในวันหยุดอย่างกะทันหัน คุณจะแสดงอาการ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * โธ่ แย่จริงแทนที่จะได้พักผ่อนในวันหยุด | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ไม่เป็นไร ช่วยกันทำงานเดี๋ยวก็เสร็จจะได้ไปพักผ่อน |

10. คุณและพนักงานทุกคนถูกลดเงินเดือน 30% และต้องทำงานหนักมากขึ้น เพราะบริษัทกำลังอยู่ในภาวะวิกฤต คุณจะแสดงอาการ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * อย่างนี่ก็แย่ชิ เจองานหนักแน่ๆหางานใหม่ดีกว่า | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เราต้องสู้ ช่วยกันตั้งใจทำงานบริษัทต้องผ่านวิกฤตไปได้ |

11. เมื่อพนักงานในแผนกของคุณหยุดงานจำนวนมาก ดังนั้นงานจึงเสร็จไม่ทันเวลา ในขณะที่งานส่วนของคุณเสร็จไปแล้ว คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * อยู่เฉยๆเพราะงานส่วนของตนเสร็จแล้ว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ไปช่วยทำงานที่ยังเหลืออยู่ |

12. เมื่อแผนกของคุณทำงานผิดพลาด เนื่องมาจากความสะเพร่าของลูกน้องคุณ ทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย สิ่งแรกที่คุณจะทำคือ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ค้นหาคนที่ทำผิดและลงโทษให้เป็นตัวอย่าง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ยินดีรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ไข |

13. ในฐานะที่คุณเป็นพนักงานเสิร์ฟแต่กลับถูกต่อว่าจากลูกค้าอย่างรุนแรง เพราะว่าแคชเชียร์คิดเงินผิดเกินไป 200 บาท คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * รู้สึกโกรธลูกค้าและแคชเชียร์ที่ทำให้กลายเป็นความผิดตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * กล่าวขอโทษลูกค้าในความผิดพลาด เพราะว่าไม่ได้ตรวจดูและนำบิลไปให้แคชเชียร์คิดเงินใหม่ |

14. เมื่อเอกสารสำคัญถูกส่งไปยังผู้บริหารล่าช้าและถูกตำหนิ ทั้งที่คุณพิมพ์เอกสารดังกล่าวเสร็จแล้วและนำส่งไปให้หัวหน้าแผนกของคุณเซ็นตั้งแต่ 2 สัปดาห์ก่อน คุณคิดว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * หัวหน้าแผนกเป็นคนที่ต้องรับผิดชอบ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เป็นความรับผิดขอบของตนเองด้วยที่ไม่ติดตามงาน |

15. สมมติว่าคุณเป็นคนรวยมากและชอบขับรถเล่นไปตามต่างจังหวัดเป็นประจำ ในสภาวะที่น้ำมันแพงมากเช่นนี้ คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * เลิกขับรถเล่นใช้รถเฉพาะยามจำเป็นช่วยชาติประหยัดพลังงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ขับรถเล่นอย่างเดิมต่อไปเพราะฉันรวยมีเงินจ่ายค่าน้ำมัน |

16. วัตถุดิบที่ฝ่ายผลิตของคุณสั่งฝ่ายจัดซื้อให้สั่งเข้ามายังไม่มี เพราะวัตถุดิบขาดตลาด อาจจะทำให้บริษัทเสียหายได้เพราะงานหยุดชะงัก ในฐานะที่คุณเป็นพนักงานฝ่ายผลิตคนหนึ่ง คุณจะ…

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * รอให้ฝ่ายจัดซื้อแก้ปัญหาไปเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ลองหาวัตถุดิบที่ใช้แทนไปก่อนได้และเสนอแนะฝ่ายจัดซื้อ |

17. ในฐานะพนักงานขาย คุณได้ตั้งใจบริการลูกค้าอย่างเต็มที่แล้ว แต่ลูกค้ายังต่อว่าคุณอีกในเรื่องการส่งสินค้าล่าช้าเกินไป คุณคิดว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ลูกค้าเรื่องมากและโทษแผนกขนส่งที่ทำให้คุณถูกต่อว่า | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ตนเองผิดพลาดที่ไม่ถามถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการให้ครบและต้องทำให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป |

18. ในขณะที่คุณกำลังขับรถเข้าบ้าน คุณเห็นไฟทางเดินในซอยของคุณดับหลายดวง ทำให้มองดูมืดและเปลี่ยวมาก คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ไม่ต้องสนใจไม่ใช่เรื่องอะไรของเรา เราก็ขับรถไม่ลำบากอะไร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * รีบแจ้งการไฟฟ้าเพราะไม่อยากให้เกิดเหตุร้ายกับคนอื่น |

19. คุณได้รับหนังสือขอความร่วมมือจากกลุ่มเพื่อนบ้านในหมู่บ้านเดียวกัน ให้ช่วยกันจัดงานทำบุญปีใหม่คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ไม่สนใจ อยากไปเที่ยวต่างจังหวัดมากกว่า | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เข้าร่วมช่วยงานอย่างเต็มที่ |

20. คุณขอความร่วมมือในการช่วยกันประหยัดไฟฟ้าจากลูกน้องของคุณ แต่ไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ปล่อยไปเพราะคุณก็ได้ทำหน้าที่นั้นแล้ว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ขอความร่วมมือต่อไปเพราะเป็นหน้าที่ของคุณที่จะหาทางให้พนักงานของคุณประหยัดไฟ |

21. บริษัทของคุณถูกยกเลิกสัญญาจ้างจากลูกค้ารายใหญ่ทำให้บริษัทเกิดความเสียหาย คุณคิดว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * แย่แน่ บริษัทต้องได้รับผลกระทบสงสัยว่าปีนี้จะไม่ได้รับกำไรแน่ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ไม่เป็นไรยังมีบริษัทอีกหลายรายที่เราจะติดต่อมาเป็นลูกค้า ได้อีก |

22. คุณพลาดโอกาสในการสัมภาษณ์งานในบริษัทยักษ์ใหญ่และมั่นคง ซึ่งเป็นบริษัทที่คุณอยากทำงานมาก คุณรู้สึกว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * เสียดายจัง คงไม่มีโอกาสได้งานดีๆอย่างนี้อีกแล้ว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ยังมีโอกาสอื่นอีก ยังมีบริษัทที่จะรับคุณเข้าทำงาน |

23. ถ้าบริษัทของคุณประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนักจนล้มละลาย และบริษัทคุณต้องปิดกิจการ คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * รู้สึกตกใจ ทำใจไม่ได้ คิดว่าคงอดตายแน่ๆ ยิ่งตอนนี้หางานลำบากด้วย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * สู้ต่อไปอย่างไรก็ยังมีเงินสดเหลืออยู่บ้าง ในไม่ช้าต้องหางานใหม่ได้ |

24. รัฐบาลสั่งยกเลิกผลประมูลที่บริษัทของคุณได้รับงานไป เพราะข่าวเรื่องการฮั้วประมูล คุณรู้สึกว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * บริษัทต้องเสียชื่อแน่ๆ ต่อไปจะมีใครกล้ามาทำธุรกิจกับบริษัท เราอีก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เชื่อมั่นในความโปร่งใสของบริษัทและเมื่อความจริงได้รับการสอบสวนทุกคนจะเข้าใจ |

25. คุณพลาดโอกาสในการไปเที่ยวต่างประเทศ เพราะติดภารกิจของครอบครัวทั้งที่คุณได้ตั๋วเครื่องบินพร้อมที่พักฟรีจากการจับรางวัลชิงโชค คุณจะรู้สึก…

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * เสียดายจังชาตินี้คงไม่ได้ไป | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ไม่เป็นไร ยังมีโอกาสหน้าที่จะได้เที่ยวเมืองนอกอีกแน่ๆ |

26. หัวหน้าของคุณสั่งให้ยกเลิกงานสำคัญที่คุณกำลังรับผิดชอบอยู่ แล้วโอนงานไปให้คนอื่น ทำแทนและไม่ยอมให้เหตุผล จากเหตุการณ์ดังกล่าว คุณคิดว่า…

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * หัวหน้าไม่ยุติธรรมและคงไม่พอใจคุณ อนาคตการทำงานของคุณไม่เจริญก้าวหน้าแน่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * หัวหน้าคงมีเหตุผลบางอย่างและคงจะมอบหมายงานอื่นที่เราถนัดมาให้ทำแทน |

27. คุณพลาดนัดกับลูกค้าคนสำคัญของบริษัทเพราะรถของคุณเกิดเสียกะทันหัน โทรศัพท์ก็ติดต่อไม่ได้และจะขอความช่วยเหลือจากคนแถวนั้นก็ไม่มีใคร คุณรู้สึกว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ชีวิตมีอุปสรรคมากมายเหลือเกิน ทำอะไรก็พลาดไปหมดและคงต้องเสียลูกค้าคนนี้แน่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * มันก็แค่ความผิดพลาดครั้งหนึ่งเท่านั้นทุกปัญหาต้องมีทางแก้ไข |

28. หมอประจำตัวแจ้งผลการตรวจสุขภาพของคุณว่ามีไขมันในเลือดสูงมาก และมีความเสี่ยงต่อการเป็นโรคหัวใจและอัมพฤกษ์ คุณคิดว่า…

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ตัวเองเคราะห์ร้ายเหลือเกิน มีแต่โรคภัยไข้เจ็บ อายุคงไม่ยืนยาวแน่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * โรคภัยไข้เจ็บนั้นเป็นเรื่องธรรมดาเป็นได้รักษาได้ไม่ต้องวิตกกังวล |

29. คุณเพิ่งถูกแฟนที่คบกันมานานขอเลิก ทั้งที่คุณเคยตั้งใจว่าคนนี้แหละที่คุณจะแต่งงานด้วย คุณจะรู้สึกว่…

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ความหวังในชีวิตทั้งหมดพังทลายชาตินี้คงจะหาแฟนใหม่ไม่ได้อีกแล้ว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เธออาจไม่ใช่เนื้อคู่ของเรา แต่ไม่เป็นไรอกหักเพียงครั้งยังไม่ตาย |

30. ในสภาวะที่น้ำมันแพงขึ้นทุกวันคุณคิดว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ต่อไปจะทำอย่างไรดี เดี๋ยวของใช้คงต้องขึ้นราคา ค่าใช้จ่ายก็ต้องเพิ่มขึ้นและรายได้คงอาจไม่พอ ใช้จ่าย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ไม่เป็นไรหรอก ถ้าประหยัดหน่อยคงอยู่ได้ เลิกขับรถหันมาขึ้นรถเมล์แทนก็ได้ |

31. คุณโชคร้ายถูกเพื่อนร่วมงานโกงเงินเป็นจำนวนมาก คุณเสียใจมาก และเชื่อว่าปีนี้คงดวงตกทำอะไรก็ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ คุณคิดว่…

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * คงต้องโชคร้ายไปอีกนานตลอดปีและปีหน้าดวงตกเหมือนเดิม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ไม่นานความโชคร้ายก็จะผ่านพ้นไปและเราต้องยืนหยัดไม่ยอมแพ้ |

32. คุณได้รับการตำหนิอย่างรุนแรงจากหัวหน้าในระยะหลัง จนทำให้คุณเชื่อว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * คุณคงจะต้องได้รับคำตำหนิเช่นนี้จากหัวหน้าของคุณตลอดไป | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * คุณคงไม่ถูกตำหนิจากหัวหน้าเช่นนี้ตลอดไป |

33. ไก่ในฟาร์มของคุณตายเพราะโรคไข้หวัดนกทั้งหมด ทำให้คุณขาดทุนจำนวนมาก และยังไม่มีทีท่าว่าโรคจะหยุดระบาด คุณคิดว่า.....

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ขาดทุนหมดตัวกัน โรคหวัดนกคงไม่มีทางหยุดระบาดแน่ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ไม่นานก็คงจะมีแนวทางในการป้องกันโรคไข้หวัดนกได้ ต้องเตรียมพร้อมเพื่อเลี้ยงไก่หลังจากที่โรคหยุดระบาด |

34. คุณถูกตรวจพบว่ามีผลเลือดเป็นบวก (เป็นเอดส์) คุณจะมีชีวิตที่เหลืออยู่อย่างไร...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * หมดอาลัยตายอยาก ชีวิตที่เหลือคงต้องทรมาน ตายดีกว่า | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ทำจิตใจให้เข้มแข็งหันมาใส่ใจในสุขภาพเพื่อที่จะมีชีวิตอยู่ต่อไป |

35. รุ่นน้องในที่ทำงานได้เลื่อนตำแหน่งแซงคุณไป ทั้งๆที่คุณคิดว่าคุณน่าจะมีคุณสมบัติเหมาะกับตำแหน่งนั้นมากกว่า คุณรู้สึกผิดหวัง คุณคิดว่...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * คงไม่มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตลอดไป เพราะหัวหน้าอาจไม่ชอบเรา | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * ตั้งใจทำงานและพัฒนาความสามารถตนเองไม่นาน หัวหน้าต้องเห็นความสามารถของคุณ |

36. ญาติสนิทของคุณป่วยเป็นโรคมะเร็ง คุณคิดว่า...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * เขาคงต้องเป็นโรคแทรกซ้อนต่อมาอีกหลายโรคแน่ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * เขาคงไม่มีโรคแทรกซ้อนอะไรและไม่นานก็จะหายดีขึ้น |

37. คุณลงทุนซื้อหุ้นจำนวนมากและต่อมาตลาดหุ้นตกทำให้คุณขาดทุน คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ยอมขาดทุนแค่นี้ ขายหุ้นทิ้งทั้งหมดดีกว่า และสัญญาว่าจะไม่เล่นหุ้นอีกต่อไป | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * หุ้นมีลงก็ต้องมีขึ้น ถ้าขายทิ้งตอนนี้ก็มีแต่ขาดทุน อดทนรออีกหน่อยให้ราคาหุ้นกลับขึ้นมาแล้วค่อยขายดีกว่า |

38.ข้อเสนอแนะของคุณในที่ประชุมได้รับการคัดค้านและสบประมาทอย่างหนักจากผู้บริหาร ทั้งๆที่คุณได้ทำการศึกษามาอย่างดีแล้วว่าแนวทางดังกล่าวจะช่วยเพิ่มกำไรให้บริษัทคุณ คุณรู้สึกเสียใจ คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ล้มเลิกความพยายามและสูญเสียความมั่นใจตลอดไป | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * อดทนรอว่าสักวันหนึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดของคุณ เมื่อท่านได้รับข้อมูลเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ |

39. คุณทำธุรกิจผิดพลาดทำให้หมดตัว ทรัพย์สินถูกยึดทั้งหมด คุณเสียใจมาก เพราะแต่ก่อนคุณเคยเป็นที่ร่ำรวย และมีแต่คนชื่นชมในความสามารถอย่างคุณ คุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ทุกข์ทรมานไปอีกนาน เพราะยอมรับความเป็นจริงไม่ได้ อยากหลบหน้าผู้คนไปให้พ้นๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * อดทนสู้ชีวิตต่อไป ไม่ว่าจะต้องทำงานเป็นลูกจ้างก็ตาม ไม่นานเราก็จะฟื้นตัวได้ด้วยความสามารถของเรา |

40. คุณเป็นนักมวยทีมชาติที่เป็นความคาดหวังว่าจะได้คว้าเหรียญทองโอลิมปิก แต่คุณพลาดตกรอบแรกโดยไม่ได้รับเหรียญใดๆเลย คุณรู้สึกเสียใจและได้รับคำถากถางมากมายคุณจะ...

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| * ท้อแท้ ขาดความมั่นใจ และจะเลิกชกมวยตลอดไป | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | * มุ่งมั่นฝึกซ้อมต่อไปพยายามสร้างความมั่นใจให้กลับมาอีกครั้ง ตั้งใจว่าสักวันหนึ่งต้องคว้าเหรียญให้ได้ |

# ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาวทรรศนีย์ เปี่ยมคล้า

ที่อยู่ 59/2 หมู่ที่ 2 ตำบลวังตะกู อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

ที่ทำงาน ศาลากลางจังหวัดนครปฐม ถนนศูนย์ราชการ จังหวัดนครปฐม 73000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2553 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน ศาลากลางจังหวัดนครปฐม