



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

ปริญญา

รัฐศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

The Study of Leadership Characteristics Affecting Leadership Effectiveness of
Commissioned Officers in The Flying Training School,
Kamphaeng Saen District, Nakhon Pathom Provin

นามผู้วิจัย

นางจุฑามาศ เหรินิล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล, ค.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์, สต.ม.)

ประธานสาขาวิชา

(อาจารย์สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล, ค.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญจนา วีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่

เดือน

พ.ศ.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

The Study of Leadership Characteristics Affecting Leadership Effectiveness of
Commissioned Officers in The Flying Training School,
Kamphaeng Saen District, Nakhon Pathom Province

โดย

นางจุฑามาศ เหรินิล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จุฬามาศ เหรินิด 2554: การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหาร
สัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
อาจารย์สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล, ค.ศ. 157 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหาร
สัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน
2) เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตรและ
นายทหารประทวน 3) เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพภาวะผู้นำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของ
นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน และ 4) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำ
ของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน กลุ่มตัวอย่าง คือ นายทหารสัญญาบัตร 131 คน และ
นายทหารประทวน 209 คน ใช้แบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับ
นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 และ 0.98 ตามลำดับ ค่าสถิติที่ใช้
ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการทดสอบสมมติฐานใช้ค่า z-test การ
วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise
(Stepwise-Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษามีพบว่า 1) นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน มีการรับรู้คุณลักษณะผู้นำของ
นายทหารสัญญาบัตร ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23, 3.93$ ตามลำดับ) และมีการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 4.08, 3.86$ ตามลำดับ) 2) นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน มีการรับรู้เกี่ยวกับ
คุณลักษณะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p\text{-value} = 0.000$) และมีการรับรู้เกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p\text{-value} = 0.001$) 3) นายทหารสัญญาบัตร
ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ขึ้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ
แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน และนายทหารประทวน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
ชั้นยศ อายุ อายุราชการ ขึ้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
ไม่แตกต่างกัน 4) ชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิภาพ
ภาวะผู้นำ โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 71 ($R^2 = 0.705$) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
เท่ากับ 0.142, 0.527 และ 0.209 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณสามารถนำมาสร้างสมการ
ถดถอยในรูปแบบมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_{\text{EFFECTIVENESS}} = 0.142 * Z_{\text{PERSONALITY}} + 0.527 * Z_{\text{SKILL}} + 0.209 * Z_{\text{MOTIVATION}}$$

Jutamas Hearanil 2011: The Study of Leadership Characteristics Affecting Leadership Effectiveness of Commissioned Officers in the Flying Training School, Kamphaeng Saen District, Nakhon Pathom Province. Master of Arts (Political Science), Major Field: Political Science. Faculty of Liberal Arts and Science. Thesis Advisor: Mrs.Surang Narongsaksakul, Ph.D. 157 pages.

The purposes of this study were 1) to study leadership characteristics and leadership effectiveness of commissioned officers in the Flying Training School perceived by of commissioned officers and non-commissioned officers, 2) to compare the perception in leadership characteristics and leadership effectiveness between commissioned officers and non-commissioned officers, 3) to compare perception in leadership effectiveness according to personal factors of commissioned officers and non-commissioned officers and 4) to study leadership characteristics affecting leadership effectiveness of commissioned officers in the Flying Training School. The samples of this study consisted of 131 commissioned officers and 209 non-commissioned officers. Two sets of questionnaires for commissioned officers and non-commissioned officers were used for collecting data. Reliability of the data was 0.95 and 0.98 respectively. Statistical tools applied were the frequencies distribution, percentage, mean, standard deviation, z-test, One-way ANOVA and Stepwise-Multiple Regression Analysis with statistical level of significance at 0.05.

The study revealed that 1) most commissioned officers and non-commissioned officers' perception of leadership characteristics was at a high level ($\bar{X} = 4.23, 3.93$ respectively) and perception in leadership effectiveness was also at a high level ($\bar{X} = 4.08, 3.86$ respectively) 2) the perception of most commissioned officers and non-commissioned officers in leadership characteristics was significantly different at 0.05 level (p-value = 0.000) and the perception in leadership effectiveness was significantly different at 0.05 level (p-value = 0.001) 3) the commissioned officers with different factors such as rank, institution, year of work, salary, position were not different in their perception of leadership effectiveness and non-commissioned officers with different personal factors such as rank, age, year of work, salary also were not significantly different in perception of leadership effectiveness of commissioned officers, and 4) the leadership characteristics (personality, skill and motivation) could predict leadership effectiveness at 0.05 level. The predictors accounted for 71 percent ($R^2 = 0.705$) which showed regression coefficients of 0.142, 0.527 and 0.209 respectively. The function derived from the analysis was as follows :

$$\hat{Z}_{\text{EFFECTIVENESS}} = 0.142 * Z_{\text{PERSONALITY}} + 0.527 * Z_{\text{SKILL}} + 0.209 * Z_{\text{MOTIVATION}}$$

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อ.ดร.สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ซึ่งได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ให้ข้อคิดเห็นและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์พิศมัย หาญมงคลพิพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้ข้อคิด คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบ แก้ไข ให้คำแนะนำในการทำเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ทุกท่านที่ไม่อาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ประสบการณ์อันมีคุณค่าแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นิสิตร่วมรุ่น และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจซึ่งกันและกันตลอดมา และขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาโรงเรียนการบิน นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลอันมีค่าต่อการวิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่สาว น้องชาย พ.อ.อ.มาโนช เหรณิล สามี และนายเมธัส เหรณิล บุตรชาย ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการวิจัยครั้งนี้ประสบผลสำเร็จด้วยดี หากงานวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีนี้ให้แก่ทุกท่านที่กล่าวมา

จุฑามาศ เหรณิล

กันยายน 2554

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ข้อจำกัดของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
สมมติฐาน	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
กรอบแนวคิดการวิจัย	62
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	71
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	73
ผลการวิจัย	73
ข้อวิจารณ์	106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	111
สรุปผลการวิจัย	111
ข้อเสนอแนะ	121

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

เอกสารและสิ่งอ้างอิง	123
ภาคผนวก	131
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	132
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	138
ภาคผนวก ค แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	140
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม	155
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	157

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปผลการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ	18
2	คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ	39
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน	65
4	จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร	74
5	จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารประทวน	76
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ในภาพรวม	77
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	78
8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะทางทักษะ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	80
9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	82
10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ในภาพรวม	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	85
12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	86
13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	87
14	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรของคุณลักษณะผู้นำ ระหว่างการรับรู้ของ นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	89
15	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่าง การรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน	90
16	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำ จำแนกตามชั้นยศ	92
17	แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามชั้นยศ เป็นรายคู่	93
18	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำ จำแนกตามสถาบันการศึกษา	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุราชการ	95
20	แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามอายุราชการ เป็นรายคู่	96
21	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำ จำแนกตามชั้นเงินเดือน	96
22	แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามชั้นเงินเดือน เป็นรายคู่	97
23	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ	98
24	แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ เป็นรายคู่	99
25	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามชั้นยศ	100
26	แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามชั้นยศ เป็นรายคู่	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
27	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามอายุ	102
28	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามอายุราชการ	103
29	แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามขั้นเงินเดือน	104
30	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise (Stepwise -Multiple Regreesion Analysis) ของชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผล ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร	105
31	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	120
ตารางผนวกที่		
1	ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของมาตรวัดคุณลักษณะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม	156

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิตกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์	15
2	แสดงภาพโครงข่ายพฤติกรรมกรรมการจัดการของ Blake and Mouton	17
3	แสดงภาพการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจและไม่พอใจของ Fiedler	19
4	แสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard	21
5	แสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path-Goal Theory)	23
6	แสดงแนวคิดของลักษณะผู้นำทางทหาร	47
7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	62

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โดยธรรมชาติของมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคม และแต่ละสังคมที่รวมกันเป็น หมู่คณะมักจะมีขนบธรรมเนียมประเพณีอย่างเดียวกัน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ทั้งยังมีสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจต่างๆ เช่น ชาติ ศาสนา ความเชื่อต่างๆ รวมกันด้วย เมื่อสภาพสังคมเป็นเช่นนี้จึงย่อมทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสังคมจำเป็นต้องมีอยู่เสมอและที่สำคัญที่สุดคือสังคมแต่ละแห่งนั้นจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตาม มีคำกล่าวว่าสังคมที่ดีต้องได้ผู้นำที่ดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แต่ละสังคมจะมีวิธีการเลือกผู้นำของตัวเอง บางสังคมอาจเลือกผู้นำจากระบบอาวุโส บางสังคมเลือกผู้นำจากการศึกษาและความสามารถ บางสังคมได้ผู้นำจากผู้ที่มียศหรือมีทรัพย์สินเงินทองมากกว่าคนอื่น ในหลายๆ กรณีเราเคยได้ยินว่าผู้นำใช้อำนาจของตัวเองเกินขอบเขต ละเมิดสิทธิของพลเมือง หรือโกงกิน แต่บางสังคมผู้นำก็เป็นเพียงสัญลักษณ์ทางการเมืองไม่มีอำนาจในทางปฏิบัติ ผู้นำอาจมีชื่อเรียกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม เช่น กษัตริย์ ราชา ราชินี ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี สุลต่าน จักรพรรดิ และหัวหน้าเผ่า เป็นต้น (นฤพนธ์ ค้วงวิเศษ, 2550)

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่ดีและเอื้อต่อความสำเร็จ นับว่าเป็นที่สนใจในหมู่นักวิชาการต่างๆ ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะหาข้อสรุปว่าผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นควรมีคุณลักษณะอย่างไร และผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกันจะส่งผลต่อความสำเร็จแตกต่างกันหรือไม่ ดังเช่นการศึกษาผู้นำประเทศ จำนวน 14 ประเทศ ซึ่งทั้งหมดมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการปกครอง โดยได้แบ่งระดับของลักษณะเป็น 3 ระดับ ได้แก่ เข้มแข็ง ธรรมดาสามัญ และอ่อนแอ มีความสัมพันธ์กับสภาพทางเศรษฐกิจและการเมืองอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้นำประเทศที่เข้มแข็งสามารถบริหารให้ประเทศชาติรุ่งเรือง ผู้นำที่ธรรมดาสามัญก็นำประเทศไปได้ระดับกลางๆ ส่วนผู้นำที่อ่อนแอจะทำให้ประเทศไม่เจริญรุ่งเรือง นอกจากนี้ยังมีการศึกษาอีกมากมายที่พยายามแสวงหาคุณลักษณะของบุคคลและภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังเช่นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความฉลาดรู้ลึกไวก่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์ได้อย่างดี พร้อมทั้งมีอุปนิสัยที่จำเป็น เช่น มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในตนเองอีกด้วย ผลงานวิจัยยังทำให้ได้ทราบอีกว่าผู้นำที่ดีจะ

มีความสามารถในการจัดระเบียบงาน มีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ มีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย มีความกล้าหาญและมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีเอกลักษณ์ส่วนตัว รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน พร้อมทั้งจะเผชิญกับภาวะกดดันและมีความสามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวเหล่านี้จะช่วยแยกแยะระหว่างผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และแยกผู้นำที่มีประสิทธิผลจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (ทองหล่อ เดชไทย, 2544) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำยังพบว่าคุณลักษณะผู้นำทางทักษะ และคุณลักษณะผู้นำทางแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือเป็นผู้นำที่มีทักษะความคิดรวบยอดในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม เข้าใจตรงกัน มีทักษะทางการบริหาร วางแผนการทำงาน มอบหมายหรือสั่งงานให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีเทคนิคต่างๆ ในการทำงาน ด้านคุณลักษณะทางแรงจูงใจ เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา มีความพยายามไม่ย่อท้อ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีแรงกระตุ้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นกันเอง ไม่ถือตัว ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงาน มีความต้องการในอำนาจโดยปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าและสถานภาพที่ดีขึ้น โดยใช้ความสามารถของตนเองและมีความรับผิดชอบสูง (วุฒิชัย วรชิน, 2546)

คุณลักษณะผู้นำจึงมีผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ และที่สำคัญคุณลักษณะผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กรได้อีกด้วย องค์กรใดก็ตามที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่ดีและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลแล้วก็เป็นไปได้ยากที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าได้

โรงเรียนการบิน (Flying Training School) เป็นหน่วยกำลังรบ ขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ ตั้งอยู่ที่อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยงานที่สังกัดส่วนการศึกษา (Educational Group) มีผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน (พลอากาศตรี) เป็นผู้บังคับบัญชา มีภารกิจในการดำเนินการดังนี้

- 1) ดำเนินการฝึกอบรม อำนวยการศึกษาให้กับศิษย์การบินและครูการบิน
- 2) ดำเนินการตรวจสอบมาตรฐานการบิน ศิษย์การบินและครูการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 3) ดำเนินการฝึกการยังชีพให้กับศิษย์การบิน ครูการบิน และผู้ทำการในอากาศของกองทัพอากาศ
- 4) จัดเตรียมอากาศยานและอุปกรณ์สนับสนุนการบิน และการฝึกบิน และ 5) เสนอแนะการพัฒนาหลักสูตรการฝึกศิษย์การบิน

การดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนการบิน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหลักของหน่วยงาน ความเป็นผู้นำทางทหาร จึงเป็นการวาดภาพของผู้นำทหารที่ได้ใช้คุณลักษณะอันเข้มแข็งต่างๆ ความสามารถในการดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ รู้จักความรับผิดชอบของตน รู้จักแก้ไขความอ่อนแอของตน และรู้จักใช้หลักการของความเป็นผู้นำต่างๆ เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ระหว่างที่ผู้นำปกครองบังคับบัญชาหน่วยงานของตนอยู่นั้น ผู้นำจะใช้เทคนิคของความเป็นผู้นำบางประการ โดยวิธีเลือกปฏิบัติการและสั่งการเพื่อชักจูงและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้นำต้องมีคุณลักษณะเอื้อต่อความสำเร็จ มิใช่เป็นผู้ที่เพียงแค่ทำงานตามหน้าที่ แต่จะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน มีพลังทั้งในตนเองและการรวมพลังของทุกคนในหน่วยงานเพื่อใช้ศักยภาพทั้งหมดที่มีดำเนินการให้บรรลุภารกิจ ผู้นำจะต้องคอยกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในหน่วยของตน โดยวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดความกังวลใจแก่หน่วยด้วยการตรวจสอบว่าการปฏิบัติการและสั่งการได้กระทำสำเร็จคืบหน้าไปเพียงไร และจะต้องทำการประเมินค่าหน่วยของตนว่ามีเครื่องชี้วัดความเป็นผู้นำเพียงไรด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถฝึกฝนขัดเกลาทหารทุกคนภายในหน่วยของตนให้เป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการได้ ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ ของการเป็นผู้นำที่ดีสามารถกระทำได้โดยทั่วไป แต่การนำทฤษฎีและคุณลักษณะต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจิตสำนึกของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และปัจจัยแวดล้อมภายในสังคมนั้นๆ

จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางทหาร พบว่าส่วนมากจะศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และส่งผลกับคุณลักษณะของผู้นำ หรือแม้กระทั่งประเภทหรือรูปแบบต่างๆ ของผู้นำทางทหารว่าเป็นแบบใด แต่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางทหารว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใดจะส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำทางทหาร หรือไม่ อย่างไร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำทางทหารของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เพื่อจะได้นำผลการวิจัยเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงาน นำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นต้นแบบแก่หน่วยงานอื่นในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วยงานตามความเหมาะสม และใช้ในเชิงบริหาร วางนโยบายส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถระบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของกำลังพลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างแท้จริง อีกทั้งพัฒนาหน่วยงานภายในของโรงเรียนการบิน มุ่งสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจของกองทัพอากาศได้โดยตรง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคูณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
4. เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ปีงบประมาณ 2553
2. ขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับคูณลักษณะผู้นำ จะศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ 3 ลักษณะ ได้แก่ คูณลักษณะทางบุคลิกภาพ คูณลักษณะทางทักษะ และคูณลักษณะทางแรงจูงใจ สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จะศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากหน่วยงานที่ศึกษา เป็นหน่วยงานทางทหาร ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถามได้ด้วยตนเอง จึงขอความอนุเคราะห์จากแผนกกิจการพลเรือน กองบัญชาการโรงเรียนการบิน เป็นหน่วยประสานการแจกและจัดเก็บแบบสอบถาม เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการคือ 340 ตัวอย่าง

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพ และปรับปรุงตนเองของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
2. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของข้าราชการ
3. ผลการวิจัยจะเป็นต้นแบบแก่งานอื่น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพกำลังพลของหน่วยงานตามความเหมาะสมต่อไป

สมมติฐาน

1. นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ แตกต่างกัน
2. นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน
3. นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ขึ้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน
4. นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ชั้นยศ อายุ อายุราชการ ขึ้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน
5. ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ประกอบด้วย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ

นิยามศัพท์เฉพาะ

โรงเรียนการบิน หมายถึง โรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นส่วนราชการของกองทัพอากาศที่ข้าราชการทหารปฏิบัติงานอยู่

นายทหารสัญญาบัตร หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งได้รับพระราชทานยศทหารตั้งแต่ เรืออากาศตรี ขึ้นไป สังกัดโรงเรียนการบิน

นายทหารประทวน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บัญชาการทหารอากาศ มียศทหารตั้งแต่ จ่าอากาศตรี ถึงชั้นยศพันจ่าอากาศเอกพิเศษ สังกัดโรงเรียนการบิน

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถชักจูงคนให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์กร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ คือนายทหารสัญญาบัตร

เพศ หมายถึง สถานภาพโดยกำเนิดของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศชาย เพศหญิง

ชั้นยศ หมายถึง ชั้นยศของนายทหารสัญญาบัตร ตั้งแต่เรืออากาศตรี ขึ้นไป สังกัดโรงเรียนการบิน

สถาบันการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาก่อนที่จะได้รับพระราชทานยศเป็นนายทหารสัญญาบัตรมี 4 แห่ง คือ 1) สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ (นรอ.) 2) สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนจ่าอากาศ เป็นนายทหารประทวนแล้วได้รับการคัดเลือกเลื่อนฐานะให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรตามอัตราที่กำหนดประจำปี (นจอ.) 3) สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน รับสมัครต่อเนื่องจากพลทหารเป็นนายทหารประทวนแล้วได้รับการคัดเลือกเลื่อนฐานะให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรตามอัตราที่กำหนดประจำปี (พน.) 4) รับสมัครต่อเนื่องจากพลทหารเป็นนายทหารประทวนแล้วได้รับการคัดเลือกเลื่อนฐานะให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรตามอัตราที่กำหนดประจำปี (พลทหาร)

อายุราชการ หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารอากาศ เริ่มตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ข้าราชการทหารอากาศ จนถึงเวลาปัจจุบัน

ชั้นเงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่รัฐบาลจ่ายให้กับข้าราชการทหารอากาศ ที่สังกัดโรงเรียนการบิน ได้รับโดยใช้ยอดเงินตามบัญชีการเบิกจ่ายเงินเดือนก่อนหักภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา และเงินสมทบเข้ากองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และให้รวมถึงก่อนหักค่าใช้จ่ายใดๆ

ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง สถานะที่ดำรงอยู่ตามลักษณะงานของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน เช่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง

คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แบ่งเป็น 3 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรที่แสดงออกทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม

2. คุณลักษณะทางทักษะ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรในทางทักษะ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิคการทำงาน ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร

3. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ หมายถึง คุณลักษณะของนายทหารสัญญาบัตร ที่แสดงออกถึงแรงกระตุ้นในตัวของนายทหารสัญญาบัตรต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีแรงขับในการปฏิบัติงาน มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ และมีความต้องการในอำนาจ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ หมายถึง ประสิทธิภาพการใช้ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งสามารถวัดได้จากตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ การรับรู้และการยอมรับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมาย

1. การรับรู้และการยอมรับ หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร และการยอมรับภาวะผู้นำนายทหารสัญญาบัตรของนายทหารประทวน ในความรู้ความสามารถ ความน่าเคารพยกย่อง และผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของ นายทหารประทวน และนายทหารสัญญาบัตร

3. การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การปฏิบัติการกิจของหน่วยการฝึกบินและหน่วยสนับสนุน การบิน สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อย ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด และ เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน 2) เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน 3) เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน และ 4) เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำทางทหาร

ประวัติโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ

ประสาน วงศ์ใหญ่ (2550) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ที่สามารถโน้มน้าวจิตใจหรือจิตใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนประสงค์โดยความสมัครใจของผู้ตาม เป็นผู้ที่สามารถใช้ให้ผู้อื่นเห็นด้วยในสิ่งที่ตนต้องการและพร้อมใจปฏิบัติร่วมกันโดยปราศจากการบังคับขู่เข็ญ

ขงยุทธ เกษสาคร (2547) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถชักจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม

วิเชียร วิทยอุดม (2550) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ คือ 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Yukl (1989) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับการมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

Yukl (2006 cited Katz and Kahn, 1978) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม

จากความหมายของผู้นำตามทัศนะต่างๆ ของนักวิชาการ จะเห็นว่าคำว่า ผู้นำ มีความหมายและคำนิยามที่แตกต่างกันออกไป อาจแบ่งได้เป็นสองประเด็นสำคัญ คือ ประเด็นแรกให้ความหมายในลักษณะสัญลักษณ์หรือตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ประเด็นที่สองให้ความหมายในแง่มุมมองเกี่ยวกับบทบาทและการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อการบรรลุเป้าหมาย สรุปได้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย อาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มและองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

นิธย์ สัมมาพันธ์ (2549) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2546) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ขงยุทธ เกษสาคร (2547) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคล ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างมีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

Gibson and Others (1997) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การพยายามใช้อิทธิพลชักจูงผู้อื่นเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

Kouzes and Posner (1995) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่าเป็นความมีศิลปะในการชักจูงให้ผู้อื่นกระทำตามเพื่อช่วยการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Northouse (1997) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่อาศัยอิทธิพลส่วนบุคคลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสามารถพิจารณาองค์ประกอบดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการระหว่างผู้นำ และผู้ตาม 2) ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่มีผลกระทบต่อผู้ตาม 3) ภาวะผู้นำจะปรากฏในสิ่งแวดล้อมของกลุ่ม และ 4) ภาวะผู้นำจะรวมไปถึงการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

Yukl (2001) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทาง เพื่อวางโครงสร้างงาน หรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน กิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

จากความหมายภาวะผู้นำของนักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) ผู้นำ 2) ผู้ตามหรือกลุ่ม 3) การใช้อิทธิพลหรืออำนาจ และ 4) การบรรลุเป้าหมาย และจากองค์ประกอบดังกล่าว สามารถนำมาสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการเพื่อกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายแนวทาง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำใน 3 ทฤษฎี ที่ถือได้ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory)

3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในยุคแรกๆ ที่มุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะและลักษณะที่มีอยู่อย่างถาวรของผู้นำ เป็นการเจาะจงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ทฤษฎีนี้เน้นไปยังลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ลักษณะกิริยาท่าทาง ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความกระตือรือร้น ความอดุสาหะ และความสามารถของผู้นำ

การที่บุคคลได้เป็นผู้นำเพราะบุคคลนั้นมีบุคลิกลักษณะ และความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เช่น มีบุคลิกภาพดีทั้งภายนอกและภายในคือมีรูปร่างหน้าตาดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่นหลายเรื่อง มีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยม ในกลุ่มที่มีโครงสร้างและเป้าหมายแตกต่างกัน ลักษณะของผู้นำก็จะแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายและโครงสร้างของกลุ่ม (ขงยุทธ เกษสาคร, 2547 อ้างถึง Hodgetts, 1999) ในทฤษฎีนี้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เด่นชัดสำหรับการเป็นผู้นำ คือ 1) มุ่งเน้นความรู้ความสามารถในการทำงานหรือกิจกรรมที่เป็นเป้าหมาย นโยบายของกลุ่ม (Task Ability) 2) อาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มด้วยใจรัก (Assertiveness) และ 3) ได้รับการยอมรับจากกลุ่มสมาชิกกลุ่มเต็มใจร่วมทำงานด้วย (Social Acceptability)

นอกเหนือจากคุณลักษณะ 3 ประการดังกล่าวแล้ว ยังพบลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำอื่นๆ อีก เช่น สติปัญญาเฉียบแหลมกว่าผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถทางสังคมและการแสดงตัว การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือมีความสามารถในการชักจูงความคิดและการกระทำของคนอื่น ไวต่อความรู้สึก ความคิด การกระทำที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีพื้นฐานความเชื่อที่เห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดด้วยจิตความสามารถและศักยภาพส่วนบุคคล

Stogdill (1948 cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำจาก 124 ลักษณะ พร้อมทั้งแบ่งปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) สติปัญญา ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ว่องไว สามารถใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่วและละมุนละไม มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิจารณญาณ 2) ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ เป็นผู้คงแก่เรียน มีความรู้ และมีร่างกาย
สมบูรณ์แข็งแรง 3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ มีความน่าเชื่อถือ สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง มีความ
เพียรพยายาม มีความห้าวหาญ มั่นใจในตนเองและปรารถนาในสิ่งที่ดีกว่า 4) การมีส่วนร่วม ได้แก่
มีชีวิตชีวา เป็นมิตร สามารถปรับตัวได้และมีอารมณ์ขัน และ 5) สถานภาพ ได้แก่ มีฐานะทาง
เศรษฐกิจดี และมีชื่อเสียง

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ Stephen P. Robbins and Coulter Mary ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ และใช้คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างกับผู้ที่
มิใช่ผู้นำ คุณลักษณะที่จะชี้ความเป็นผู้นำของบุคคลอาจได้แก่ ขนาดร่างกาย (Physical Stature) เช่น
ความสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง บุคลิกภาพที่ปรากฏ (Appearance) เช่น ความกระตือรือร้น ความคิด
ริเริ่ม ความอดสาหัส ระดับชั้นทางสังคม (Social Class) เช่น เป็นราชินิกุล ขุนนาง มีความมั่นคงทาง
อารมณ์ (Emotional Stability) เช่น ความแน่นอน ไม่หวั่นไหว ความสุขุม ความสามารถในการพูด
(Fluency of Speech) และความสามารถทางสังคม (Socialbility) มีความสามารถเข้าใจผู้อื่น สามารถ
ทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มต่างๆ ได้ดี เป็นต้น (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546)

จากการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีคุณลักษณะของนักวิชาการเพื่อนำมาอธิบาย
คุณลักษณะผู้นำ ผลการวิจัยก็ยังไม่สามารถค้นหาหรือกำหนดให้ชัดเจนลงไปได้ว่าผู้นำควรมี
ลักษณะเป็นอย่างไรจึงจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Yukl, 2001) เพราะถึงแม้ว่าบุคคลมีลักษณะ
ความเป็นผู้นำตามที่กำหนดไว้ก็ไม่สามารถยืนยันได้ว่าจะเป็นผู้นำที่ดีหรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล
ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้นำเอง ผู้ตามหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมถึง
สถานการณ์ต่างๆ นักวิชาการจึงเริ่มให้ความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางอื่น ทฤษฎีใน
ระยะต่อมา คือ ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) ช่วงต่อจากการศึกษาภาวะผู้นำที่
มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะ นักวิชาการส่วนใหญ่เริ่มสนใจการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือ
กิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการ
พิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบ
ความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้นไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ
เพื่อให้บรรลุผลเช่นกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำผลการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตามแนวทาง
พฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ก) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State
University Studies) ข) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan
Research Studies) และ ค) โครงการพฤติกรรมกรรมการจัดการ

ก) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ โดยได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) คือ 1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร ซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการ วิธีการทำงานและการจัดการางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นมุ่งงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆ ได้น้อยมาก 2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น



ภาพที่ 1 แสดงผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์
ที่มา: Dubrin (1998: 83)

จากการศึกษาครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติ คือ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ในทางตรงกันข้ามจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลหากมีพฤติกรรมดังกล่าวในระดับต่ำ

ข) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนถือว่าเป็นโครงการใหญ่โครงการที่สองที่ศึกษาภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และมีการศึกษาในระยะเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนมีเอกลักษณ์ในด้านการศึกษาความสัมพันธ์ในหมู่ของพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่ม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย การศึกษาวิจัยระยะแรกๆ เป็นการศึกษาภาคสนาม การใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามโดยศึกษากับผู้นำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการในบริษัทประกันภัย ห้างร้าน โรงงานอุตสาหกรรมและหน่วยงานในหน่วยการทางรถไฟ เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาตามแนวพฤติกรรมของนักวิจัยกลุ่มนี้มุ่งเน้นในการที่จะแยกแยะระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผลการศึกษาตามแนวทฤษฎีนี้ทำให้ค้นพบแบบพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ ดังนี้ (Yukl, 2001)

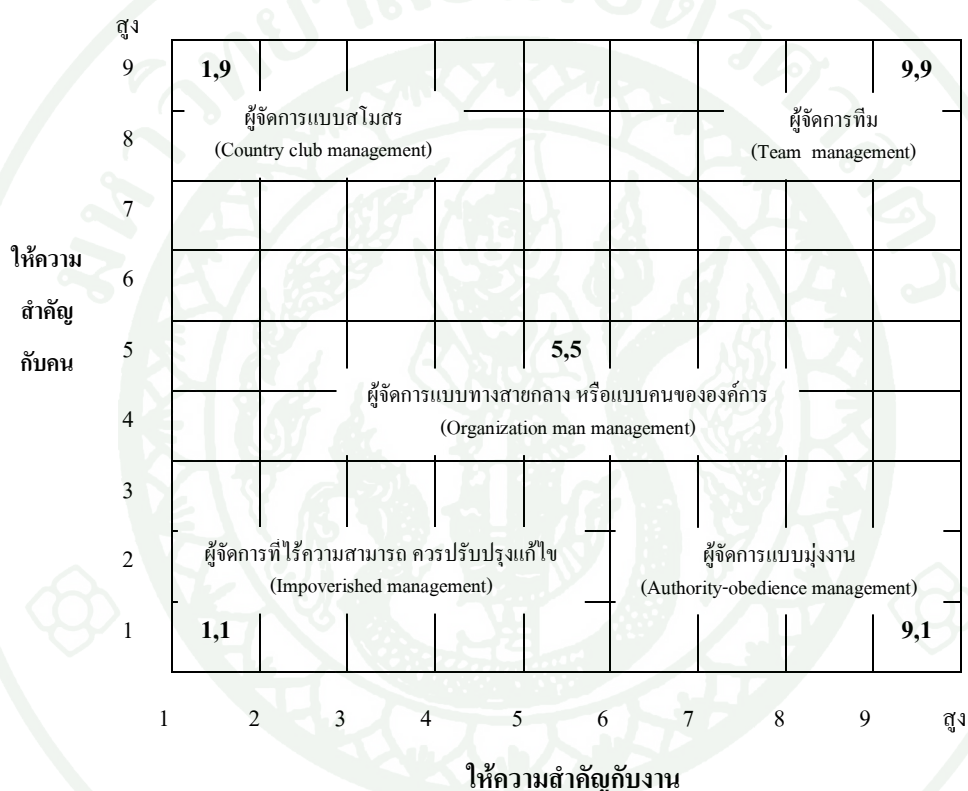
1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญไปที่ความสำเร็จของงาน ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา ไม่คำนึงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ และจะไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบนี้สอดคล้องกับแบบพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงถึงการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก หรือผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) ตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน กล่าวคือมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล ผู้นำประเภทนี้จะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา มีมิตรไมตรีที่ดี และพยายามที่จะทำความเข้าใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบนี้สอดคล้องกับแบบพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงถึงคนอื่นเป็นหลัก หรือผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้หลักการปรึกษาหารือ และความร่วมมือกันแทนที่จะเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในการปรึกษาหารือกันผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ค) การศึกษาโครงข่ายพฤติกรรมการจัดการ โครงข่ายพฤติกรรมการจัดการได้พัฒนามาจากแนวความคิดพื้นฐานว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสมควรต้องมีความสามารถในการทำงานและความสามารถในการด้านมนุษยสัมพันธ์สูง (วุฒิชัย วรชิน, 2546 อ้างถึง Blake and Mouton, 1966)

Blake & Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส สร้างตาราง 2 มิติ ขนาด 9 x 9 โดยกำหนดให้แกนตั้ง แทนผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (Relationship Oriented) และแกนนอนแทนผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Production Orientation) โดยกำหนดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดจะได้คะแนนสูงสุดทั้ง 2 แกน (9,9) ซึ่งจะหมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน เรียกว่า ผู้จัดการทีม (Team Manager) ถือเป็นผู้นำในอุดมคติ (Ideal Leader) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำที่สุดจะได้คะแนนต่ำสุดในทั้ง 2 แกน (1,1) เรียกว่า ผู้จัดการที่ไร้ความสามารถ (Impoverished Manager)



ภาพที่ 2 แสดงภาพโครงข่ายพฤติกรรมกรรมการจัดการของ Blake and Mouton

จากภาพที่ 2 โครงข่ายพฤติกรรมของ Blake and Mouton อธิบายแบบพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนว่ามีความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน โดยสามารถกำหนดตำแหน่งตามคู่อันดับบน ดังนี้คือ

(1,9) ผู้จัดการแบบสโมสร (Country Club Management) จะให้ความสำคัญและให้ความสนใจต่อความต้องการและความรู้สึกของลูกน้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนผลงานนั้นมีความสนใจน้อย

(5,5) ผู้จัดการแบบทางสายกลาง หรือผู้จัดการแบบคนขององค์การ (Organization Man Management) เป็นผู้จัดการที่ให้ความสำคัญกับงานหรือผลผลิตและคนในระดับเท่ากันโดยมีระดับความสนใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองแกน ซึ่งเป็นลักษณะกลางๆ ไม่ดีเด่น แต่ก็ไม่ตกต่ำในมิติใดมิติหนึ่ง เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการให้คนมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานบ้าง แม้บางครั้งอาจไม่ได้ผลงานอย่างเต็มที่ก็ยอม เป็นวิธีประนีประนอมนั่นเอง

(9,1) ผู้จัดการแบบมุ่งงาน (Authority-Obedience Management) ให้ความสำคัญกับงานและผลงานเป็นอย่างมากจนไม่เห็นความสำคัญของบุคคลและความสัมพันธ์ที่มีกับลูกน้อง เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการควบคุม การสั่งการ การดำเนินงานทุกอย่าง เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงานตามเป้าหมาย โดยไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึก หรือความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

(9,9) ผู้จัดการทีม (Team Management) เป็นผู้จัดการที่ให้ความสำคัญและเน้นทั้งผลงานให้ได้ตามเป้าหมายและคนมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ซึ่งถือว่าเป็นสุดยอดผู้นำ (The Best Leadership) (Luthans, 1998)

(1,1) ผู้จัดการที่ไร้ความสามารถ ควรปรับปรุงแก้ไข (Impoverished Management) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและความรู้สึกของคนว่าจะเป็นอย่างไร อยู่ไปวันๆ หนึ่งเท่านั้นเอง

จากการศึกษาผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท หรือที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ตลอดจนการศึกษาโครงข่ายพฤติกรรมการจัดการที่มหาวิทยาลัยเท็กซัส แม้จะใช้คำศัพท์แทนพฤติกรรมที่ต่างกัน แต่โดยสาระแล้วผลของการศึกษาทั้งสามแห่งจะคล้ายคลึงกัน กล่าวโดยสรุป ผู้นำจะมีพฤติกรรมเด่นอยู่ 2 ด้าน คือ มุ่งคนกับมุ่งงาน หรือพฤติกรรมแบบ 9,9 ซึ่งเป็นผู้นำที่มีความสามารถทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน

ตารางที่ 1 สรุปผลการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ

มหาวิทยาลัย	มุ่งคน (People-Oriented)	มุ่งงาน (Task-Oriented)
1. มหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท	Consideration มุ่งมิตรสัมพันธ์	Initiating Structure มุ่งกิจสัมพันธ์
2. มหาวิทยาลัยมิชิแกน	Employee-Centered เน้นคนงานเป็นศูนย์กลาง	Job-Centered เน้นงานเป็นศูนย์กลาง
3. มหาวิทยาลัยเท็กซัส	Concern for People มุ่งคน	Concern for Production มุ่งผลผลิต

3.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยได้สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของ Vroom-Jago โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ก. **ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler** (วิรัช สงวนวงศาวาน, 2546; นิธย์ สัมมาพันธ์, 2549 และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกับสถานการณ์ที่ผู้นำจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานนั้นได้มากเพียงใด ในทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าผู้นำที่มีรูปแบบการบริหารงานแต่ละแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันแต่ละสถานการณ์ สำหรับสถานการณ์ในความหมายของ Fiedler ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) Leader-Member Relations คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน หากทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่นไว้วางใจและเคารพต่อกันถือว่าความสัมพันธ์ดี (Good) หากเป็นแบบตรงกันข้ามถือว่าความสัมพันธ์ไม่ดี (Poor) 2) Task Structure คือโครงสร้างของงาน หากงานในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นมีการจัด โครงสร้าง และการแบ่งงานไว้อย่างชัดเจน แน่นนอน ถือว่ามีความแน่นอนสูง (High) แต่หากไม่ชัดเจนถือว่ามีความแน่นอนต่ำ (Low) และ 3) Position Power คืออำนาจจากตำแหน่งของผู้นำ หากมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการลงโทษหรือให้รางวัลกับพนักงานเต็มที่ ถือว่าอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารแข็ง (Strong) แต่หากอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับพนักงานได้เต็มที่ถือว่าอ่อนแอ (Weak)

	พอใจ			ปานกลาง			ไม่พอใจ	
	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ปฏิบัติงาน (Leader-Member Relations)	(Good)	(Good)	(Good)	(Good)	(Poor)	(Poor)	(Poor)	(Poor)
โครงสร้างของงาน (Task Structure)	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ
	(High)	(High)	(Low)	(Low)	(High)	(High)	(Low)	(Low)
อำนาจจากตำแหน่งของผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
(Position Power)	(Strong)	(Weak)	(Strong)	(Weak)	(Strong)	(Weak)	(Strong)	(Weak)

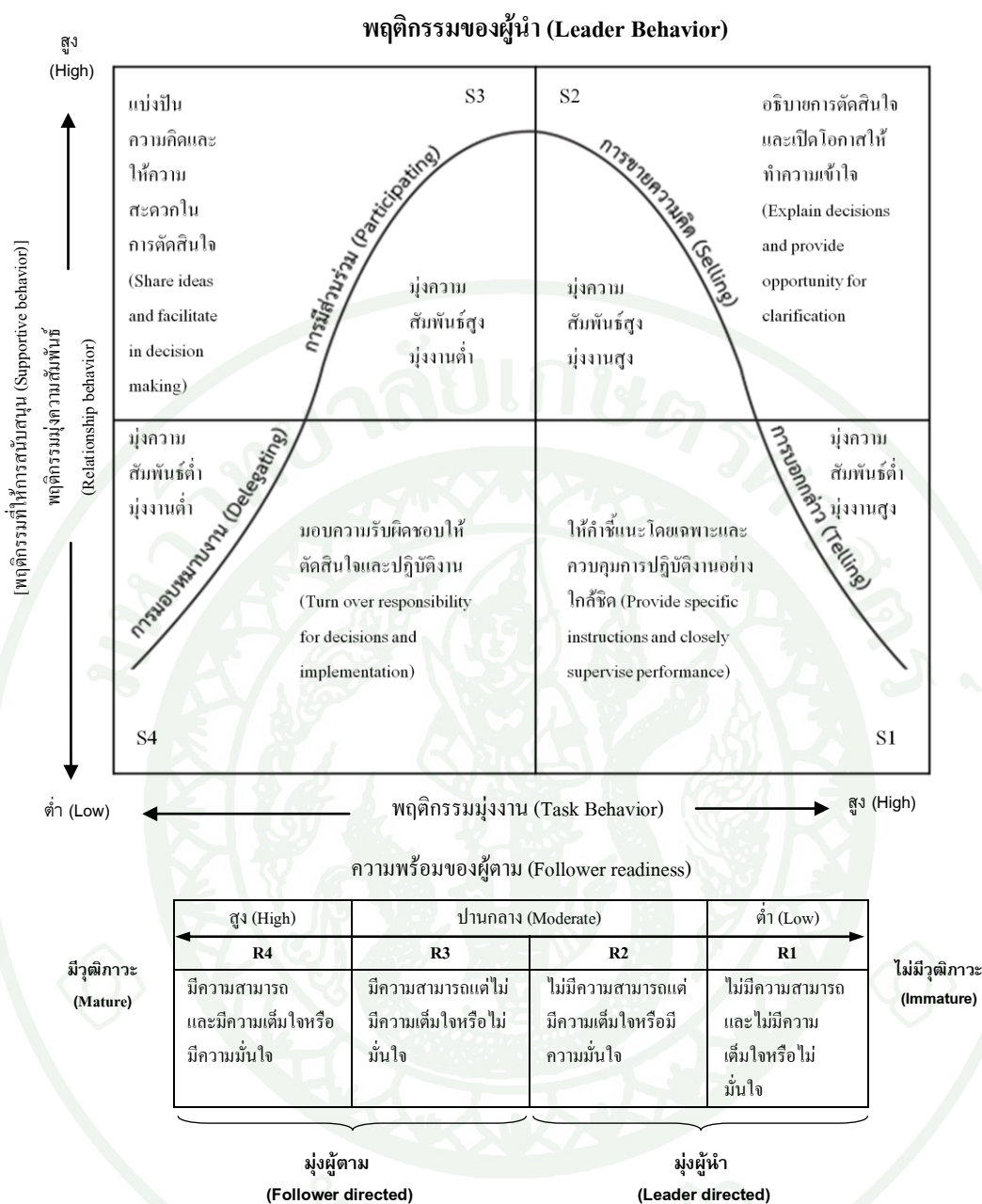
สถานการณ์ I II III IV V VI VII VIII

ภาพที่ 3 แสดงภาพการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจและไม่พอใจของ Fiedler

จากภาพที่ 3 เมื่อนำองค์ประกอบสถานการณ์ทั้ง 3 องค์ประกอบมารวมกันจะได้เป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะเหมาะกับรูปแบบการบริหารของผู้นำต่างกัน ดังนี้ 1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) เหมาะกับสถานการณ์ที่พอใจ คือ สถานการณ์ ที่ I, II, III และกับสถานการณ์ที่ไม่พอใจ คือสถานการณ์ที่ VII, VIII ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจ เพราะทุกคนจะต้องทำงานไปพร้อมกันจึงทำให้ได้งานชัดเจน ผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พอใจ ผู้นำจะมีความต้องการการจัด โครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุม เนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อกำหนด โครงสร้างของงาน และสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมากเพื่อให้เกิดความพอใจมากขึ้น และ 2) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เหมาะกับสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจปานกลาง คือ สถานการณ์ที่ IV, V, VI ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ให้เป็นที่พอใจปานกลางได้ดีกว่าเพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผล สถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีในระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวกเป็นผลให้เกิดความสัมพันธ์ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจนและสร้างอำนาจตามตำแหน่งได้

ข้อเสนอแนะของ Fiedler คือ 1) บรรจุแต่งตั้งผู้นำไปยังหน่วยงานที่มีสถานการณ์เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารของผู้นำคนนั้น 2) ปรับสถานการณ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของผู้นำ

ข. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Bateman and Snell, 1999 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) เป็นทฤษฎีวงจรชีวิตของความเป็นผู้นำ ซึ่งกำหนดว่าผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาของพนักงานและจุดอึดตัวในการทำงานก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะให้ทำงานหรือไม่ โดยคำนึงว่าพฤติกรรมในการธำรงรักษาเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า ทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้นำให้มีประสิทธิผล โดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ 1) มีความสามารถ (Ability) และมีทักษะตามที่ได้รับฝึกอบรม 2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) และมีความมั่นใจ



ภาพที่ 4 แสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard

จากภาพที่ 4 แสดงเส้นกราฟรูประฆังเรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข (Prescriptive Curve) ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้มี 4 แบบ คือ 1) การบอกกล่าว [Telling (S1)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธต่ำและมุ่งงานสูงจึงต้องใช้ความเป็นผู้นำที่บงการอย่างมาก รวมถึงวิธีการที่พนักงานจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) การขายความคิด [Selling (S2)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธสูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงาน สนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วม

[Participating (S3)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธสูง และมุ่งงานต่ำ ดังนั้นความเป็นผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะ การแนะแนว และการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน และ 4) การมอบหมายงาน [Delegating (S4)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นความเป็นผู้นำที่ใช้คือช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตามที่แสดงให้เห็นในส่วนล่างของภาพที่ 4 โดย R1 แทนความพร้อมของพนักงานต่ำ และ R4 แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะทำให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ดังนี้ 1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (S1) เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ (R1) เพราะพนักงานไม่มีความสามารถ หรือไม่ตั้งใจที่จะรับผิดชอบในงานของตน 2) ผู้นำแบบขายความคิด (S2) และแบบการมีส่วนร่วม (S3) จะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (R2) , (R3) และ 3) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (S4) จะเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง (R4)

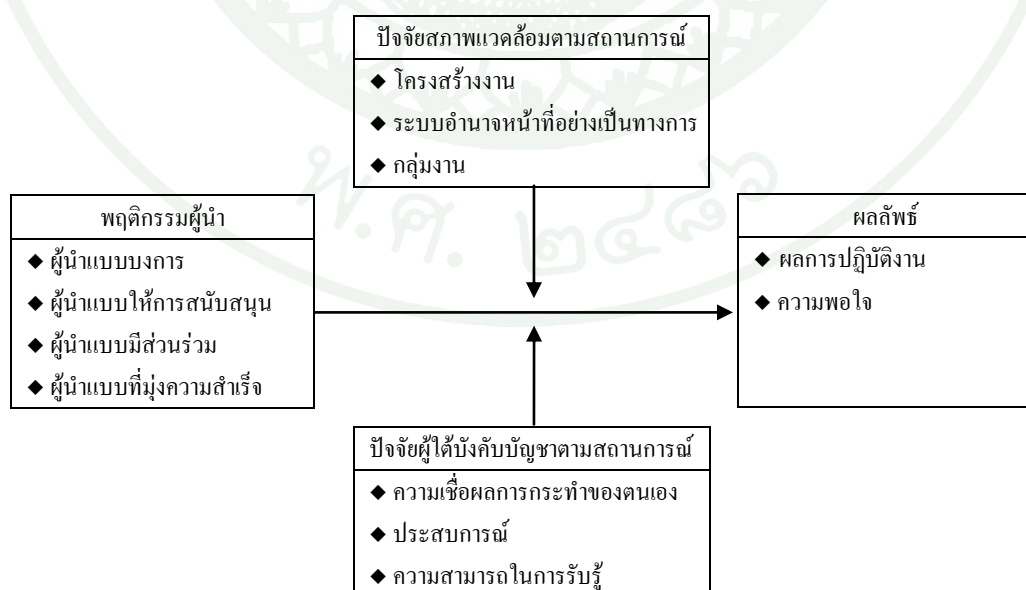
ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ง่ายต่อการเข้าใจมากกว่าทฤษฎีของ Fiedler เพราะมุ่งเพียงลักษณะของผู้ตามไม่ใช่มุ่งสถานการณ์ที่กว้าง ผู้นำควรประเมินระดับความพร้อมของพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการเพื่อจะได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานของตนให้สอดคล้องได้

ก. ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546) เป็นทฤษฎีผู้นำ ตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมาก พัฒนาขึ้นโดย Robert House จึงมักเรียกกันว่า House's Path-Goal Theory สาระสำคัญคือการเน้นว่าผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงต้องใช้รูปแบบการบริหารที่ทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายและวิถีทางการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของส่วนตัวและขององค์กรไปด้วยกัน ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย เชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอธิบายและชี้แจงให้พนักงานเห็นอย่างชัดเจนว่าเขาจะต้องมีวิถีทาง คือจะต้องปฏิบัติเริ่มต้นจากไหนและจะเดินไปอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัว โดยจะสามารถลดอุปสรรคปัญหาต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด ผู้นำจะต้องสนับสนุนจิตใจพนักงานของตนอย่างเต็มที่ด้วย ในทฤษฎีนี้ยังเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับ (Acceptable) จากพนักงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นสามารถนำทางให้พนักงานไปสู่ความสำเร็จได้มาก

เพียงใด และพฤติกรรมของผู้นำคนนั้นจะสามารถจูงใจ (Motivate) ให้พนักงานเดินไปในวิถีทางสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน (Coaching) แนะนำแนวทาง (Guidance) สนับสนุน (Support) และให้ผลตอบแทนหรือรางวัล (Rewards)

House ได้แบ่งพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) หรือผู้นำที่ใช้อำนาจจะบอกผู้ปฏิบัติงานว่าผู้นำคาดหวังอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เวลาที่งานสำเร็จ และจะชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายไปด้วย รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นงาน 2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) คือ ผู้นำที่ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นมิตร แสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง เรื่องงานและสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน จึงจัดได้ว่าเป็นผู้นำประเภทเน้นการสร้างความสัมพันธ์ 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ ผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจด้วย และ 4) ผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อพนักงานไว้สูง และเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

House มีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนรูปแบบได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์



ภาพที่ 5 แสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path-Goal Theory)

จากภาพที่ 5 สถานการณ์ใน Path-Goal Model จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ส่วนแรก เรียกว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมตามสถานการณ์ (Environmental Contingency Factor) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ตัวผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group) และ 2) ส่วนหลัง เรียกว่า ปัจจัยผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ (Subordinate Contingency Factors) เป็นสถานการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความเชื่อผลการกระทำของตนเอง (Internal Locus of Control) ประสบการณ์ (Experience) และความสามารถในการรับรู้ (Perceive Ability) สถานการณ์ทั้ง 2 ส่วนนี้จะร่วมกันกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ พฤติกรรมการทำงาน (Performance) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ปฏิบัติงาน ในทฤษฎี Path-Goal อธิบายว่าหากรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง 2 ส่วน ก็จะทำให้การทำงานของพนักงานขาดประสิทธิภาพ และเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น

ง. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของ Vroom-Jago

(นิตย สัมมาพันธ์, 2549) ทฤษฎีนี้ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละสถานการณ์ของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น แนวคิดของทฤษฎีนี้ก็คือ “ผู้นำที่มีน้ำยา” ได้แก่บุคคลที่สามารถที่จะเลือกและทำตามทางเลือกอย่างคงเส้นคงวา ด้วยวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกดังนี้คือ 1) การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ คือวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้กลุ่มลูกน้องรับรู้ “การมีส่วนร่วม” (Participation) จะถูกลดลงเหลือน้อยที่สุดหรือไม่เลย ไม่มีการขอความเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร ยกเว้นในกรณีที่มีคำสั่งให้ลูกน้องจัดส่งข้อมูลเฉพาะบางเรื่องให้เท่านั้น 2) การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เป็นวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ภายหลังจากการได้สอบถามข้อมูลและความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากกลุ่มลูกน้องแล้ว ในบางกรณีบรรดาสมาชิกกลุ่มอาจได้รับการสอบถามหรือปรึกษาหารือทีละคน ในบางกรณีการปรึกษาหารืออาจเกิดขึ้นระหว่างการประชุมกลุ่มทั้งหมด 3) การตัดสินใจด้วยกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยกันเพื่อ “ผืนให้ไกลและไปให้ถึง” มีการลงมติอย่างเป็นเอกฉันท์ การตัดสินใจตามแนวทางนี้ แท้ที่จริงก็คือรูปแบบหนึ่งของ “การเอื้ออำนาจ” นั่นเอง และวิธีนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถยอมรับเหตุผลและความเหมาะสมของการตัดสินใจของกลุ่มในท้ายที่สุด สำหรับผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยการใช้วิธีการตัดสินใจใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น สิ่งที่ทำนายฝีมือของผู้นำในการจัดการกระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพมี 2 ด้าน คือ 1) ผู้นำจะต้องรู้ว่าในสถานการณ์ใดควรใช้วิธีการใด 2) ผู้นำจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากวิธีตัดสินใจนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไป ตามตัวแบบบรรทัดฐานของ Vroom-Jago สำหรับผู้นำที่มีน้ำยาจะแนะนำให้ใช้วิธีการตัดสินใจที่อิงกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ 1) ผู้นำขาดข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยลำพัง 2) ปัญหาหรือประเด็นที่จะต้องมีการตัดสินใจไม่มีความชัดเจนและมีความจำเป็น ต้องได้รับความช่วยเหลือในการสร้างความกระจ่างชัดให้แก่สถานการณ์นั้น 3) จำเป็นต้องให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับ เพื่อผลดีในการลงมือปฏิบัติ และ 4) มีเวลามากพอเพียงที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้ามตัวแบบทฤษฎีของ Vroom-Jago ให้คำแนะนำว่าผู้นำอาจจะตัดสินใจเพียงลำพังและใช้สไตล์ภาวะผู้นำที่อิงอำนาจหน้าที่มากขึ้นในสถานการณ์ที่ 1) ผู้นำมีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการแก้ปัญหานั้น 2) ผู้นำมีความเชื่อมั่นและมีความสามารถที่จะปฏิบัติการแต่ผู้เดียว 3) บุคคลอื่นๆ มีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ และ 4) มีเวลาน้อยหรือไม่มีเวลาสำหรับการถกประเด็นกัน

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจตัวเอง เข้าใจงานที่จะมอบหมาย เข้าใจในตัวผู้ตามและสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นเงื่อนไขของการบริหารซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ ภาระหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานในการบริหาร คือการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและแตกต่างกันไป สถานการณ์ที่แตกต่างกันเหล่านี้ย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีสูตรตายตัวแน่นอนที่สามารถจะจัดการได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น การรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้นำและการสามารถยืดหยุ่นแบบในการนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขณะนั้นย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของการบริหารได้เป็นอย่างดี

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) เป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการและผู้สนใจ ศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวดังรายละเอียดต่อไปนี้

คุณลักษณะผู้นำและผู้บริหาร สรุปที่สำคัญได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถใช้สติปัญญา และความคิดริเริ่มในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารอย่างเหมาะสม มีความสามารถด้านการสื่อสาร ประสบความสำเร็จด้านวิชาการหรือด้านบริหาร มีฐานะทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม และมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร (ขนิษฐา จินดากุล, 2546 อ้างถึง กวี วงศ์พัฒน์, 2535 และ เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2538) สอดคล้องกับแนวคิดของ อานันท์ ปันยารชุน

(2542) ที่ให้ความสำคัญต่อคุณธรรมผู้นำ พร้อมทั้งมีแนวคิดเพิ่มเติมต่อคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นศรัทธาและคล้อยตาม เป็นผู้ช่วยในการเรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

ส่วนอารี พันธุ์ณี (ม.ป.ป.) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำไว้ 10 ประการตามตัวสะกดในภาษาอังกฤษว่า LEADERSHIP ได้แก่ L (Learners) หมายถึง การเป็นผู้รอบรู้ทันเหตุการณ์ ใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น E (Endurance and Example) หมายถึง ความมีมานะอดทน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน A (Attempt) หมายถึง มีความพยายาม ไม่ย่อท้อ มองอุปสรรคเป็นโอกาส D (Drives and Diligence) หมายถึง มีแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นที่จะพาองค์กรสู่ความสำเร็จ มีทิศทางเป้าหมายการทำงานชัดเจน E (Enthusiasm and Expert) หมายถึง มีความตื่นตัวและมีความชำนาญ ทั้งชำนาญในเนื้อหาของงานและการบริหารงาน R (Responsibility and Risk) หมายถึง มีความรับผิดชอบและมีความกล้าที่จะเสี่ยง กล้าตัดสินใจ S (Self Confidence, Sincerity and Sex) หมายถึง มีความมั่นใจในตนเอง มีความจริงใจและมีความสุขในครอบครัวเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จ H (Honesty, Human Relations and Health) หมายถึง มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์และมีสุขภาพอนามัยดี I (Intelligence, Ideologist and Initiative) หมายถึง มีความเฉลียวฉลาด มีอุดมคติและความคิดริเริ่ม P (Personality) หมายถึง มีบุคลิกภาพที่ดี

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2549) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ คือ บุคลิกภาพที่เชื่อถือได้ และการทำงานโดยคิดถึงองค์การโดยรวม ในทัศนะของผู้ตาม ผู้นำคือทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จและทุกคนในองค์การมีความสุข ผู้นำที่ได้รับการเคารพคือบุคคลที่แสดงตัวตนอย่างแท้จริง เช่น ความเชื่อ บุคลิกภาพ สิ่งที่อยู่ เช่น งานในหน้าที่ ธรรมชาติของมนุษย์ การะงาน และสิ่งที่ทำคือ การจูงใจ การให้คำชี้แนะ เป็นต้น คนทั่วไปต้องการผู้นำที่เคารพได้ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน การที่จะได้รับการยอมรับ บุคคลจะต้องมีคุณธรรม สามารถสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์การได้ชัดเจน

Stogdill (1974) ได้สรุปผลจากงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติผู้นำ พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้แก่ 1) ลักษณะทางร่างกาย เป็นผู้แข็งแรง มีความกระฉับกระเฉง 2) ภูมิหลังส่วนบุคคล เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี 3) สถิติปัญญา เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมาย 4) บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้อง

กับงาน เป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับผิดชอบวัตถุประสงค์องค์กร และ 6) ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความสามารถในการประสานงาน

Yulk (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สามารถทำนายถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) มีพลังในตัวสูง และมีความอดทนต่อแรงกดดัน 2) มีความมั่นใจในตนเอง 3) มีจุดยืนและมีความมั่นใจในตน 4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 5) มีคุณธรรมในตน 6) มีพลังในการจูงใจ 7) มุ่งมั่นในความสำเร็จ และ 8) ชอบคบค้าสมาคม

จากคุณลักษณะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น พบว่ามีแนวความคิดที่หลากหลาย โดยสามารถนำมาสรุปคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับแนวความคิดคุณลักษณะผู้นำของ Hoy and Miskel (2001) ที่ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม 2) คุณลักษณะทางทักษะ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิคการทำงาน ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร และ 3) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงขับในการปฏิบัติงาน มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ และมีความต้องการในอำนาจ ซึ่งมีรายละเอียดคุณลักษณะแต่ละด้านดังนี้

1) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของมนุษย์ เป็นการกระทำที่ทำประจำและสอดคล้องกัน มิใช่กระทำโดยบังเอิญเป็นครั้งคราว โดยบุคลิกภาพมีความสำคัญและสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำ (กองบรรณาธิการ, 2543) ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาบุคลิกภาพแบ่งได้ 7 ประการ ดังนี้ เกณฑ์ทางกายภาพ หมายถึง รูปร่าง ความสูง ทรวดทรง สุขภาพ ประสาทสัมผัสต่างๆ เกณฑ์ทางสมอง หมายถึง เซาว์ ปัญญา ความคิด ความจำ เกณฑ์ความสามารถ ซึ่งอาศัยจากประสบการณ์และความถนัดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เกณฑ์ความประพฤติ หมายถึง แบบของการประพฤติของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์ทางสังคม ได้แก่ ทักษะ หรือกริยาที่ปฏิบัติตนผู้อื่น เกณฑ์ทางอารมณ์ คือการแสดงออกทางอารมณ์ ทำทาง เช่น ใจเย็น จุนเจียว และเกณฑ์กำลังใจ คือการแสดงออกเมื่อพบปัญหา ความสามารถต่ออุปสรรคของชีวิต พร้อมกันนี้ได้เสนอบุคลิกภาพของผู้นำว่าควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถโน้มน้าวใจผู้อื่น ความสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีวินัยมีการตัดสินใจที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และเข้ากับผู้อื่นได้ดี (ทวี วงศ์พุม, 2535) นอกจากนี้ บุคลิกภาพ ยังหมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำอันเป็นที่รับรู้โดยทั่วไป ประกอบด้วย

พฤติกรรมที่แสดงออก เช่น ความกล้าแสดงออก ความกระตือรือร้นและลักษณะเฉพาะภายใน เช่น ทักษะ ความสนใจ ซึ่งทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่น บุคลิกภาพของผู้นำมีอิทธิพลต่อสภาพการนำอย่างมาก แบบของผู้นำนั้นก็ถือเป็นบุคลิกภาพของผู้นำมาเป็นเกณฑ์หนึ่ง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพเป็นที่ต้องใจของผู้พบเห็นจะทำให้ผู้ตามและผู้คนรอบข้างต้องการร่วมงานด้วย ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีบุคลิกภาพด้านลบก็อาจเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลิกภาพเป็นทั้งสิ่งที่แสดงออกให้เห็นได้ภายนอกและ อยู่ภายในมีอาจเห็นได้หากผู้นำมิได้แสดงพฤติกรรมออกมา (ขนิษฐา จินดากุล, 2546) และแนวคิดที่น่าสนใจเพิ่มเติมด้านบุคลิกภาพ คือผู้นำควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอุปนิสัยปรับปรุงงานเป็นนิสัย (สปีปนนท์ เกตุทัต, 2542) จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะทางบุคลิกภาพมีนิยามและความหมายที่หลากหลาย ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะได้ศึกษาถึงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม ดังต่อไปนี้

ก. ความมั่นใจในตนเอง หรือความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ถือเป็นบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งจะแสดงออกโดยการมีความพยายามที่จะช่วยเหลือตนเองก่อนเสมอ รู้จักนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตน แม้จะพบแรงกดดันหรือภาวะวิกฤตก็สามารถอยู่ในอาการสงบได้ ใคร่ครวญความคิดของผู้อื่นก่อนตัดสินใจเชื่อ มีความเชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้หากพยายาม มีแนวคิดทางบวก (Positive Thinking) เสมอ และมีความกล้าคิดกล้าพูดในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงาม (สมิต อาชนิจกุล, 2543 และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง มักเป็นผู้ที่กล้าแสดงออก ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นในตัวผู้นำ เพราะผู้นำมีภารกิจต้องนำผู้ตามให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าคิดในต่างมุม กล้าเสนอความคิดเห็น กล้าทำ คือกล้าที่จะทำเป็นตัวอย่าง ทำในสิ่งใหม่สร้างสรรค์ กล้านำ คือกล้าตัดสินใจ กล้าบริหารสิ่งที่เป็นนามธรรม และกล้าเปลี่ยนแปลง คือผู้นำ แสดงออกถึงการให้คุณค่าต่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงใดที่จะทำให้เกิดการพัฒนาขึ้น ซึ่งผู้นำจะเปิดเผยถึงความต้องการ ความคิดเห็น ทักษะ หรือความรู้สึกผ่านการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษาท่าทางที่เหมาะสมอันทำให้กลุ่มรับรู้ความคิด ความต้องการของผู้นำ แต่ความกล้าแสดงออกของผู้นำนั้นต้องมีขอบเขตของความกล้าเพื่อมิให้ทำให้เกิดผลที่เสียหายแก่ตนเองได้ ซึ่งปัจจัยที่นำมาพิจารณานี้คือ 7Cs ได้แก่ ความคิดความเชื่อในสิ่งที่เห็นว่าเป็นจริง (Conviction) มีความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อนั้นๆ (Compassion) มีมโนธรรม มีสติในการตัดสินใจว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรทำ (Conscience) มีความฉลาด มีเหตุผลของประเด็นต่าง (Cleverness) มีความเห็นเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ รู้จักแก้ไข เข้าใจในผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น (Connection) มีความยึดมั่นในความกล้าหาญอย่างคงเส้นคงวา (Commitment) และมีบุคลิกเป็นแบบฉบับของตน กล้าแสดงออกอย่างถูกกาลเทศะ (Character) (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544 และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

บุคลิกภาพของผู้นำที่แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเอง นั่นคือผู้นำต้องมีความเป็นอิสระ เสรีภาพ เป็นตัวของตัวเองทั้งด้านความคิด การกระทำ อุดมคติของตนเองที่ไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น พร้อมทั้งจะแก้ไขเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการแบบดั้งเดิม กล่าวทดลองระบบงานแบบใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมการทำงานให้เกิดขึ้น พร้อมกันนี้ผู้นำที่ค้นพบตนเองตระหนักในความสามารถ สมรรถภาพต่างๆ ของตนและรู้จักใช้ความสามารถนั้นอย่างเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด ก็จะทำให้ภาพลักษณ์ของผู้นำเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ที่ไม่เหมือนใคร ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ขัดแย้งกับผู้อื่น (เจษฎา ทองรุ่งโรจน์, 2543) อีกทั้งผู้นำที่มีความคิดเป็นอิสระ มีเสรีภาพของตัวเองยังสามารถทำให้ผู้นำไม่ยึดติดกับลาภ ยศ สรรเสริญ จึงยังทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจโดยปราศจากอิทธิพลใดๆ มาครอบงำ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ข. ความอดทนต่อภาวะกดดัน อุปสรรคในชีวิตเป็นธรรมชาติหนึ่งที่ทุกคนต้องพบเจอ การเผชิญกับปัญหา อุปสรรคจะยิ่งสร้างความเข้มแข็ง ความก้าวหน้าในชีวิตก็ได้มาจากการก้าวผ่านปัญหา อุปสรรค โดยหลักการเผชิญกับความล้มเหลว ความผิดหวังในชีวิตหรือฝ่าฟันอุปสรรคให้หลุดผ่านไปด้วยดีได้นั้น ควรต้องมีหลักยึดเหนี่ยวในการดำรงชีวิต ใช้หลักของเหตุผล ไม่ว่าจะพบกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดีก็ตาม นั่นเป็นเพราะบุคคลได้เข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนสร้างให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้น จึงต้องยอมรับความจริงดังที่เป็น และแสวงหาวิธีการแก้ไขให้ดีที่สุด ซึ่งบางครั้งก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อบุคคลหรือผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคใดก็ตาม จำเป็นต้องมีกำลัง 3 ประการเพื่อฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคให้จงได้ ประการแรกกำลังกาย คือความมีสุขภาพอนามัยดี ร่างกายแข็งแรง เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้ผู้นำยืดหยัดต่อปัญหาได้ ประการที่สอง คือกำลังความคิด คือวิชาความรู้และมันสมองที่ดี ประสพการณ์ ความรอบรู้ของผู้นำจะนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำมีสติต่อการเผชิญปัญหามากน้อยเพียงใด และประการที่สาม ผู้นำต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็ง คือมีจิตใจที่ได้รับการฝึกให้อดทน ไม่หวาดหวั่นได้ง่าย กำลังทั้ง 3 ประการนี้ต่างมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กัน การที่กำลังใจ ความคิด หรือใจของผู้ใดบกพร่องไปก็กระทบทำให้กำลังที่เหลืออยู่ใช้ได้ไม่เต็มศักยภาพ อาทิ ผู้นำที่เฉลียวฉลาดแต่ขาดสติก็ไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคไปได้ (ขนิษฐา จินดากุล, 2546 อ้างถึง หลวงวิจิตรวาทการ, 2531)

ค. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องมีอารมณ์คงที่ กล่าวคือ มีความหนักแน่น (Well-Blanced) ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ ไม่เป็นคนเดียวดีเดียวร้าย ไม่หุนหันุนใจ จี้น้ำจู้ และไม่จี้รำคาญจนเกินไป (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544) อีกทั้งต้องเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการวินิจฉัย

สั่งการและมีความยุติธรรม (Conscientious) ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในกรณีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้นำที่ดี ก็จะต้องเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำได้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547 อ้างถึง Hodgetts, 1999) ผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต้องเป็นผู้สามารถสร้างความสมดุลให้ชีวิตได้ มีความสอดคล้องระหว่างตัวตนที่เป็นจริง (Real Self) และตัวตนที่อยากเป็น (Ideal Self) เป็นผู้มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง รู้จักตนเอง ยอมรับและรู้สึกดีกับตนเอง มีทัศนคติต่อโลกแบบ I'm OK, You're OK. เป็นผู้มีความสามารถในการจัดการกับตนเอง มีศิลปะในการใช้ชีวิต เป็นผู้มีความรู้สึกนึกคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี ยอมรับสภาพความเป็นจริง สามารถสร้างกำลังใจและความสุขให้เกิดขึ้น เป็นผู้มีความสามารถเอาชนะความกลัว กล้าเผชิญหน้ากับสิ่งท้าทาย เป็นผู้ที่ไม่เก็บกดหรือฝังใจกับความรู้สึกผิดจนกระทั่งการดำเนินต่อไปตนเอง เป็นผู้พอใจในตนเอง พอใจในสิ่งที่ตนมี และค้นพบศักยภาพของตนเอง (อารี พันธุ์ณี, ม.ป.ป.)

การควบคุมอารมณ์เป็นส่วนสำคัญของผู้นำบุคลิกภาพดี กล่าวคือการมีสุขภาพจิตใจที่ดีนั้นสอดคล้องกับการมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ : Emotional Quotient) ซึ่งเป็นความสามารถควบคุมอารมณ์ต่างๆ ของตนเอง อารมณ์ของคนเรามีทั้งอารมณ์ด้านบวก เช่น ความสุข ความรัก และอารมณ์ด้านลบ เช่น โกรธ เกลียด เจ็บปวด เป็นต้น ผู้มีความฉลาดทางอารมณ์สูงนั้นจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ได้ดีกว่า สามารถรับความกดดัน ความเปลี่ยนแปลง เป็นคนค่อนข้างเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นอย่างดี (กองบรรณาธิการ, 2543)

ง. การยึดมั่นในหลักคุณธรรม คุณธรรมของผู้นำ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำและองค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ความมีคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำนั้นถือเป็นคุณค่าของตัวผู้นำเอง สิ่งนี้จะสร้างความจงรักภักดี ความไว้วางใจทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำต้องยึดมั่นเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ในทางพุทธศาสนามีคำสอนถึงการดำเนินชีวิตอย่างชอบธรรมซึ่งผู้นำสามารถนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางสร้างจริยธรรมการบริหารได้แก่ มรรค 8 อันประกอบด้วย สัมมาทิฐิ ความเห็นชอบในสิ่งที่ดีงาม สัมมาสังกัปปะ คือ ดำริชอบในสิ่งที่ดีงาม สัมมาวาจา คือเจรจาชอบ สัมมากัมมันตะ คือกระทำชอบ สัมมาอาชีวะ คือเลี้ยงชีพชอบ สัมมาสติ คือมีสติในการปฏิบัติงาน สัมมาสมาธิ คือมีสมาธิในการปฏิบัติงาน (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) การที่ผู้นำจะเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดแก่ตนควรสนใจในองค์ประกอบ 2 ประการที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ องค์ประกอบแรก ปรโตโมสะ หมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจหมายถึงกัลยาณมิตรเป็นหลัก คือหากได้ผู้ให้คำแนะนำที่ดีทั้งจากบุคคลใกล้ชิดและสังคมที่เกื้อกูลกันก็จะปลูกฝังให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิต องค์ประกอบที่สองได้แก่ โยนิโสมนสิการ คือการใช้

สติปัญญาพิจารณาเหตุผล ใช้ความคิดให้ถูกวิธี คิดเห็นตามหลักความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่างๆ ทั้งสององค์ประกอบนี้เป็นส่วนช่วยให้ผู้นำได้ระลึกรู้ตนในการปฏิบัติตัวอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่เสมอ

คุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่กล่าวมานั้นล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำแต่ละบุคคลอาจมีคุณลักษณะเด่นบางประการที่ต่างกันขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะใช้นโยบายของตนกับกลุ่มบุคคลใด สถานการณ์ใด การสร้างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพนี้หากผู้นำใช้อย่างเหมาะสมก็จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่หากใช้บางคุณลักษณะมากเกินไปหรือน้อยเกินไปก็ทำให้ขาดสมดุล ซึ่งการแสวงหาสมดุลของการใช้การนำที่มีประสิทธิภาพถือเป็นศิลปะที่ผู้นำต้องเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญ

2) คุณลักษณะทางทักษะ แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของความเป็นผู้นำได้พิจารณาจากความชำนาญที่ผู้นำใช้ ซึ่ง “ทักษะ” ในที่นี้หมายถึงความสามารถของผู้นำที่ได้มาจากความรู้ของเขาและปฏิบัติออกมาเป็นการกระทำ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาคุณลักษณะทางทักษะของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ 4 ประการด้วยกัน คือ

ก. ทักษะทางเทคนิค คุณสมบัติสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้นำมีทักษะทางเทคนิคในการทำงาน คือผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม คือต้องกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทดลองทำตามความคิดตน พร้อมกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามแนวคิดของตนด้วย (ปราชญา กล้าผจญ, 2543) แสวงหา คิดค้น เทคนิคการทำงานรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อขจัดความเบื่อหน่าย ซ้ำซากจำเจ และก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น อาจปรับลดขั้นตอนการทำงาน จัดลำดับงาน โดยการเริ่มจากงานง่ายไปหายาก เริ่มจากเรื่องใกล้ตัวไปยังเรื่องไกลตัว ทำงานที่เห็นผลลัพธ์เป็นรูปธรรมเพื่อให้เห็นผลสำเร็จชัดเจน การเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้วนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ การเริ่มจากสิ่งที่ใช้แรงงาน ใช้เวลาน้อย การเริ่มจากสิ่งที่นำไปใช้ได้ทันทีเพื่อให้ผลความสำเร็จใจให้เกิดขึ้นงานจากความริเริ่มขึ้นต่อไป การเริ่มจากสิ่งที่ผู้นำมีความรู้ มีประสบการณ์ และพร้อมจะทำมากที่สุด ทักษะทางเทคนิคของผู้นำ ยังหมายรวมถึง การยอมรับ นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งเพื่อเพิ่มความคล่องตัวของการจัดการข้อมูลและเป็นฐานการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้ ในกรณีที่ข้อมูลขององค์กรมีจำนวนมาก

ข. ทักษะระหว่างบุคคล ความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Knowles and Boye (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน, 2535ก อ้างถึง Knowles and Boye, 1971) ให้ความหมายของความสัมพันธระหว่างบุคคลว่า เป็นผลรวมที่เกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันของบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การแก้ปัญหาและสนใจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีองค์ประกอบของบุคคลที่มีต่อกัน 3 ประการ ได้แก่ ประการแรกคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการ ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถที่บุคคลมี ประการที่สอง ความคิดเกี่ยวกับตน เป็นสิ่งสะท้อนถึงประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และประการที่สาม สิ่งสนใจอื่นที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นต้น ผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานคือการทำงานอย่างประชาธิปไตย ให้อิสระในการคิดแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน ให้ความรู้แก่ผู้ร่วมงาน ได้ทราบจุดมุ่งหมายของงานและองค์กรอย่างชัดเจน มอบหมายงานให้เหมาะสม มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน, 2535ข) รวมทั้งต้องใช้หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก โดยเฉพาะการใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดังที่ บัญชา อึ้งสกุล (2543) ได้ให้คำแนะนำผู้บริหารในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยหลักการ 2 ประการ ได้แก่ หลักการแรก การใช้หลักของ Ego State คือผู้บริหารต้องสามารถมองบุคลิกภาพของตนเองและผู้ร่วมงานได้อย่างแม่นยำว่ามีบุคลิกภาพแบบของพ่อแม่ แบบผู้ใหญ่หรือแบบเด็ก เพื่อเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม หลักการที่สอง การใช้หลักของการสัมผัสทางกายใจทางบวก เช่น ผู้บริหารต้องชื่นชม ให้กำลังใจ เอื้ออาทร เป็นต้น ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีศิลปการพูด กล่าวคือการให้เกียรติผู้อื่น คบหากับผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีการยกย่องชมเชย ชื่นชมผู้อื่นอย่างจริงใจ ให้การสนับสนุนผู้อื่นเมื่อมีโอกาส เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยวิธีการระดมสมอง ทำงานเป็นทีม และไม่ดูดยศต่อความเดือดร้อนของผู้อื่น จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่สร้างมิตรในการทำงานได้มาก (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) นอกจากนี้การดูแลเอาใจใส่ที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นการแสดงน้ำใจในการทำงาน ซึ่งจะสร้างความผูกพัน ความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะมีไมตรี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจิตใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ มีความช่างสังเกตให้ความสนใจที่จริงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การสื่อสารที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ อาทิ การรับฟังปัญหา การพูดให้กำลังใจ การดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยังครอบคลุมถึงความเอาใจใส่ในสภาพการทำงาน อาทิ การมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสม มีเครื่องอำนวยความสะดวกตามสมควร มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศปลอดภัยโปร่ง จัดสถานที่ผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงาน เป็นต้น (สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล, 2540 และ รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

ค. ทักษะทางความคิดรวบยอด เกิดจากความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจ จากการเรียนรู้ หรือเกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสม เป็นการพัฒนาทักษะผู้นำให้เป็นผู้มีสติปัญญาดี มีวิสัยทัศน์การทำงานที่กว้างไกล กำหนดเป้าหมาย แผนการทำงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ชัดเจน เตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ และภาวะการแข่งขันได้ถูกต้อง พระธรรมปิฎก (2542) ได้สรุปลักษณะทางปัญญาของผู้นำที่มีสติปัญญาดีว่าผู้นำต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง กล่าวคือ มองสิ่งที่เกี่ยวข้องที่มีผลส่งผลกระทบต่อจากภายนอก มองอย่างรู้เท่าทัน เห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินการตามจุดหมาย คิดในเชิงเหตุปัจจัย และมองว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรเพื่อสามารถวางแผนเตรียมการในอนาคตได้ นอกจากนั้นต้องเฝ้าหาจุดหมายที่ดีงาม มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีมีประโยชน์ มีผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด

ง. ทักษะการบริหาร เป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำ ในการคิดวางแผน แก้ไขปัญหา พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อจะทำให้องค์กรได้พัฒนานำไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ความสามารถในการบริหารนั้นย่อมมีความผูกพันต่อหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการ 5 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง การวางแผน (Planning) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงานระยะยาวและระยะสั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการใช้หลัก 5wh+h คือใคร ทำอะไร ที่ไหน กับใคร เมื่อไร อย่างไร ทั้งยังต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ ประการที่สอง การจัดองค์การ (Organizing) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายผู้บริหารต้องจัดรูปแบบองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่งาน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ในงานเพื่อจัดองค์การได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างนี้มีความสัมพันธ์ต่อระบบงานต่างๆ ประการที่สาม การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน (Staffing) เป็นหน้าที่ในการบริหารบุคลากร เกี่ยวข้องกับการสรรหา แต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามความสามารถ ประการที่สี่ การอำนวยการ (Directing) ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการสื่อสาร จูงใจ การตัดสินใจ สั่งการ แก้ไขปัญหา จัดการความขัดแย้ง ฯลฯ เพื่ออำนวยการงานบรรลุตามเป้าหมาย ประการที่ห้า การควบคุมงาน (Controlling) การกำกับดูแลให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประเมินผล (ปราชญา กล้าผจญ, 2543)

Hodgetts (ชงยุทธ เกษสาคร, 2547 อ้างถึง Hodgetts, 1999) ให้แนวคิดเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพิเศษที่ปรากฏในตัวบุคคลและมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วย โดยที่จะมองว่าปัญหาคือสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่จะได้พิสูจน์ถึงความสามารถในการจัดการของตนเอง และการมีทักษะด้านการบริหาร (Managerial or Administrative Skills) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

โดยเฉพาะผู้นำตามลำดับสายการบังคับบัญชา จะต้องมิตกษะการบริหารเกี่ยวกับทักษะด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค 2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด

3) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดังกล่าว คือ การรู้จักใช้แรงจูงใจ (Motivation Drive) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้ว่าการจูงใจเป็นภาวะความต้องการภายในจิตใจของบุคคล โดยธรรมชาติคนต้องการรางวัล ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชาญฉลาดเพิ่มมากขึ้น ดังดังกล่าวสามารถกระตุ้นหรือเร้าเพื่อช่วยให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่จะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย การจูงใจสามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจ ขยันทำงาน ด้วยใจจดจ่อ กระตือรือร้นและสนุกกับการทำงาน ทั้งยังอุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และสติปัญญาโดยมีความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย และช่วยให้เกิดพลังอำนาจภายในที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547 อ้างถึง Hodgetts, 1999)

อรุณ รักธรรม (2544) กล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า นักบริหารที่ฉลาดใช้วิธีชักจูงและโน้มน้าวมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวบุคคล แต่ตัวบุคคลไม่ใช่สิ่งของที่ผู้บริหารจะบังคับให้ได้ตามรูปตามชอบใจตน แต่ละบุคคลมีบุคลิกลักษณะ มีความต้องการ มีค่านิยมแตกต่างกันออกไปโดยธรรมชาติ ความพยายามที่จะบังคับบุคคลให้เป็นไปตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการเป็นเรื่องยากที่จะได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากบุคคล ดังนั้นนักบริหารที่ฉลาดต้องใช่วิธีจูงใจในการปฏิบัติงาน (Forces) แรงขับ (Dives) ความต้องการ (Needs) ความเครียด (Tension States) หรือกลวิธีใดๆ (Machanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจและการกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล (Hoy and Miskel, 1991)

การสร้างแรงจูงใจมีด้วยกันหลากหลายวิธี ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรใช้วิธีการเดียวในการจูงใจ ควรใช้หลายๆ วิธีประกอบกันจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อให้การศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางแรงจูงใจ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะทางแรงจูงใจ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

ก. แรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน จะที่มีความกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงว่องไว เป็นการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ สนใจในการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงานนั้นสามารถฝึกได้ด้วยการสร้างนิสัยการทำงานทันที ไม่ผัดผ่อนหรือมีข้ออ้างต่างๆ เพื่อไม่ต้องทำงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นพลังเป็นความหวังในการทำงาน ทำให้เรามีความต้องการทำงานให้สำเร็จด้วยความสนุกและเต็มใจ พร้อมกันนี้ควรมีการฝึกความกระตือรือร้นลงมือปฏิบัติงานอย่างว่องไวไม่เฉื่อยชา ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความกระตือรือร้นจะสร้างอิทธิพลต่อตัวผู้ร่วมงานให้มีความรู้สึกสดชื่นพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย การสร้างความกระตือรือร้นให้แก่ตนเองนั้นสามารถทำได้ด้วยการนึกถึงผลสำเร็จของงาน จะทำให้เกิดพลังในการกระตุ้นตนเอง (ขนิษฐา จินดากุล, 2546) ผู้นำที่ดีย่อมต้องมีสำนึกแห่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้สำเร็จลุล่วง ยอมรับต่อผลการกระทำไม่ว่าจะในทางดีหรือร้าย กระทำหน้าที่อย่างสุดความสามารถด้วยความเต็มใจ ตระหนักว่าผลงานของตนนั้นมีความหมายสร้างผลงานที่เชื่อถือได้ ปฏิบัติงานอย่างเอาใจใส่ กระตือรือร้นแม้จะไม่มีผู้ควบคุม ไม่ละทิ้งงานกลางคัน หรือผัดวันประกันพรุ่ง ไม่ปล่อยให้อุปสรรคหรือเรื่องยุ่งยากแต่ต้องเร่งแสวงหาวิธีการแก้ไขอย่างรวดเร็วที่สุด

ข. มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมยศ นาวิการ (2543) สรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธไว้ว่า เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น การยอมรับจากกลุ่ม การถูกชอบโดยบุคคลอื่น การร่วมมือและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้นำควรเข้าใจหลักพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน กระตุ้นให้ทุกคนเต็มใจจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการเคารพนับถือกันและกัน จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อป้องกันความสับสน แยกแยะ ขกย่องชมเชยผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ใช้การพูดในทางสร้างสรรค์ วางตัวให้เหมาะสม ไม่ถือตัวจนเกินไป สร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อความประทับใจร่วมกัน ความรักใคร่ เป็นมิตรกัน อันเป็นหนทางที่นำไปสู่มิตรภาพ

ค. ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ความมุ่งมั่น คือความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ มีความคาดหวังในใจเสมอว่าสิ่งนั้นจะสำเร็จได้ ซึ่งแสดงถึงความมั่นคงต่อเป้าหมายที่มีคุณค่า จุดเริ่มต้นของความมุ่งมั่นนั้นเริ่มที่การตระหนักในความสำคัญของสิ่งที่กระทำอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยให้ผลักดันให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ฝ่าฟันอุปสรรคนานับประการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หากยังต้องอาศัยความขยันและพากเพียรในการหมั่นปฏิบัติฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543) ดังนั้นความตั้งใจแน่วแน่จึงเป็นคุณสมบัติอันสำคัญยิ่งที่จะทำให้ผู้นำสามารถปฏิบัติภารกิจที่ยากลำบากอย่างได้ผล ผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน จะต้อง

ตั้งเป้าหมายสูงและท้าทาย เป็นการท้าทายต่อความสามารถของผู้นำอย่างมากที่จะต้องหาวิธีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มคุณภาพ มาตรฐานของผลงาน โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานให้สำเร็จได้ กระตุ้นให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน เกิดความใส่ใจในงานสูง ซึ่งผู้นำจะให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นการสร้างคุณภาพที่ยั่งยืนในการทำงาน การมีความมุ่งมั่น เป็นความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างจริงจังเพื่อให้ได้สิ่งที่ตั้งความหวังไว้ ผู้ที่มีความตั้งใจอย่างแรงกล้านี้สะท้อนจากการเป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็งไม่ย่อท้อ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้น ยังคงมีความพยายามเสมอที่จะสู้ต่ออุปสรรคต่อไป ผู้นำที่มีความมุ่งผลสำเร็จของงานควรมีคุณสมบัติของผู้ที่ไม่ยอมแพ้ คือ ใจแน่วแน่ กล้าหาญอดทน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีวิสัยทัศน์ คุณสมบัติเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสร้างงานที่ยากให้สำเร็จได้ (สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล, 2540 และ เสนาะ ดิยาว, 2544)

จ. มีความต้องการในอำนาจ ความต้องการอำนาจ (Power Needs) หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาที่จะได้มา และรักษาควบคุมบุคคลอื่นโดยตรง บุคคลประเภทนี้ต้องการเป็นผู้นำ ชอบแข่งขันเพื่อให้ตนเองมีสถานภาพที่สูงขึ้นและชอบการเผชิญหน้า สอดคล้องกับแนวคิดของ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ที่ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่ามีหลายอย่างประกอบกัน จะมีคุณสมบัติเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งสูงแต่อย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวคือ ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้หรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคุณภู อำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง แหล่งที่มาของอำนาจนั้นสามารถจำแนกเป็น 6 แหล่ง ได้แก่ 1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร 2) อำนาจจากการให้รางวัลหรืออำนาจในการให้ค่า (Reward Power) ซึ่งเกิดได้จากผู้นำที่สามารถจัดหารางวัลที่มีคุณค่าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะใช้ได้ดีเมื่อรางวัลที่จัดให้นั้นตรงกับความต้องการ 3) อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจจากการที่ผู้นำสามารถลงโทษผู้อื่นได้ แต่ต้องใช้อย่างระมัดระวัง หากใช้ไม่เหมาะสมอาจเกิดการต่อต้านผู้นำได้ จึงควรใช้โดยมีข้อตกลงในการลงโทษร่วมกัน 4) อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสารมาก (Informational Power) เป็นอำนาจจากความสามารถของผู้นำที่จะเข้าถึงและควบคุมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจทางการบริหารได้ถูกต้องยิ่งขึ้น 5) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจจากทักษะ ความรู้ความสามารถส่วนตัวของผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดๆ จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน และ 6) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เกิดจากความสามารถของผู้นำที่สร้างความเคารพและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือ เลื่อมใสแล้วจะเต็มใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539 และ เสนาะ ดิยาว, 2544)

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการวัดความมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำของ Hoy and Miskel (2001) มาใช้เป็นแนวทางการศึกษา ซึ่งเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการและผู้สนใจศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวดังรายละเอียดต่อไปนี้

Luthans (1989 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Managers) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (Successful Managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากได้ศึกษากลุ่มผู้บริหารจำนวนหนึ่ง Luthans ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีการกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนาและการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงาน แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง (Political Activity) เป็นหลัก กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาดังกล่าว Luthans พบว่ามีจำนวนผู้บริหารเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่มีความเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จรวมอยู่ในตนเอง ทำให้เกิดความจำเป็นต้องทบทวนวิธีการที่เคยใช้ในการวัดหาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพื่อให้รางวัลความดีความชอบเสียใหม่ในลักษณะเพื่อการกระตุ้นการปฏิบัติงาน โดยองค์การต้องให้รางวัลความดีความชอบแทนตามกิจกรรมที่เป็นภารกิจภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าการตอบแทนแก่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ถ้าหากองค์กรไม่สามารถสร้างคุณภาพที่เหมาะสมในประเด็นทั้งสองดังกล่าวแล้ว ไม่ช้าองค์กรก็จะเต็มไปด้วยผู้นำที่เด่นดังแบบฉาบฉวย (Flashy) แต่ไร้ความสามารถและความมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

Moxley (1998) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม จำนวน 16 ทักษะ คือ กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับสังคม ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง การต่อรอง การมีอิทธิพล การสร้างทีมงาน การฟังอย่างกระตือรือร้น ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสาร และการปรับตัว กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น และสำรวจสิ่งต่างๆ อย่างหลากหลาย กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการคือ การประเมินเชิงวิเคราะห์ ป้อนกันปัญหา และการแก้ปัญหา และกลุ่มที่ 4 การเสริมพลังอำนาจ ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การกระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่น โดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมาย

การวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำอาจวัดได้จากผลการปฏิบัติงาน การเจริญเติบโตของกลุ่มหรือองค์การ ความพร้อมในการรับสิ่งที่ท้าทายตามสภาวะวิกฤติ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อผู้นำ คำมั่นสัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สภาพจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสงวนอยู่ซึ่งสถานภาพของผู้นำ และความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งและการใช้อำนาจของผู้นำในองค์การ (Yukl, 2001)

เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ส่วนมากแล้วจะให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการบรรลุเป้าหมาย เจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นเกณฑ์หนึ่งที่ได้รับสนใจ กล่าวคือผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถสร้างความพึงพอใจและเจตคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากว่าเมื่อใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความพึงพอใจหรือไม่เจตคติที่ดีต่อผู้นำ ซึ่งสังเกตได้จากการแสดงออกในลักษณะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงตัวต่อต้าน การร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น การดำเนินงานเฉื่อยชา การลาออกจากงานโดยสมัครใจ รวมไปถึงการเจตนาก่อวินาศกรรมต่างๆ แม้กระทั่งที่รุนแรงด้วยการทำร้ายร่างกาย ล้วนเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความไม่มีประสิทธิผลของผู้นำทั้งสิ้น

Stogdill (1974 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to Situation)	1. เฉลียวฉลาด, มีสติปัญญา (Clever, Intelligent)
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert to Social Environment)	2. มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skill)
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (Ambitious, Achievement Orientation)	3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)
4. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive)	4. มีความนุ่มนวลและมีอหิชาศัยดี (Tactful and Diplomatic)
5. ให้ความร่วมมือ (Cooperative)	5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent in Speaking)
6. มีการตัดสินใจที่ดี (Decisive)	6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable About the Work)
7. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)	7. มีความสามารถจัดการหรือความสามารถด้านการบริหาร (Organized, Administrative Ability)
8. ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominants, Power Motivation)	8. มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive)
9. ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, High Activity Level)	9. มีทักษะทางสังคม (Social Skill)
10. มีความมุมานะพยายามอย่างต่อเนื่อง (Persistent)	
11. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)	
12. สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of Stress)	
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)	

ผลงานวิจัยตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ Stogdill สร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้น กล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม้อาจจะรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผลเสมอไปเพราะผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่งก็อาจจะมีประสิทธิภาพได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะไร้ประสิทธิผลก็ได้ และยิ่งไปกว่านั้นผู้นำสองคนที่มีแบบแผนของคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันก็สามารถที่จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เดียวกันได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยสรุปแล้วพบว่ายังไม่มีเกณฑ์ใดที่จะสามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่าเป็นเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการวัดความมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งวัดผลที่เกิดขึ้นหลังจากที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมามีความเหมือนและคล้ายกันไม่ว่าจะเป็นผู้นำในองค์การภาคธุรกิจ องค์การภาครัฐ หรือแม้กระทั่งองค์การของทหาร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อ้างอิงตัวชี้วัดประสิทธิผลภาวะผู้นำของ Hoy and Miskel (2001) 3 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้และการยอมรับ (Perceived Reputation) 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Satisfaction) และ 3) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) เพื่อนำมาใช้อ้างอิงถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำทางการทหาร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1) การรับรู้และการยอมรับ

ชิตาภา สุขพลำ (2548) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการในการรับประมวลผล และตีความ ซึ่งเป็นอาการตอบสนอง (Response) ต่อสิ่งเร้า (Rimulus) ที่อยู่รอบตัว เพื่อใช้ในการประเมินค่า ตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการรับรู้เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล การรับรู้จะเป็นแนวกำหนดพฤติกรรมในการสื่อสารระหว่างกันของบุคคล

สุภาวดี โกยคุลย์ และคณะ (2550) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่มีระดับตั้งแต่ง่ายสุดถึงซับซ้อนที่สุดจึงยากแก่การเข้าใจ และได้รายงานว่านักจิตวิทยาได้ให้ความหมายการรับรู้แตกต่างกันออกไปดังนี้ 1) การรับรู้ หมายถึง การตีความหมายจากการสัมผัส (Sensation) ในการรับรู้ นั้น ไม่เพียงแต่มองเห็น ได้ยินหรือได้กลิ่นเท่านั้น แต่ต้องรับรู้ได้ว่า วัตถุหรือสิ่งที่เรารับรู้นั้นคืออะไรมีรูปร่างอย่างไร เป็นต้น 2) ในแง่ของพฤติกรรม การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดแทรกอยู่ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองสิ่งเร้า การรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้ การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ สังเกตได้จากกระบวนการดังนี้



การเรียนรู้มีผลต่อการรับรู้ครั้งใหม่ เนื่องจากความรู้ ความจำเดิมจะช่วยแปลความหมายให้ทราบว่าคืออะไรมีความสำคัญต่อเจตคติ อารมณ์ และแนวโน้มของพฤติกรรม ดังนั้นการรับรู้เป็นกระบวนการตีความหมายข้อมูลเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ แต่ละบุคคลอาจจะรับรู้ในสิ่งเดียวกันแตกต่างกันไปขึ้นกับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล

ศิริชัย ไตรสารศรี (2539) สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล มี 2 ประการ คือ ปัจจัยภายในของผู้รับรู้ เช่น ความต้องการ ความสนใจ และปัจจัยภายนอก เช่น ความยึดมั่น ความถ่อมถ่อม คำแนะนำ คำสอนที่ได้รับต่อๆ กันมา

Rogers and Shoumarker (1971 อ้างใน บุญธรรม จิตตอนันต์, 2543) กล่าวถึง กระบวนการยอมรับ (Adoption Process) ว่าเป็นกระบวนการทางจิตใจของบุคคล ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเริ่มรู้หรือได้ยินเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ แล้วไปสิ้นสุดลงด้วยการตัดสินใจยอมรับไปปฏิบัติ กระบวนการนี้มีลักษณะคล้ายกับการเรียนรู้และการตัดสินใจ (Learning and Decision Making)

จากศึกษาความหมายและนิยามของการรับรู้และยอมรับที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การรับรู้และการยอมรับในประสิทธิผลภาวะผู้นำ หมายถึง การรับรู้ในคุณค่าตนเองจากการประเมินตนเอง แล้วตัดสินใจยอมรับในคุณค่าของและผลการปฏิบัติงานของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป ซึ่งแสดงออกมาในรูปการให้ความเชื่อถือ การชื่นชม เสื่อมใส ศรัทธา

2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ไพฑูรย์ เริงกมล (2540) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีที่บุคคลมีต่องานที่ทำ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากก็จะเสียสละอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาให้แก่งาน ผู้ใดที่มีความพึงพอใจในงานน้อยก็จะทำงานตามหน้าที่

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นสภาวะของการมีอารมณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นจากการประเมินเหตุการณ์ แล้วมีความรู้สึกชอบด้วยความยินดี ทั้งร่างกายและจิตใจ ทำให้มีความปลื้มปิติและมีความสุขกายสุขใจ

Herzberg and Others (1959) ได้แบ่งประเภทความพึงพอใจ 2 ลักษณะคือ 1) ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ 1) ความพึงพอใจที่เกิดจากความมีจิตใจดีสำนึกในงาน ผลสัมฤทธิ์ ความเจริญเติบโตของงาน ความก้าวหน้า รายได้ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บัญชา เทคนิคการนิเทศงาน ความรับผิดชอบในงาน นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน สภาวะการทำงาน ตัวของงานที่ทำ สถานะและปัจจัยส่วนตัวของผู้ทำงาน ตลอดจนความมั่นคงในงาน ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้นนี้สามารถสังเกตได้หรือเห็นได้จากผลงานที่ทำ 2) ความพึงพอใจที่เกิดจากความรู้สึก เช่น ความรู้สึกอันเกิดจากสามัญสำนึกที่มีต่องานและต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้สึกที่มีต่อความเจริญเติบโตของงาน ต่อความรับผิดชอบ

ในงาน ต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน ความรู้สึกสนใจหรือไม่สนใจต่อผลสำเร็จของงาน ต่อการเพิ่มหรือลดความมั่นคงในงาน ความรู้สึกที่มีต่อความยุติธรรม ความรู้สึกภูมิใจต่อความเสมอภาคหรือรู้สึกอายต่อความไม่เสมอภาค รวมทั้งความรู้สึกที่มีต่อรายได้ที่ได้รับ

Muchinsky (1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการตอบสนองตามอารมณ์ และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบและไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความรู้สึกชอบ พอใจ และยินดีที่คนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้เป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างจากขวัญ (Morale) เป็นการตอบสนองที่เกิดขึ้นกับคนทั้งกลุ่ม

Robbins (1982) กล่าวว่า การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบุคลากรคือการจูงใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้มีความพึงพอใจในการทำงานสูงเท่าใดแสดงว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานสูงขึ้นเท่านั้น

การที่จะสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบุคคลและสิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การเป็นอย่างดี เพราะแต่ละบุคคลในที่ทำงานมีทั้งความคิด ความรู้สึกถึงความไม่เข้าใจได้ ถ้าปราศจากภาพรวมของสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ลักษณะของกลุ่มในองค์การ (Group) คือถ้าสมาชิกมีการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีการกำหนดนโยบายร่วมกัน ผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกลุ่ม กลุ่มมีความสามัคคี มีความศรัทธาไว้วางใจกัน เมื่อความเป็นกลุ่มเข้มแข็ง ความต้องการในพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์จะเกิดขึ้น กลุ่มจะมีความต้องการในระดับสูง สมาชิกมีโอกาสได้รับความพอใจในความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงทางสังคม (Social Esteem) และความต้องการตามที่ปรารถนา (Self-actualization) (Owens, 1991; Porter; Lawler, and Hackman, 1987) นอกจากนี้ความสามัคคีของกลุ่มยังทำให้เกิดความพึงพอใจในงานอีกด้วย (Organ and Bateman, 1991) 2) รายได้ (Pay) สามารถทำให้เกิดความพอใจไม่เพียงแต่ความต้องการทางด้านร่างกาย แต่ยังเพื่อความมั่นคงและความต้องการเป็นที่ยอมรับด้วย เพราะเงินสามารถใช้ซื้อสิ่งต่างๆ และคนที่ได้รับค่าจ้างที่สูงก็เป็นที่ยอมรับของสังคม และ 3) รางวัล (Reward) เมื่อความมีประสิทธิภาพของงานได้รับการประเมิน ปัจเจกบุคคลก็ควรได้รับรางวัลจากองค์การ ทั้งนี้ Porter; Lawler, and Hackman กล่าวว่า แม้ว่าองค์การจะใช้รางวัลในการจูงใจคน แต่คนจะพอใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ต่อระบบการให้รางวัลขององค์การที่จะพอใจหรือไม่กับรางวัลที่ได้รับ จะเห็นได้ว่าคนมักจะเลือกงานที่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูง แต่รายได้สูงก็อาจจะไม่เป็นผลต่อการปฏิบัติงาน การที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานจำเป็นต้องผูกความแตกต่างของรางวัลโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานดีก็ควรจะได้รับรางวัลมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ความพอใจในผลงานและความสำเร็จของงาน ซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนี้เป็นผลที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน คนที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีความหมายตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของแต่ละคนไม่มีวันสิ้นสุด อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม ดังนั้นบุคคลจะมีโอกาสที่ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรสำรวจความต้องการและศึกษาถึงความต้องการของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อสร้างบรรยากาศ ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานและงานบรรลุเป้าหมาย

3) การบรรลุเป้าหมาย

Hoy and Miskel (1991) กล่าวว่า เป้าหมายคือ สิ่งที่บุคคลรู้ กำหนด และมีความตั้งใจที่จะกระทำ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ ด้านเนื้อหา (Content) ที่กล่าวถึงเรื่องกิจกรรมหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนา และด้านการผูกพัน (Commitment) ที่กล่าวถึง ความเกี่ยวพัน (Attachment) ความสำคัญ (Importance) หรือการเอาใจจริงเอาใจ (Intensify) ที่บุคคลให้กับเป้าหมายเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้น การตั้งเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง มีความยากที่พอเหมาะ และมีการยอมรับจะช่วยให้เกิดความผูกพันสูงขึ้นและช่วยเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือผลลัพธ์ของเป้าหมายด้วย Hoy and Miskel ได้เสนอทฤษฎีการตั้งเป้าหมายว่าเริ่มต้นจากบุคคลที่รู้ถึงธรรมชาติและคุณสมบัติของสิ่งต่างๆ เช่น รู้ถึงสิ่งล่อใจ (Incentive) ที่มีในสถานะแวดล้อมในงาน ความรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคคลได้มาจากประสบการณ์ในองค์กร การรับรู้และการปฏิบัติตามเหตุผลต่างๆ การมีพฤติกรรมหรือมีการกระทำก็เพื่อช่วยให้ความต้องการของตนสมบูรณ์ขึ้น บุคคลจะตัดสินใจประกอบต่างๆ ในสถานะแวดล้อมเพื่อจะตกลงใจว่าจะมีพฤติกรรมใดจึงจะทำให้ตนมีความสุข ในการตัดสินใจเลือกจะมีการใช้ค่านิยมในการตัดสินใจด้วย โดยแต่ละบุคคลจะตั้งมาตรฐานค่านิยมของตนแล้วตัดสินใจเลือกสิ่งใดถูกสิ่งใดผิดหรือดี ไม่ดี ซึ่งการประเมินจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งล่อใจในสถานะแวดล้อมและมาตรฐานค่านิยมของบุคคลด้วย ค่านิยมและสิ่งล่อใจนี้จะส่งผลไปถึงอารมณ์ การเลือกทางเลือกที่คาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมและความพึงพอใจ จากจุดนี้บุคคลก็จะตั้งเป้าหมายหรือตั้งความมุ่งมั่นในการกระทำและเกิดการกระทำหรือพฤติกรรมขึ้น ส่วนการย้อนกลับก็เพื่อให้ทราบถึงผลการกระทำอันจะช่วยให้บุคคลได้มีการตั้งเป้าหมายใหม่ได้

ในการนำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไปใช้ในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมาย เพื่อให้เป้าหมายมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยากที่พอเหมาะ และเกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตัวของเขาเอง ทั้งยังต้องมีการให้คำแนะนำปรึกษาด้วย อย่างไรก็ตามในการนำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไปใช้ในการบริหารก็ยังมีอีกหลายประเด็นที่ควรพิจารณาและคำนึงถึง คือ

1. การตั้งเป้าหมายให้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการตั้งเป้าหมายที่มีความหมายเฉพาะและสามารถวัดวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้องแน่นอนจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการบรรลุเป้าหมาย แต่มีข้อควรระวังเป็นอย่างยิ่งก็คือ ในบางครั้งกระบวนการตั้งเป้าหมายจะตั้งเป้าหมายโดยคำนึงถึงเกณฑ์ด้านการวัด (Measurable Criteria) มากกว่าเกณฑ์ด้านความสำคัญ (Important Criteria) ของวัตถุประสงค์

2. สำหรับวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อยกระดับการยอมรับในเป้าหมายระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นได้มีข้อเสนอแนะที่ผู้บังคับบัญชาจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายได้ คือ 1) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งเป้าหมาย เช่น รับฟังทัศนะหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนช่วยในการตั้งเป้าหมายโดยตรง 2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอเป้าหมายส่วนบุคคล และมีการผสมผสาน (Integrated) เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกันให้ไปในทิศทางเดียวกันหรือเป็นเป้าหมายเดียวกัน โดยการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงเจตคติและการแสดงออกที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ให้การยอมรับในข้อตกลงที่จะทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ และ 4) ให้การยอมรับในเป้าหมายแรงจูงใจจะเพิ่มขึ้นโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาถึงการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น ให้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ให้เงินพิเศษ ให้การยกย่อง ให้เกียรติ เป็นต้น

3. การตั้งเป้าหมายควรมีการให้การย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจสูงขึ้น

Locke และคนอื่นๆ (1981) มีความเชื่อว่า การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลรู้ถึงความต้องการของตน ซึ่งจะกระตุ้นให้มีความพยายามมากขึ้นและการบรรลุเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้มีการกระทำต่อไป เป้าหมายที่สมาชิกในองค์กรตั้งขึ้นโดยมุ่งไปที่พฤติกรรมและแรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะช่วยให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนา เป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) เป้าหมายจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specificity) หมายความว่า การบรรลุเป้าหมายต้องสามารถสังเกตได้หรือวัดหรือประเมินได้ และควรจะมีระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมายกำหนดไว้ด้วย 2) เป้าหมายควรจะต้องมีความยาก (Difficulty) เป้าหมายที่ยากจะทำให้ระดับแรงจูงใจและการปฏิบัติงานสูง การตั้งเป้าหมายที่สามารถไปถึงได้ง่ายๆ เป็นเพียงการสนับสนุนให้คนทำงานสำเร็จตามเป้าหมายง่ายๆ เท่านั้น แต่การตั้งเป้าหมายในระดับที่ค่อนข้างยากเป็นการท้าทาย ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การตั้งเป้าหมายต้องเป็นเป้าหมายที่เป็นจริงได้ ไม่ยากเกินไปจนเห็นว่าไม่สามารถบรรลุได้ จะทำให้แรงจูงใจลดลงหรือหมดไป จะเกิดการปฏิเสธไม่ยอมรับเป้าหมายและการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ และ 3) เป้าหมายจะต้องเป็นที่ยอมรับ (Acceptance) เป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลยอมรับภายในตนเอง และรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายนั้น เป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกไม่ชอบคือ เป้าหมายที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้บอกหรือกำหนด เป้าหมายที่ดีคือเป้าหมายที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเป็นความรับผิดชอบของตนที่จะต้องทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของการบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อย และเกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด

สรุป การที่จะทราบได้ว่าผู้นำมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น สามารถวัดได้โดยพิจารณาจากองค์ประกอบหลายด้าน ซึ่งตัวชี้วัดประสิทธิผลภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) ได้แก่ 1) การรับรู้และการยอมรับ (Perceived Reputation) 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Satisfaction) และ 3) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)

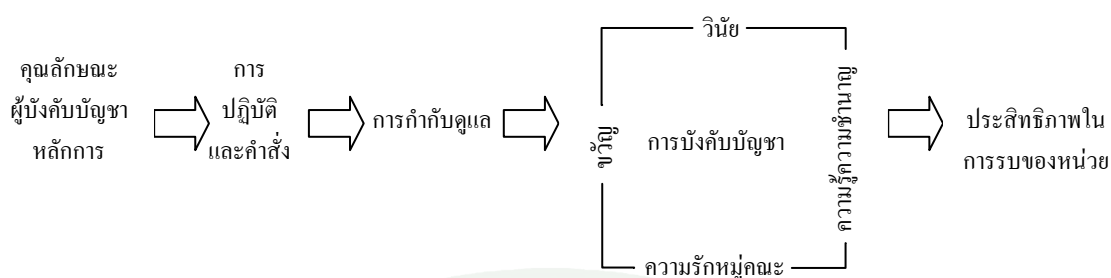
แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำทางทหาร

บุญเยี่ยม สาริมาณ (2542) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารอาชีพมีดังต่อไปนี้ คือ ต้องเสียสละ ต้องเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญในวิชาชีพ ต้องมีความรับผิดชอบ ต้องมีระเบียบวินัย ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ (มีความ กล้าหาญ) และมีไหวพริบเฉลียวฉลาดริเริ่มสร้างสรรค์

วัชร ฤทธาคนี (2546) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้ว่า ในสภาวะสงครามนั้นผู้นำทางทหารทุกระดับชั้นต้องมีความรับผิดชอบสูงมาก 2 ประการ คือ ความรับผิดชอบต่อความเป็นความตายของกองทัพและประเทศชาติ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อชีวิตของทหารทุกคนที่ทดแทนได้ยาก นอกจากนี้ยังได้พูดถึงคุณลักษณะของผู้นำกองทัพที่มีการวิเคราะห์มากมายตั้งแต่สมัยโบราณและยังมีการพัฒนาให้สมบูรณ์อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งปวงว่าประกอบด้วย 1) ความมีคุณธรรม เพราะธาดาคุณธรรมแล้วเสาหลักของกำลังพลก็พังทลาย 2) ความรักดี หมายถึง ความรักดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานข้างเคียง 3) การอุทิศตนให้กับหน่วยงาน กองทัพ และประเทศชาติด้วยความจริงใจ 4) การตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ทันเวลา ไม่รีรอ และมีสติมั่นคง และ 5) ความไม่เห็นแก่ตัวแสดงได้ด้วยการเสียสละเพื่อให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (2542) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหาร เป็นศิลปะแขนงหนึ่งซึ่งสามารถเรียนรู้และฝึกฝนพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกับศิลปะของวิชาการแขนงอื่นๆ คุณลักษณะผู้นำไม่ใช่พันธุกรรมที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ผู้ที่มีคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่แท้จริงจะต้องปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ใซ้วิธีการและเวลาที่น้อยที่สุด ก่อให้เกิดการประสานการปฏิบัติภายในกลุ่มได้อย่างกลมกลืนที่สุดและถูกต้องตามเป้าหมายที่ทุกคนพึงประสงค์

การศึกษาความเป็นผู้นำทางทหารเป็นการวาดภาพของผู้นำซึ่งหวังไขในความรับผิดชอบของตน รู้จักใช้คุณลักษณะอันเข้มแข็งของตนให้เกิดประโยชน์ แก่ใจจุดอ่อนที่ตนมีอยู่โดยใช้หลักของการเป็นผู้นำเป็นแนวทางการปฏิบัติ ในการทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาผู้นำจะเลือกเทคนิคของความเป็นผู้นำบางประการมาใช้ปฏิบัติและสิ่งการที่จะมีผลจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องคอยกำกับดูแลการปฏิบัติในหน่วยงานของตนด้วยการตรวจตราความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามคำสั่ง โดยไม่เป็นการรบกวนผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องประเมินค่าหน่วยของตน โดยใช้สิ่งชี้ของความเป็นผู้นำเพื่อให้สามารถฝึกฝนกำลังพลทุกคนภายในหน่วยให้เป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพในการรบ



ภาพที่ 6 แสดงแนวคิดของลักษณะผู้นำทางทหาร

ที่มา: นคร เมฆอภัย, 2530

ความเป็นผู้นำทางด้านการทหารนั้นจะมีการปลูกฝังกันมาตั้งแต่เป็นนักเรียนทหารกันว่าผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติอยู่ 14 ประการ (ธีรนนท์ นันทขว้าง, 2548)

1. ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing) คือ การสร้างความประทับใจในเรื่องท่าทาง การวางตัว และความประพฤติให้อยู่ในระดับสูงสุดเป็นที่นิยมของผู้ที่อยู่ตลอดเวลา มีความสุภาพนุ่มนวล หลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย หรือเหยียดหยามผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผย ควบคุมตนเองได้ทั้งในการปฏิบัติตนและอารมณ์ แต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน

2. ความกล้าหาญ (Courage) คือ การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบ ไม่เกรงกลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ไม่สะทกสะท้านหรืออ่อนไหว กล้าทำ กล้าพูด กล้ายอมรับผิดหรือคำติเตียน เมื่อมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่ใช่ที่สบายหรือผู้อื่นก็ทำตาม

3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลัน และประกาศข้อตกลงใจอย่างเอาจริงและชัดเจน โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ของตนเองและบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผลและมีความมั่นใจในลักษณะที่รวดเร็วไม่พูดอ้อมค้อมถูกต้อง และทันเวลา

4. ความไว้วางใจ (Dependability) คือ การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรืองานที่มอบหมายได้ถูกต้องไม่ผิดพลาด ด้วยความคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาดกระทำการอย่างเต็มความสามารถและพิถีพิถัน เป็นคนตรงต่อเวลา ไม่กล่าวคำแก้ตัว มีความตั้งใจและจริงใจ

5. ความอดทน (Endurance) คือ พลังทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งวัดได้จากขีดความสามารถในการทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย เมื่อยล้า ความยากลำบาก ความเคร่งเครียด งานหนัก รวมถึงความอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น

6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจัง และมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง หมายถึง การทำงานด้วยความร่าเริงและคิดแต่แง่ดีเสมอ

7. ความริเริ่ม (Initiative) คือ การเป็นผู้รู้จักใช้ความคิดในการแสวงหาแนวทางทำ และเริ่มหาหนทางปฏิบัติถึงแม้จะไม่มีคำสั่งให้ปฏิบัติ หรือการแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ดีมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และการกระทำทันทีโดยไม่รีรอหรือชักช้า

8. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง มีสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง

9. ความพินิจพิจารณา (Judgment) คือ คุณสมบัติในการใคร่ครวญ โดยใช้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา เพื่อให้ได้มูลความจริงและหนทางแก้ไขที่น่าจะเป็นไปได้นำมาใช้ในการตกลงใจได้ถูกต้อง

10. ความยุติธรรม (Justice) คือ การไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร มีความเที่ยงตรง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีความเสมอต้นเสมอปลายในการบังคับบัญชา หมายรวมถึง การให้รางวัลและการลงโทษแก่ผู้ที่กระทำผิดด้วย

11. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ ข่าวดสารที่บุคคลหามาได้ รวมทั้งความรู้ในวิชาชีพของตน และความเข้าใจในตัวเองได้บังคับบัญชา

12. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ คุณสมบัติของบุคคลที่มีจิตใจเชื่อมั่น และยึดมั่นต่อประเทศชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ต่อกองทัพ ต่อหน่วย ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

13. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่น โดยไม่เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ไม่ก่อให้เกิดศัตรูหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ในทัศนะของบุคคลทั่วไป กาลเทศะหมายถึง ความสามารถที่จะพูด หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ถูกต้อง เหมาะสมแก่กาลเวลาและสถานที่ ความสุภาพอ่อนโยนถือเป็นส่วนหนึ่งของกาลเทศะด้วย

14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) คือ การไม่ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์ หมายถึง การร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ขาดแคลน ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานดีเด่นหรือให้ความช่วยเหลือตามสมควร

กรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ (2553) ได้เสนอแนวทางการฝึกผู้นำของกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ เพื่อให้ได้ผู้นำกองทัพในอนาคตที่สมปรารถนา ผู้นำในอนาคตต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะดังนี้ คือ ต้องมี ต้องรู้ ต้องเป็น และต้องปฏิบัติงาน อาทิ

ผู้นำต้องมี 1) มีอุดมการณ์ในการทำงาน รักสถาบันและหน่วยงาน (จะคิดปฏิบัติงานอะไรต้องใช้สถาบันเป็นศูนย์กลาง) 2) มีความมุ่งมั่น ใฝ่ฝัน ไม่ทอดถอย ผลักดันคนให้มีความมุ่งมั่น (มิใช่ทำโทษกัน ท้อถอย ขาดความมุ่งมั่น) 3) มีทัศนคติ/มุมมองที่ดีต่อผู้ร่วมงาน (ต้องมองสถาบันและเพื่อนพ้องน้องพี่ด้วยศรัทธา/เชื่อมั่น) 4) มีความสามารถค้นหาข้อมูลรอบด้าน (มิใช่คิดเอง เออเอง ขาดข้อมูลครบถ้วน) 5) มีความแข็งแกร่ง ทั้งร่างกายและจิตใจ

ผู้นำต้อง (รู้) ความสมบูรณ์แบบ 1) รู้เหตุ รู้จักความจริงของธรรมชาติ 2) รู้ผล รู้หลักการ และประโยชน์ที่แท้จริง 3) รู้ตน รู้จักฐานะตนเอง ปรับตัวได้ถูกต้อง ไม่หลงอำนาจ 4) รู้ประมาณ รู้จักความพอดีในการใช้จ่าย พูด ปฏิบัติ พักผ่อน 5) รู้กาล รู้เวลาอันเหมาะสม ควรทำอะไร อย่างไร 6) รู้บุคคล รู้จักความแตกต่างของบุคคล 7) รู้ชุมชน รู้จักหมู่คณะ รัก สามัคคี เสียสละ บำเพ็ญประโยชน์ (รู้ร้อน รู้หนาว ไปด้วยกับชุมชน/สถาบันตนเอง)

ผู้นำต้องปฏิบัติ 1) กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ นำสู่การปฏิบัติจริงได้ 2) ขยายความคิดให้ผู้ตามยอมรับ และร่วมมือปฏิบัติ 3) บริหารงานและแบ่งมอบความรับผิดชอบกับผู้ร่วมงาน 4) สร้างพลังรักษาการทำงานให้หน่วยงาน อย่าให้หน้าเบื่อ ท้อแท้ ต้องมีกำลังใจดี 5) การติดตาม กำกับ ควบคุมงานให้สำเร็จ 6) สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น

ผู้นำต้องปฏิบัติตาม “ปัญญา ผู้นำ” กล่าวนำ กล่าวทำ กล่าวพูด กล่าวคิด ต้องนำตนเองให้ได้ ต้องนำทีมงานให้ได้ นำพางานสำเร็จ นำองค์กรพัฒนาด้วยจริยธรรมและคุณธรรมของผู้นำ

เกรียงไกร อนันตสานต์ (2549) มีแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำทหารในศตวรรษ ที่ 21 ซึ่งเป็นความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำทหารในยุคโลกาภิวัตน์อย่างน่าสนใจ คือ การสร้างความเป็นผู้นำแบบใหม่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีคุณสมบัติของผู้ในในศตวรรษที่ 21 ที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. การสร้างความเป็นผู้นำแบบใหม่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ผู้ใต้บังคับบัญชามีการศึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงขึ้น และมีความซับซ้อนมากขึ้น ก่อให้เกิดปัจจัยสำคัญต่อความเปลี่ยนแปลงภาวะความผู้นำ อันได้แก่ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Environmental Changes and Organizational Changes) ภาวะการแข่งขันในระดับนานาชาติ การลดกฎระเบียบ ภาวะความสัมพันธ์ระหว่างภายใต้ ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขององค์กรต่างๆ ต้องการความเปลี่ยนแปลงสู่ระดับ High Performance นอกจากนี้ เกรียงไกร อนันตสานต์ ยังได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการภาวะความเป็นผู้นำสูงขึ้น คือ 1) การขยายหน่วยงานเพิ่มขึ้น 2) ยุทธโศภรณ์ที่มีความหลากหลาย 3) การขยายตัวสู่เวทีระดับนานาชาติ และ 4) ความชำนาญด้านเทคโนโลยีเพิ่ม เมื่อองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น วิถีทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความยากยิ่งขึ้น การสร้างภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความยากยิ่งขึ้นเช่นกัน

ดังนั้น หน่วยจึงต้องการภาวะความเป็นผู้นำแบบใหม่ ซึ่งทุกๆ คนในหน่วยสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ โดยแสดงภาวะความเป็นผู้นำของตนในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ไม่จำเป็นอีกแล้วที่ผู้นำคือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

เกรียงไกร อนันตสานต์ ยังเสนอว่าควรพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วย มีภาวะความเป็นผู้นำแบบใหม่ ที่มีความรับผิดชอบและสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดของภาวะความเป็นผู้นำแบบใหม่ของ Belasco และ Stayer (เกรียงไกร อนันตสานต์, 2549 อ้างถึง Belasco and Stayer, 2001) เสนอหลักการไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำต้องโอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น (Transfer Ownership) สร้างจิตสำนึกว่าความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานเป็นของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง โดยการฝึกอบรมและให้ความรู้เพื่อสร้างพฤติกรรมความรับผิดชอบเกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งทักษะความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพในการสั่งการ รูปแบบการโอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมี 2 แบบ คือ

1.1 ผลการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำงานใดเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบมากที่สุดในงานนั้น จะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ และสามารถที่จะตัดสินใจได้ว่าทำอย่างไรงานถึงจะออกมาดีและมีประสิทธิภาพ

1.2 ความรับผิดชอบต่อการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้นำได้สนทนาซักถามกับผู้ปฏิบัติงานนั้นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการพัฒนาหน้าที่ความรับผิดชอบในการ โอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

2. ผู้นำสร้างสิ่งแวดล้อมการเป็นเจ้าของสำหรับผู้รับผิดชอบงานแต่ละคน (Create Environment) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดย

2.1 ผู้นำต้องให้ภาพที่ชัดเจนของผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมต่อหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยที่ผู้นำต้องปล่อยให้เขาปฏิบัติงานเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเพียงให้คำแนะนำและปรึกษาโดยไม่หาวิธีแก้ไขปัญหาลอง

2.2 สร้างจุดเด่นของแต่ละคนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ผู้นำต้องเอาจุดเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำในแต่ละด้าน

2.3 พัฒนาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน

3. ฝึกให้เกิดการพัฒนาความสามารถ (Coach the Development of Personal Capability) กระตุ้นให้เขามีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

4. ผู้นำจะต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว (Learn Faster)

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสารกันทั่วโลก ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการการเรียนรู้ที่รวดเร็วด้วยเช่นกัน

2. คุณสมบัติของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่พึงประสงค์ ควรมีดังนี้

2.1 การคิด (Thinking) เพราะการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ (Vision) ทำให้เห็นภาพรวมทั้งหมดว่าหน่วยเราอยู่ตรงไหน และจะพัฒนาหน่วยให้เป็นอย่างใดในอนาคต การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จะช่วยให้รู้วิธีการที่จะนำพาหน่วยไปสู่เป้าหมายตามที่ปรารถนาได้อย่างไร การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จะทำให้เห็นภาพการปฏิบัติครบทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ทุกขั้นตอน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดแก้ไขปัญหาแบบองค์รวม (Holistic)

2.2 จินตนาการ (Imagination) Albert Einstein นักฟิสิกส์ เจ้าของทฤษฎีสัมพัทธภาพ หรือในอีกด้านหนึ่งเขาเป็นทั้งนักการศาสนาและปรัชญา การศึกษาและการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ (Imagination is more Important than Knowledge) เพราะถึงแม้เราจะมีความรู้แต่ไม่อาจนำพาเราไปได้ไกลกว่าที่เราเคยรับรู้ แต่ถ้าเรามีจินตนาการจะนำพาเราไปที่ไหนก็ได้ที่เราอยากจะไปหรืออยากจะเป็นแต่ต้องไม่ใช่ความฝันที่ขาดเหตุผลและผล

2.3 นวัตกรรม (Innovation) ผู้นำยุคใหม่ต้องมีวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้ของธรรมดาๆ กลายเป็นอะไรที่ไม่ธรรมดา

โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน (2542) ได้กล่าวถึง หลักการของผู้นำ (วิสิฐ พนิชกุล, 2549 อ้างถึง โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน, 2542) ว่าเป็นรากฐานแห่งความจริง ซึ่งผู้นำใช้เพื่อควบคุมหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนเองและต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยหลักการผู้นำมี 11 ประการ ได้แก่ 1) มีสมรรถภาพทั้งทางเทคนิคและทางยุทธวิธี 2) รู้จักตนและปรับปรุงตนเพื่อหาจุดเด่นของตัวเอง 3) รู้จักผู้ได้บังคับบัญชาและดูแลสวัสดิภาพของเขา 4) แจ้งเรื่องราวให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ 5) แสดงตัวอย่างที่ดีงามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ 6) แน่ใจ

ว่าทหารเข้าใจภารกิจ มีการกำกับดูแลและปฏิบัติให้สำเร็จ 7) ฝึกทหารให้เป็นทีม เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างสรรค์ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้แก่หน่วยของตนด้วยการฝึกเทคนิคที่จะนำไปใช้ 8) ตัดสินใจถูกต้องและทันเวลา ผู้นำต้องประมาณสถานการณ์ได้รวดเร็ว และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทันเวลา 9) สร้างสรรค์ให้ผู้ที่บังคับบัญชาสำนึกในความรับผิดชอบ กระทำได้โดยการมอบอำนาจ 10) ใช้หน่วยตามความสามารถโดยผู้นำต้องทราบขีดความสามารถและขีดจำกัดของหน่วยได้บังคับบัญชาของตน และ 11) แสวงหาความรับผิดชอบ และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตน โดยหาแนวทางเพื่อก่อความริเริ่มขึ้นเมื่อไม่ได้รับคำสั่ง

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำทางการทหารเป็นสมบัติส่วนบุคคลที่เห็นได้อย่างเด่นชัด ผู้นำทางการทหารต้องคุณลักษณะที่สำคัญคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ มีลักษณะท่าทางดี มีความเข้มแข็ง อดทน มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นที่ตั้ง 2) ด้านทักษะ มีความสามารถกำหนดนโยบาย บริหาร ปฏิบัติงาน รู้จักประสานงานให้คนในองค์กรปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ปัญหา ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทันต่อเหตุการณ์และถูกสถานการณ์ นั่นคือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งบริหาร และ 3) ด้านแรงจูงใจ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจแน่วแน่ทำงาน ไม่หลงอำนาจ ลาภ ยศ สรรเสริญ สามารถสื่อสารขอความร่วมมือจากผู้อื่นได้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติการกิจให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็วและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประวัติโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

พ.ศ.2507 รัฐบาลไทยได้ตกลงใจให้กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกาใช้สนามบินในประเทศไทย โดยเฉพาะฐานบินนครราชสีมา เป็นที่ตั้งกองบินยุทธวิธี เนื่องจากการจราจรทางอากาศที่โรงเรียนการบิน นครราชสีมา มีความหนาแน่นมาก มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งมาก ด้วยเหตุนี้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาจึงได้สนับสนุนงบประมาณ จำนวน 350,000,000 บาท สร้างโรงเรียนการบินให้แก่กองทัพอากาศ ณ ที่ตั้งแห่งใหม่ เพื่อทดแทนการขอใช้ฐานบินนครราชสีมา

พ.ศ.2508 รัฐบาลไทยได้จัดสรรงบประมาณเป็นเงินสมทบอีก จำนวน 15,000,000 บาท เพื่อซื้อที่ดินและทรัพย์สินบริเวณตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ในเนื้อที่ประมาณ 11,669 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศของที่ตั้งโรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นที่ราบทั่วไป เป็นป่าโปร่งสลักร้อยและทุ่งนา มีทิวเขาอยู่ทางด้านทิศตะวันตก ห่างจากที่ตั้งฐานบินประมาณ 25-30 ไมล์ อุณหภูมิโดยเฉลี่ยประมาณ 15-35 องศาเซลเซียส

ทิศทางลม ฤดูร้อน 210 องศา ฤดูหนาว 30 องศา ความสูงของฐานบิน ประมาณ 30 ฟุต เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง ทางวิ่งยาว 9,000 ฟุต กว้าง 150 ฟุต ทางขับยาว 9,000 ฟุต กว้าง 75 ฟุต รับน้ำหนักได้ 200,000 ปอนด์ การก่อสร้างได้เริ่มดำเนินการและอำนวยความสะดวกโดยสำนักงานการควบคุม การก่อสร้างกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ได้แก่บริษัทเคอคูเคเตอร์ เป็นผู้ออกแบบอาคารบ้านพักอาศัย บริษัทเอเทรียนและวินสัน เป็นผู้ออกแบบ การก่อสร้างแบ่งเป็น 7 ชั้น คือ

ชั้นแรก เริ่มสร้างทางวิ่งทางขับ ลานจอดเครื่องบินและถนนสายหลักเข้าสู่ฐานบิน 1 สาย เป็นเงินทั้งสิ้น 114,006,000 บาท บริษัทเบิร์ดแอนด์ซัน เป็นผู้ก่อสร้าง เริ่มงานตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2508 ก่อสร้างเริ่มงานตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2508 ก่อสร้างแล้วเสร็จในเดือนมีนาคม พ.ศ.2512

ชั้นที่สอง สร้างโดยบริษัทเบิร์ดแอนด์ซัน รวมค่าก่อสร้างทั้งสิ้น 44,674,000 บาท เป็นการก่อสร้างระบบอำนวยความสะดวกแก่ฐานบิน เช่น ระบบไฟฟ้า ประปา ระบบขับถ่ายสิ่งโสโครก ฯลฯ เริ่มก่อสร้าง เมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ.2510 ก่อสร้างเสร็จในเดือนเมษายน พ.ศ.2510

ชั้นที่สาม ชั้นที่สี่ และ ชั้นที่ห้า เป็นการก่อสร้างอาคารและที่พักอาศัยทั้งหมดรวมทั้งถนนอื่นๆ ที่เหลือโดยมีบริษัทอิตาเลียนไทยคิเวลอปเมนต์ รับงานไปดำเนินการรวมทั้งสิ้นเป็นเงินค่าก่อสร้าง 34,324,000 บาท บริษัทเกอร์สันแอนด์ซันรับงานไปดำเนินการ เป็นเงิน 22,933,000 บาท งานทั้งหมดสามชั้นนี้ เริ่มตั้งแต่วันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ.2510 แล้วเสร็จเดือนธันวาคม พ.ศ.2512

ชั้นที่หก เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2511 เป็นการก่อสร้างระบบช่วยเดินอากาศและศูนย์โทรคมนาคม รวมทั้งสิ้น 12,811,000 บาท ก่อสร้างโดยบริษัทอิตาเลียนไทยคิเวลอปเมนต์ การก่อสร้างชั้นที่หกนี้ แล้วเสร็จเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ.2512

ชั้นที่เจ็ด ก่อสร้างโรงพยาบาลจันทบุคกษา ขนาด 100 เตียง มีห้องผ่าตัดทันสมัย 3 ห้อง และอุปกรณ์การแพทย์พร้อมมูล รวมทั้งสิ้น 26,746,000 บาท เริ่มดำเนินการก่อสร้างโดยบริษัทยูคอน เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ.2511 แล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ.2513

อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในฐานบิน ได้แก่ ถนนของฐานบินภายในฐานบินลาดยางแอสฟัลต์ตลอดรวมระยะทางรอบฐานบิน ประมาณ 44 กิโลเมตร การประปา ถังเก็บน้ำสูง ขนาด 250,000 แกลลอน ถังเตี้ย ขนาด 125,000 แกลลอน ท่อน้ำยาวทั้งสิ้นประมาณ 15 กิโลเมตร บ่อน้ำบาดาล 6 บ่อ กรรมวิธีผสมคลอรีนระบบถ่ายเทน้ำโสโครก สถานีสูบล้าง 5 แห่ง ท่อทางยาวทั้งสิ้น

ประมาณ 22.7 กิโลเมตร บ่อฝึงบั้ง 2 บ่อ ขนาดบ่อละ 50 ไร่ ระบบไฟฟ้า รับไฟฟ้าจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเข้าสู่สถานีจ่ายไฟย่อย ขนาด 3,750 กิโลโวลต์-แอมแปร์ สายไฟแรงสูงภายในฐานบิน ขนาด 12,000 โวลต์ มีความยาว 18 กิโลเมตร ใช้หม้อแปลงไฟ ขนาดต่างๆ ประมาณ 190 หม้อ และมีเครื่องทำไฟสำรองอีกจำนวนหนึ่ง อาคารกองบังคับการ โรงเรียนการบิน กองฝึก กองการศึกษา โรงเก็บเครื่องบิน โรงคลุมเครื่องบิน กองบังคับการกองพันอากาศโยธิน หอประชุม สโมสร สัญญาบัตร สโมสรประทวน บ้านพักรับรองพิเศษ วิหารพระพุทธศรีนภานุธรรม ร้านค้าสวัสดิการ (สหกรณ์) ชมรมแม่บ้าน โรงเรียนการบินและตลาดสี่ลาลัย ฯลฯ

เมื่อการก่อสร้างอาคารสถานที่ ทางวิ่ง ทางขับ และลานจอดเครื่องบิน ฯลฯ ดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว กองทัพอากาศได้ออกคำสั่ง (เฉพาะ) ที่ 44/12 ลงวันที่ 21 เมษายน พ.ศ.2512 ให้เคลื่อนย้ายโรงเรียนการบินจากฐานบินนครราชสีมาไปที่ตั้งใหม่ ณ ละติจูด 14 องศา 6 ลิปดาเหนือ ลองจิจูด 99 องศา 55 ลิปดาตะวันออก ประมาณ 40 ไมล์ ทางทิศตะวันตกของฐานบินดอนเมือง ในพื้นที่ 11,669 ไร่ ตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ให้เคลื่อนย้ายส่วนราชการ พร้อมด้วยครอบครัวของข้าราชการ โดยเฉพาะส่วนบัญชาการเข้าที่ตั้งเรียบร้อยแล้วในวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ.2512 และให้ถือเป็นวันกำหนดที่ตั้งปกติของโรงเรียนการบิน เป็นต้นไป การฝึกศึกษาการบินก็ได้ดำเนินการ ณ ที่ตั้งปกติมาจนทุกวันนี้

โรงเรียนการบิน (Flying Training School) เป็นหน่วยกำลังรบ ขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ เป็นหน่วยงานที่สังกัดส่วนการศึกษา (Educational Group) มีผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน (พล.อ.ต.) เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยมีภารกิจด้านการฝึกอบรม ตรวจสอบมาตรฐานการบิน ฝึกการยังชีพ จัดเตรียมอากาศยาน และภารกิจอื่นๆ ดังนี้

ภารกิจ โรงเรียนการบิน มีภารกิจ ดังนี้

1. ดำเนินการฝึกอบรม อำนวยการศึกษาให้กับศิษย์การบิน ให้เป็นนักบินประจำกอง ตามนโยบายของกองทัพอากาศ ทั้งในส่วนของกองทัพอากาศและกองทัพอากาศ ในหลักสูตรเกี่ยวกับการบิน ฝึกการยังชีพในป่า ผู้สำเร็จหลักสูตรจะได้รับการประดับเครื่องหมายความสามารถในการบิน ขั้นที่ 3 ประกาศนียบัตรนักบินประจำกอง และใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรีจากกรมการบินพาณิชย์ นอกจากนี้ยังได้ฝึกหลักสูตรการฝึกยังชีพในป่าให้กับ แพทย์ พยาบาล เวชศาสตร์การบิน นักเรียนอวกาศ และลูกเสืออากาศของโรงเรียน ที่บรรจุหลักสูตรดังกล่าว

2. ดำเนินการตรวจสอบมาตรฐานการบิน ศิษย์การบินและครูการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3. ดำเนินการฝึกการยังชีพให้กับศิษย์การบิน ครูการบิน และผู้ทำการในอากาศของกองทัพอากาศ

4. จัดเตรียมอากาศยานและอุปกรณ์สนับสนุนการบิน และการฝึกบิน

5. เสนอแนะการพัฒนาหลักสูตรการฝึกศิษย์การบิน

นอกจากนี้โรงเรียนการบิน ยังได้ฝึกหลักสูตรการฝึกยังชีพในป่าให้กับแพทย์ พยาบาล เวชศาสตร์การบิน นักเรียนจ่าอากาศ และลูกเสืออากาศของโรงเรียนที่บรรจุหลักสูตรดังกล่าว

การจัดหน่วย โรงเรียนการบิน มีหน่วยงานขึ้นตรง 9 หน่วย หน่วยสมทบ 3 หน่วย

หน่วยงานขึ้นตรง ประกอบด้วย

1. กองบัญชาการ โรงเรียนการบิน

2. กองบริการ

3. กองการศึกษา

4. กองซ่อมบำรุงอากาศยาน

5. กองร้อยทหารสารวัตร

6. แผนกการเงิน

7. กองฝึกการบิน ประกอบด้วย ฝูงฝึกขั้นต้น กฝบ. และ ฝูงฝึกขั้นปลาย กฝบ.

8. กองพันทหารอากาศโยธิน

9. แผนกสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

หน่วยสมทบ ประกอบด้วย

1. โรงพยาบาลจันทบุรีเบกษา กรมแพทย์ทหารอากาศ
2. สหกรณ์ออมทรัพย์
3. สนามกอล์ฟ (ทองใหญ่)

สถานะภาพกำลังพล ณ ปีงบประมาณ 2553

- | | |
|-------------------------------|--------|
| 1. นายทหารสัญญาบัตร | 366 คน |
| 2. นายทหารประทวน | 600 คน |
| 3. ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ | 175 คน |
| 4. ลูกจ้างรายวัน | 108 คน |

สถานที่ตั้ง โรงเรียนการบิน ตำบลกระดี่บ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
รหัสไปรษณีย์ 73180

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำด้วยส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ

ทัศนีย์ จุลอตุง (2547) ศึกษาวิจัยตัวแปรที่อธิบายลักษณะตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาวิจัยพบตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 7 ตัวองค์ประกอบ และตั้งชื่อตามกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 2 ด้านคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง องค์ประกอบที่ 3 ด้านการใช้นวัตกรรมคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่ 4 ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง องค์ประกอบที่ 5 ด้านการมีอำนาจและแรงขับ องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม และองค์ประกอบที่ 7 ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาล

ปัทมา ผ่องศิริ (2552) ศึกษาวิจัยคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมและจำแนกตามเครือข่าย ข้อค้นพบของงานวิจัยพบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ จริยธรรมการบริหาร ความคิดเชิงอนาคต การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการสื่อสารเพื่อการตัดสินใจ มีผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ในด้านการพัฒนาคุณภาพสถาบัน ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา และการรักษาความเป็นธรรม ส่วนการตัดสินใจแบบวิฤติ ไม่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิผลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล และเมื่อจำแนกตามเครือข่ายภาค ผลงานวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้นำวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ และภาคกลาง 1 ได้แก่ จริยธรรมการบริหาร ความคิดเชิงอนาคต การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จำแนกตามเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จริยธรรมการบริหาร ความคิดเชิงอนาคต จำแนกตามเครือข่ายภาคกลาง 2 ได้แก่ จริยธรรมการบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจ และจำแนกตามเครือข่ายภาคใต้ ได้แก่ จริยธรรมการบริหาร และการมีส่วนร่วมในการบริหาร

ภูษงค์ บุญคณาสันต์ (2548) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับความพร้อมรบของกองทัพเรือ โดยศึกษาจากข้าราชการทั้ง 4 ส่วนราชการของกองทัพเรือไทย คือ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ 1) มีระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี 2) ความมั่นใจตนเอง 3) ความซื่อสัตย์ จริยธรรมและยึดมั่นในหลักการ 4) มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง 5) ความกล้าหาญ 6) ความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัว และ 7) มีวุฒิภาวะด้าน

อารมณ์ ซึ่งผลจากงานวิจัยจะนำประเด็นสำคัญของแต่ละคุณลักษณะไปพัฒนาเป็นเกณฑ์หลักในการประยุกต์ใช้กับวิธีการหรือกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ

วุฒิชัย วรชิน (2546) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจ และด้านการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ คุณลักษณะทางทักษะ ข้อสรุปของผลการวิจัยยังพบว่าผู้บริหารและครูมีการรับรู้คุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศักดิ์เดช ประเสริฐศรี (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนะของนักเรียนนายร้อย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผลการศึกษายังพบว่า นักเรียนนายร้อยที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูในลักษณะต่างๆ จากครอบครัวที่แตกต่างกัน และการมีผลการเรียน แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำในเรื่องพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำด้านวิธีการทำงาน นักเรียนนายร้อยที่มีชั้นปี แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำในเรื่องพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำด้านวิธีการใช้อำนาจ สาขาวิชาของนักเรียนนายร้อย ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำในเรื่องการตัดสินใจ ตำแหน่งการปกครองของนักเรียนนายร้อย ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำในเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ ผลงานวิจัย ยังพบว่านักเรียนนายร้อยที่มีภูมิปัญญา อาชีพของบิดา เหล่าที่ต้องการเลือก และความสนใจในการติดตามข่าวสารทางการเมือง ที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนะของนักเรียนนายร้อย

การศึกษาทางด้านพฤติกรรมผู้นำสมรรถนะด้านการสื่อสารและรูปแบบของผู้ที่สามารถทำนายประสิทธิผลของผู้นำ ในโครงการพัฒนาระบบในองค์กรสื่อสารและโทรคมนาคมแห่งชาติอเมริกา (Jordan, 1994 อ้างใน พรชนก เกตุกัณฺธ, 2551) จากการวิเคราะห์ Discriminant Analysis สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง และกลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ พบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่การประนีประนอม ความต้องการ การพิจารณาความรับผิดชอบในบทบาท การจูงใจ และการให้ความสนใจในการผลิต ปัจจัยสมรรถนะด้านการสื่อสาร คือความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม การสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุน และการผ่อนคลายทางสังคม

ส่วนปัจจัยทางด้านรูปแบบผู้สื่อสารคือความตั้งใจ ความเป็นมิตร การผ่อนคลาย และการแสดงออกถึงความชื่นชม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะสามารถแยกแยะกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงออกจากกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำได้

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ

จักรินทร์ ผิวเหลือง (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ และเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนบังคับบัญชา และนักเรียนเตรียมทหารทั่วไป มีการรับรู้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านความอดทน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความกล้าหาญ ด้านความรับผิดชอบ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความจงรักภักดี ไม่แตกต่างกัน ส่วนนักเรียนเตรียมทหารที่มีผลการเรียนดี เป็นผู้ได้รับศึกษาเพิ่มเติมด้านวิชาการปกครองบังคับบัญชาและการเป็นผู้นำ นอกเหนือจากการเป็นนักเรียนเตรียมทหารทั่วไป เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติหน้าที่ นักเรียนบังคับบัญชาและเป็นผู้ช่วยนายทหาร-นายตำรวจปกครอง ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากอาจารย์, นายทหารปกครอง และเพื่อนๆ ให้ทำหน้าที่เป็นนักเรียนบังคับบัญชานั้น จะมีการรับรู้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สูงกว่านักเรียนเตรียมทหารทั่วไป ในด้านความรู้ ด้านความเด็ดขาด และด้านความริเริ่ม

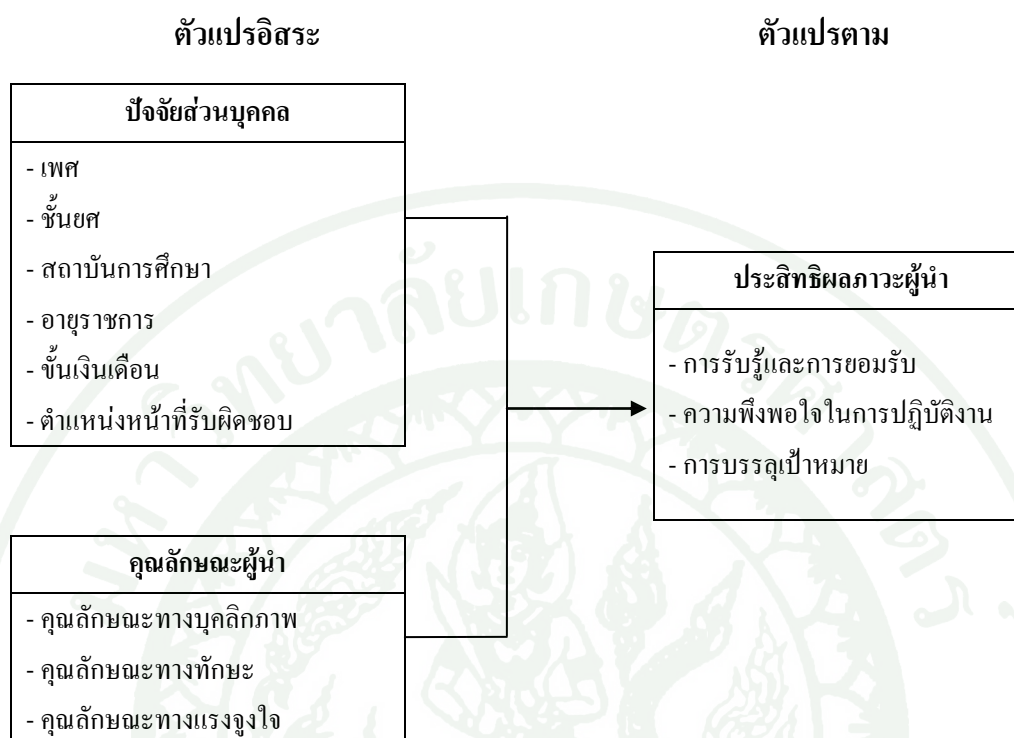
ชมพูนุช นิยมแย้ม (2549) ศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านทักษะการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และเปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีเพศ อายุ และตำแหน่งข้าราชการ ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ ไม่แตกต่างกันในทุกๆ ด้าน ส่วนข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันไป มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ในด้านทักษะการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านบุคลิกภาพ สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันนั้น มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ ด้านทักษะการบริหารและด้านวิชาการแตกต่างกัน

ปวิณวัช ศักดิ์ศรีวัฒนา (2548) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีกับ ประสิทธิภาพของสถานีตำรวจภูธรในพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก ผลการศึกษาเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธร พบว่าโดยภาพรวม ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน ที่มีระดับชั้นยศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของ หัวหน้าสถานีตำรวจภูธร แตกต่างกัน ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน ที่มี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานี ตำรวจภูธร ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนผลการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพผู้นำของหัวหน้า สถานีตำรวจภูธร พบว่าโดยภาพรวม ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน ที่มีระดับชั้น ยศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของสถานีตำรวจภูธร แตกต่างกัน ข้าราชการตำรวจชั้น สัญญาบัตร และชั้นประทวน ที่มีระดับการศึกษา และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อประสิทธิภาพของสถานีตำรวจภูธรไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ผลการวิจัยความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรกับประสิทธิภาพของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธร โดยรวม จำแนกตามชั้นยศ ระดับการศึกษา และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันใน ทางบวก

ลสมัย ทองเรือง (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของหน่วยงาน : ศึกษา เฉพาะกรณี สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของ อุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง ภาพรวมเป็นแบบปรีกษาหารือ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านการมุ่งใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับค่อนข้าง สูงเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยด้านความสามารถในการปรับตัวสูงสุด ผลงานวิจัยยังพบว่าข้าราชการ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง ที่มีเพศ อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่ง และฝ่ายงานที่ สังกัด แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน และข้าราชการที่มีระดับตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของหน่วยงาน แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำของข้าราชการด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ คิดเห็นด้านประสิทธิภาพของหน่วยงาน

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำ คุณลักษณะ ของผู้นำ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ตลอดจนลักษณะผู้นำทางทหาร ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องคุณลักษณะผู้นำ ที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของนายทหารสัญญาบัตร เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ปีงบประมาณ 2553 ประกอบด้วยนายทหารสัญญาบัตร 196 คน และนายทหารประทวน 439 คน รวมทั้งสิ้น 635 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง สำหรับนายทหารสัญญาบัตรและกลุ่มนายทหารประทวน โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ± 5 ของ Yamane (สุพัตรา จุณณะปิยะ, 2551 อ้างถึง Yamane Taro, 1967) โดยใช้สูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกำหนดเท่ากับ 0.05

แทนค่าลงในสูตรที่คำนวณ (นายทหารสัญญาบัตร)

$$\begin{aligned} n_1 &= \frac{196}{1+196(0.05)^2} \\ &= 131 \end{aligned}$$

แทนค่าลงในสูตรที่คำนวณ (นายทหารประทวน)

$$\begin{aligned} n_2 &= \frac{439}{1+439(0.05)^2} \\ &= 209 \end{aligned}$$

2. การสุ่มตัวอย่าง สำหรับประชากรแต่ละกลุ่ม ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยอาศัยสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) (สุพัตรา จุณณะปิยะ, 2551) โดยมีวิธีการคำนวณ คือ

$$\text{ขนาดตัวอย่างของแต่ละกลุ่มประชากร} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละตำแหน่ง}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากการคำนวณโดยใช้สูตรดังกล่าว ได้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	กำลังพล (คน)				รวม	
		นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน		(คน)	
		ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง n_1	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง n_2	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
1	กองบัญชาการโรงเรียนการบิน	28	19	19	9	47	28
2	กองบริการ	20	13	109	52	129	65
3	กองการศึกษา	17	11	29	14	46	25
4	กองซ่อมบำรุงอากาศยาน	25	17	80	38	105	55
5	กองร้อยทหารสารวัตร	3	2	34	16	38	19
6	แผนกการเงิน	3	2	10	5	12	6
7	กองฝึกการบิน - ผู้ฝึกขั้นต้น กฝบ. - ผู้ฝึกขั้นปลาย กฝบ.	74	50	49	23	123	73
8	กองพันทหารอากาศโยธิน	18	12	68	32	86	44
9	แผนกสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์	8	5	41	20	49	25
รวม		196	131	439	209	635	340

3. ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในกลุ่มของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ คือ 340 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 2 ชุด คือ แบบสอบถามสำหรับนายทหารสัญญาบัตร และแบบสอบถามสำหรับนายทหารประทวน โดยแบบสอบถามแต่ละชุดแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ขั้เงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ มีทั้งหมด 51 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ จำนวน 19 ข้อ ประกอบด้วย

1.1 มีความมั่นใจในตนเอง จำนวน 5 ข้อ

1.2 ความอดทนต่อภาวะกดดัน จำนวน 4 ข้อ

1.3 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จำนวน 5 ข้อ

1.4 การยึดมั่นในหลักคุณธรรม จำนวน 5 ข้อ

2. คุณลักษณะทางทักษะ จำนวน 18 ข้อ ประกอบด้วย

2.1 ทักษะทางเทคนิคการทำงาน จำนวน 4 ข้อ

2.2 ทักษะระหว่างบุคคล จำนวน 5 ข้อ

2.3 ทักษะทางความคิดรวบยอด จำนวน 4 ข้อ

2.4 ทักษะทางการบริหาร จำนวน 5 ข้อ

3. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ จำนวน 14 ข้อ ประกอบด้วย

3.1 มีแรงขับในการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ

3.2 มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 4 ข้อ

3.3 มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ จำนวน 3 ข้อ

3.4 มีความต้องการในอำนาจ จำนวน 3 ข้อ

ระดับการกระทำหรือระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะของนายทหารสัญญาบัตร ตั้งแต่ 1 ถึง 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

5 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะผู้นำในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะผู้นำในระดับมาก

3 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะผู้นำในระดับปานกลาง

2 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะผู้นำในระดับน้อย

1 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะผู้นำในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ มีทั้งหมด 20 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลผู้นำดังนี้

1. การรับรู้และการยอมรับ จำนวน 4 ข้อ

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 11 ข้อ

3. การบรรลุเป้าหมาย จำนวน 5 ข้อ

ระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ตั้งแต่ 1 ถึง 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย

ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยแบ่งช่วงคะแนนโดยใช้เกณฑ์จุดกึ่งกลางระหว่างขั้น (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับคุณลักษณะ/ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับคุณลักษณะ/ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับคุณลักษณะ/ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับคุณลักษณะ/ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับคุณลักษณะ/ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำของ Hoy and Miskel (2001) ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ การรับรู้และการยอมรับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมาย

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด คำนึงความเชิงปฏิบัติการ

4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจ ปรับ และแก้ไข

5. นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบตรงตามเนื้อหาและภาษา โดยได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ดังนี้

5.1 ผศ.น.อ.ดร.สุมิตร สุวรรณ

อาจารย์ประจำ ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน

คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

จังหวัดนครปฐม

5.2 รศ.พิศมัย หาญมงคลพิพัฒน์

อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

5.3 นาวาอากาศตรี มนัส อุฬารศิริพงศ์

หัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา โรงเรียนครุฑหาร กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
กองบัญชาการกองทัพอากาศ ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

5.4 ดร.ภทรพร ยุทธาภรณ์พิณีจ

หัวหน้าศูนย์บริการงานวิจัยลักษณะพิเศษ สถาบันวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จังหวัดนนทบุรี

5.5 อาจารย์ ดร. นลินี ฌ นคร

อาจารย์ประจำศูนย์วิชาการประเมินผล สำนักทะเบียนและวัดผล
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จังหวัดนนทบุรี

6. สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับแก้ตาม
ข้อเสนอแนะ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่เป็น
นายทหารสัญญาบัตร จำนวน 30 คน และนายทหารประทวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น
(Reliability) จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ก่อน
นำไปใช้จริง ในการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการของครอนบาค
(Cronbach) เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น หรือสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha) โดยได้ค่า
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสำหรับนายทหารสัญญาบัตร เท่ากับ 0.95 และนายทหารประทวน
เท่ากับ 0.98

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผ่านการ
ทดสอบความเชื่อมั่น ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. มีหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากประธานโครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) เรียนผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เพื่อขออนุญาตให้ข้าราชการนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 340 ฉบับ ให้นายทหารสัญญาบัตร จำนวน 131 คน และนายทหารประทวน 209 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบ โดยมีแผนกกิจการพลเรือน เป็นหน่วยประสานการจัดส่งและจัดเก็บ และติดตามรับคืนแบบสอบถามดังกล่าวด้วยตนเอง ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 หลังจากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ทุกฉบับก่อนนำมาวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ปังจ้ยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. คุณลักษณะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ วิเคราะห์โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำและตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ด้วยค่า (z-test)

4. เปรียบเทียบการรับรู้ในคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้ค่าสถิติ z-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) สำหรับตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

5. วิเคราะห์ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของนายทหารสัญญาบัตร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise (Stepwise-Multiple Regression Analysis)

6. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน 2) เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำระหว่างนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน 3) เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน และ 4) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

4.1 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรคุณลักษณะผู้นำระหว่างการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

4.2 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำระหว่างการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

4.3 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผล
ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

4.4 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผล
ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

4.5 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ร่วมพหุคูณประสิทธิผลภาวะผู้นำของ
นายทหารสัญญาบัตร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ชัยยศ สถาบันการศึกษา อายุ อายุราชการ ชั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4 - 5

ตารางที่ 4 จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร

(n ₁ = 131)		
สถานภาพ	นายทหารสัญญาบัตร	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	130	99.2
หญิง	1	0.8
2. ชัยยศ		
เรืออากาศตรี	41	31.3
เรืออากาศโท	15	11.5
เรืออากาศเอก	12	9.2
นาวาอากาศตรี	41	31.3
นาวาอากาศโท	18	13.7
นาวาอากาศเอก	4	3.1
3. สถาบันการศึกษา		
โรงเรียนนายเรืออากาศ (กำเนิด นนอ.)	43	32.8
โรงเรียนจ่าอากาศ (กำเนิด นจอ.)	78	59.5
มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน (กำเนิด พน.)	8	6.1
สมัครรับราชการต่อเนื่องจากพลทหาร (กำเนิดพลทหาร)	2	1.5

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n₁ = 131)

สถานภาพ	นายทหารสัญญาบัตร	
	จำนวน	ร้อยละ
4. อายุราชการ		
1 – 10 ปี	29	22.1
11 – 20 ปี	17	13.0
21 – 30 ปี	38	29.0
มากกว่า 30 ปี	47	35.9
5. ชั้นเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	17	13.0
10,001-20,000 บาท	14	10.7
20,001-30,000 บาท	67	51.1
มากกว่า 30,000 บาท	33	25.2
6. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ		
หัวหน้าฝ่าย	28	21.4
หัวหน้าแผนก	15	11.5
หัวหน้ากอง	2	1.5
อื่นๆ (ระบุ)	86	65.6

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารสัญญาบัตร พบว่ากลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย จำนวน 130 คน (ร้อยละ 99.2) ส่วนใหญ่มีชั้นยศ เรืออากาศตรี และนาวาอากาศตรี ในจำนวนเท่ากัน คือ 41 คน (ร้อยละ 31.3) สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนเจ้าอากาศ (กำเนิด นจอ.) จำนวน 78 คน (ร้อยละ 59.5) รับราชการมานานมากกว่า 30 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 35.9) มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 67 คน (ร้อยละ 51.1) และมีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่นๆ ซึ่งมีใช้ตำแหน่งทางบริหาร แต่เป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยตำแหน่ง ได้แก่ นายทหารฝ่ายอำนวยการ นายทหารงบประมาณ นายทหารแบบแผน ศิษย์ การบินมัธยม รองหัวหน้าแผนก ผู้บังคับหมวด หัวหน้าหมวด และอื่นๆ จำนวน 86 คน (ร้อยละ 65.6)

ตารางที่ 5 จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารประทวน

(n₂ = 209)

สถานภาพ	นายทหารประทวน	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	195	93.3
หญิง	14	6.7
2. ชั้นยศ		
จ่าอากาศตรี	13	6.2
จ่าอากาศโท	18	8.6
จ่าอากาศเอก	27	12.9
พันจ่าอากาศตรี	14	6.7
พันจ่าอากาศโท	7	3.3
พันจ่าอากาศเอก	108	51.7
พันจ่าอากาศเอกพิเศษ	22	10.5
3. อายุ		
21 – 30 ปี	69	33.0
31 – 40 ปี	60	28.7
41 – 50 ปี	51	24.4
มากกว่า 50 ปี	29	13.9
4. อายุราชการ		
1 – 10 ปี	74	35.4
11 – 20 ปี	52	24.9
21 – 30 ปี	52	24.9
มากกว่า 30 ปี	31	14.8
5. ชั้นเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	45	21.5
10,001-15,000 บาท	53	25.4
15,001-20,000 บาท	77	36.8
มากกว่า 20,000 บาท	34	16.3

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารประทวน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 195 คน (ร้อยละ 93.3) มีชั้นยศพันจ่าอากาศเอก จำนวน 108 คน (ร้อยละ 51.7) มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 69 คน (ร้อยละ 33.0) มีอายุราชการ 1-10 ปี จำนวน 74 คน (ร้อยละ 35.4) และมีชั้นเงินเดือนอยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 77 คน (ร้อยละ 36.8)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

ในตอนต้นที่ 2 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ดังแสดงในตารางที่ 6 – 9

ตอนที่ 2.1 คุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ในภาพรวม เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ในภาพรวม

คุณลักษณะผู้นำ	นายทหารสัญญาบัตร ($n_1 = 131$)			นายทหารประทวน ($n_2 = 209$)		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ	4.30	0.50	มาก	3.91	0.76	มาก
2. คุณลักษณะทางทักษะ	4.19	0.51	มาก	3.90	0.76	มาก
3. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ	4.19	0.48	มาก	3.99	0.71	มาก
รวม	4.23	0.50	มาก	3.93	0.74	มาก

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าคุณลักษณะผู้นำในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหารสัญญาบัตร รับรู้คุณลักษณะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.19-4.30 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ คือคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ($\bar{x} = 4.30$) รองลงมาคือคุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 4.19$)

คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน พบว่าคุณลักษณะผู้นำในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหารประทวน รับรู้คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.90-3.99 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นคือ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ($\bar{x} = 3.99$) รองลงมาคือคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางทักษะ ($\bar{x} = 3.91$ และ 3.90 ตามลำดับ)

ตอนที่ 2.2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของนายทหารสัญญาบัตร สังกัด โรงเรียนการบิน ตามการรับรู้
ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ตามการรับรู้
ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

คุณลักษณะผู้นำ	นายทหารสัญญาบัตร (n ₁ = 131)			นายทหารประทวน (n ₂ = 209)		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. ความมั่นใจในตนเอง	4.26	0.55	มาก	3.93	0.76	มาก
- มีความกล้าในการตัดสินใจ	4.27	0.68	มาก	4.00	0.83	มาก
- ยอมรับผลของการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ในการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.40	0.66	มาก	3.91	0.84	มาก
- เปิดเผยความต้องการทั้งการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ	4.11	0.70	มาก	3.84	0.89	มาก
- รู้จักกาลเทศะ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม	4.34	0.72	มาก	3.96	0.94	มาก
- มีบุคลิกภาพน่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา	4.18	0.69	มาก	3.95	0.92	มาก
2. ความอดทนต่อภาวะกดดัน	4.12	0.62	มาก	3.86	0.80	มาก
- สามารถเผชิญกับความล้มเหลว ความผิดหวัง และความคับข้องใจ	4.11	0.72	มาก	3.84	0.89	มาก
- แก้ปัญหาด้วยสภาพจิตใจที่ดีและมั่นคง	4.21	0.70	มาก	3.91	0.86	มาก
- มีความอดทนต่อความตึงเครียดและสภาวะกดดัน	4.11	0.68	มาก	3.85	0.93	มาก
- หนักแน่น ไม่วิตกกังวลเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ มากระทบ	4.06	0.73	มาก	3.84	0.92	มาก
3. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์	4.24	0.54	มาก	3.82	0.85	มาก
- มีอารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้	4.18	0.70	มาก	3.79	0.92	มาก
- มองเห็นจุดดี จุดด้อยของตน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.09	0.66	มาก	3.79	0.95	มาก
- รับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	4.22	0.72	มาก	3.78	1.04	มาก
- รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา	4.39	0.70	มาก	3.88	0.96	มาก
- มองโลกในแง่ดี และมีทัศนคติทางบวกต่องานและต่อบุคคล	4.30	0.64	มาก	3.88	0.95	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำ	นายทหารสัญญาบัตร			นายทหารประทวน		
	(n ₁ = 131)			(n ₂ = 209)		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
4. การยึดมั่นในหลักคุณธรรม	4.56	0.54	มากที่สุด	4.01	0.84	มาก
- มีความซื่อสัตย์สุจริต	4.69	0.54	มากที่สุด	4.06	0.99	มาก
- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และสังคม	4.56	0.65	มากที่สุด	4.01	0.90	มาก
- ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	4.49	0.71	มาก	3.89	1.02	มาก
- มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือและอนุเคราะห์ต่อ เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา	4.48	0.63	มาก	4.00	0.92	มาก
- รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณในอาชีพทหาร และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.56	0.67	มากที่สุด	4.10	0.88	มาก
รวม	4.30	0.50	มาก	3.91	0.76	มาก

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคุณลักษณะทางบุคลิกภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.12-4.56 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือการยึดมั่นในคุณธรรม ($\bar{x} = 4.56$) ส่วนด้านอื่นๆ ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และความอดทนต่อภาวะกดดัน ($\bar{x} = 4.26, 4.24$ และ 4.12 ตามลำดับ)

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคุณลักษณะทางบุคลิกภาพทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.82-4.01 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือการยึดมั่นในคุณธรรม ($\bar{x} = 4.01$) รองลงมาได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความอดทนต่อภาวะกดดัน และความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ($\bar{x} = 3.93, 3.86$ และ 3.82 ตามลำดับ)

ตอนที่ 2.3 คุณลักษณะทางทักษะ

คุณลักษณะทางทักษะของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะทางทักษะ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

คุณลักษณะทางทักษะ	นายทหารสัญญาบัตร (n ₁ = 131)			นายทหารประทวน (n ₂ = 209)		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. ทักษะทางเทคนิคการทำงาน	4.24	0.56	มาก	3.93	0.76	มาก
- จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำได้เหมาะสม	4.21	0.71	มาก	3.93	0.87	มาก
- ยอมรับและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน	4.35	0.67	มาก	4.03	0.86	มาก
- มีความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงาน/ทำงานเป็นทีม	4.18	0.66	มาก	3.88	0.85	มาก
- สามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.24	0.73	มาก	3.87	0.95	มาก
2. ทักษะระหว่างบุคคล	4.21	0.54	มาก	3.87	0.83	มาก
- รับรู้และเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.27	0.69	มาก	3.89	0.98	มาก
- สร้างความร่วมมือร่วมใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.27	0.65	มาก	3.89	0.89	มาก
- มีความสามารถในการประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกได้ดี	4.21	0.67	มาก	3.90	0.95	มาก
- มีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	4.24	0.65	มาก	3.90	0.87	มาก
- สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้	4.07	0.68	มาก	3.79	1.00	มาก
3. ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.16	0.58	มาก	3.88	0.77	มาก
- สามารถกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำได้ชัดเจน เข้าใจตรงกัน	4.21	0.67	มาก	3.97	0.88	มาก
- รับรู้ เข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาได้	4.25	0.69	มาก	3.90	0.83	มาก
- สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง	4.14	0.63	มาก	3.85	0.88	มาก
- มองการณ์ไกล สามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้	4.05	0.71	มาก	3.80	0.82	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คุณลักษณะทางทักษะ	นายทหารสัญญาบัตร			นายทหารประทวน		
	(n ₁ = 131)			(n ₂ = 209)		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
4. ทักษะทางการบริหาร	4.14	0.56	มาก	3.89	0.82	มาก
- มอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา	4.23	0.69	มาก	3.92	0.91	มาก
- เป็นผู้สอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4.17	0.66	มาก	3.91	0.94	มาก
- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.24	0.70	มาก	3.88	1.01	มาก
- ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ มีหลักการและเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงาน	4.21	0.67	มาก	3.89	0.97	มาก
- มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งระเบียบราชการ และพิธีการต่างๆ	3.85	0.71	มาก	3.88	0.86	มาก
รวม	4.19	0.51	มาก	3.90	0.76	มาก

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทางทักษะของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคุณลักษณะทางทักษะทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.14- 4.24 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือทักษะทางเทคนิคการทำงาน ($\bar{x} = 4.24$) รองลงมา ได้แก่ ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร ($\bar{x} = 4.21, 4.16$ และ 4.14 ตามลำดับ)

คุณลักษณะทางทักษะของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคุณลักษณะทางทักษะทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.87-3.93 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือทักษะทางเทคนิคการทำงาน ($\bar{x} = 3.93$) รองลงมา ได้แก่ ทักษะการบริหาร ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะระหว่างบุคคล ($\bar{x} = 3.89, 3.88$ และ 3.87 ตามลำดับ)

ตอนที่ 2.4 คุณลักษณะทางแรงจูงใจ

คุณลักษณะทางแรงจูงใจของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

คุณลักษณะทางแรงจูงใจ	นายทหารสัญญาบัตร (n ₁ = 131)			นายทหารประทวน (n ₂ = 209)		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. มีแรงขับในการปฏิบัติงาน	4.30	0.58	มาก	3.96	0.79	มาก
- มีความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงอยู่เสมอ	4.28	0.73	มาก	4.00	0.86	มาก
- มีความขยันขันแข็งในการทำงาน	4.34	0.60	มาก	4.04	0.89	มาก
- มีความพยายาม และไม่ย่อท้อจนกว่างานจะบรรลุผลสำเร็จ	4.34	0.66	มาก	3.94	0.84	มาก
- ทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย	4.23	0.69	มาก	3.88	0.91	มาก
2. มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.35	0.56	มาก	3.94	0.86	มาก
- ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	4.35	0.66	มาก	3.95	0.90	มาก
- มีการพูดจาที่ดีต่อคนรอบข้าง	4.24	0.67	มาก	3.93	0.95	มาก
- มีอิทธิพลมิตรต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.44	0.65	มาก	3.95	0.95	มาก
- มีการวางตัวที่เหมาะสมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.37	0.66	มาก	3.92	0.97	มาก
3. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ	4.52	0.57	มากที่สุด	4.10	0.80	มาก
- มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.53	0.59	มากที่สุด	4.10	0.84	มาก
- มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทพฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.50	0.61	มาก	4.09	0.84	มาก
- มีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.53	0.62	มากที่สุด	4.12	0.88	มาก
4. มีความต้องการในอำนาจ	3.59	0.86	มาก	3.97	1.06	มาก
- มีความพยายามในการแสวงหาและใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน	3.31	1.03	ปานกลาง	4.02	2.29	มาก
- ต้องการการยอมรับยกย่องจากเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น	3.73	0.89	มาก	3.89	0.93	มาก
- มีความปรารถนาในตำแหน่งหน้าที่การงานและสถานภาพที่สูงขึ้น	3.73	1.02	มาก	3.99	0.90	มาก
รวม	4.19	0.48	มาก	3.99	0.71	มาก

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทางแรงจูงใจของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคุณลักษณะทางแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.59-4.52 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นคือ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.52$) ส่วนด้านอื่นๆ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีแรงขับในการปฏิบัติงาน และมีความต้องการในอำนาจ ($\bar{x} = 4.35, 4.30$ และ 3.59 ตามลำดับ)

คุณลักษณะทางแรงจูงใจของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคุณลักษณะทางแรงจูงใจทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.94-4.10 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.10$) รองลงมา ได้แก่ มีความต้องการในอำนาจ มีแรงขับในการปฏิบัติงาน และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{x} = 3.97, 3.96$ และ 3.94 ตามลำดับ)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ

ในตอนที่ 3 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ดังแสดงในตารางที่ 10 – 13

ตอนที่ 3.1 ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ในภาพรวม เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ในภาพรวม

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	นายทหารสัญญาบัตร ($n_1 = 131$)			นายทหารประทวน ($n_2 = 209$)		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
1. ด้านการรับรู้และการยอมรับ	4.07	0.54	มาก	3.86	0.85	มาก
2. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4.08	0.49	มาก	3.81	0.75	มาก
3. ด้านการบรรลุเป้าหมาย	4.09	0.59	มาก	3.90	0.72	มาก
รวม	4.08	0.50	มาก	3.86	0.73	มาก

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหาร สัญญาบัตร รับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.07-4.09 ประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นคือการบรรลุเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.09$) รองลงมา คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 4.08$ และ 4.07 ตามลำดับ)

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของ นายทหารประทวน พบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหารประทวน รับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหาร สัญญาบัตร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.81-3.90 ประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มี ค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นคือการบรรลุเป้าหมาย ($\bar{x} = 3.90$) รองลงมาคือการรับรู้และการยอมรับ และ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.86$ และ 3.81 ตามลำดับ)

ตอนที่ 3.2 ประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการรับรู้และการยอมรับ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านการรับรู้และ การยอมรับ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการรับรู้และการยอมรับ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

การรับรู้และการยอมรับ	นายทหารสัญญาบัตร			นายทหารประทวน		
	(n ₁ = 131)			(n ₂ = 209)		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
- มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน	3.98	0.70	มาก	3.94	0.91	มาก
- สามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	0.62	มาก	3.82	0.88	มาก
- ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น	4.09	0.61	มาก	3.84	0.95	มาก
- เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นให้ความเคารพยกย่อง และชื่นชมในตัวนายทหารสัญญาบัตร	4.09	0.57	มาก	3.83	0.93	มาก
รวม	4.07	0.54	มาก	3.86	0.85	มาก

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านการรับรู้และการยอมรับ ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.98-4.11 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือนายทหารสัญญาบัตรสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.11$) รองลงมาคือได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลอื่นให้ความเคารพยกย่องและชื่นชมในตัวนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 4.09$)

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านการรับรู้และการยอมรับของนายทหารประทวน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.82-3.94 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือนายทหารสัญญาบัตร มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ($\bar{x} = 3.94$) รองลงมาคือได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ($\bar{x} = 3.84$)

ตอนที่ 3.3 ประสิทธิภาพะผู้นำด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิภาพะผู้นำด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	นายทหารสัญญาบัตร (n ₁ = 131)			นายทหารประทวน (n ₂ = 209)		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
- ลักษณะงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติมีความน่าสนใจและท้าทาย	4.23	0.66	มาก	3.91	0.86	มาก
- มีความสามารถ						
- รู้สึกพึงพอใจและภูมิใจเมื่อทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ	4.44	0.63	มาก	4.00	0.85	มาก
- ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่รับผิดชอบ	4.40	0.65	มาก	4.03	0.83	มาก
- ได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้น						
- ได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปหรือเพื่อนร่วมงาน	3.98	0.64	มาก	3.75	0.82	มาก
- ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม	3.96	0.70	มาก	3.78	0.96	มาก
- ได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมและได้รับสิทธิอย่างเต็มที่	3.88	0.80	มาก	3.73	1.00	มาก
- ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นในการพัฒนา						
- ศักยภาพตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.92	0.70	มาก	3.76	0.91	มาก
- ลักษณะงานในหน่วยงานไม่ซ้ำซ้อนและไม่มีการบ่าเบียดความ						
- รับผิดชอบให้เกิน	3.85	0.83	มาก	3.69	0.97	มาก
- ในหน่วยงานมีสภาพแวดล้อม ทำเลที่ตั้ง และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เหมาะสม	3.79	0.80	มาก	3.78	0.91	มาก
- ใช้ความยุติธรรม และปราศจากอคติในการปกครองบังคับบัญชา	4.32	0.66	มาก	3.76	0.97	มาก
- สามารถเป็นผู้นำทางวิชาชีพ วิชาการทหารและเทคโนโลยีได้	4.13	0.64	มาก	3.75	0.92	มาก
รวม	4.08	0.49	มาก	3.81	0.75	มาก

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.79-4.44 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือนายทหารสัญญาบัตร รู้สึกพึงพอใจและภูมิใจเมื่อทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมาคือได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.40$)

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.69-4.03 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือนายทหารสัญญาบัตร ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.03$) รองลงมาคือรู้สึกพึงพอใจ และภูมิใจเมื่อทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{x} = 4.00$)

ตอนที่ 3.4 ประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการบรรลุเป้าหมาย

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบินด้านการบรรลุเป้าหมาย ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการบรรลุเป้าหมาย ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

การบรรลุเป้าหมาย	นายทหารสัญญาบัตร ($n_1 = 131$)			นายทหารประทวน ($n_2 = 209$)		
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ
- มีผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรม ต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.02	0.69	มาก	3.88	0.83	มาก
- ผลงานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.00	0.68	มาก	3.77	0.85	มาก
- ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติใน งานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี	4.06	0.70	มาก	3.90	0.81	มาก
- เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จ	4.19	0.66	มาก	3.96	0.83	มาก
- เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นที่สอดคล้องตรงกัน ว่างานที่ได้รับมอบหมาย มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร	4.18	0.70	มาก	3.99	0.85	มาก
รวม	4.09	0.59	มาก	3.90	0.72	มาก

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านการบรรลุเป้าหมาย ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประสิทธิผล ภาวะผู้นำทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00-4.19 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า ข้ออื่นคือเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ร่วมใจทำงานจนสำเร็จ ($\bar{x} = 4.19$) รองลงมาคือเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่างานที่ได้รับ มอบหมายมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.18$)

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านการบรรลุ เป้าหมาย ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.77-3.99 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีความเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่างานที่ได้รับมอบหมาย มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.99$) รองลงมาคือเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ร่วมใจกันทำงานจน สำเร็จ ($\bar{x} = 3.96$)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผล ภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตของกำลังพล ในการดูแล และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมตามสิทธิที่ควรได้รับอย่างเต็มที่ ด้านความเป็นอยู่ ด้านสภาพแวดล้อม รวมถึงการบริหารจัดการค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ($n = 1$)
2. นายทหารสัญญาบัตร บางคนยังขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตาม คำสั่งของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปเพียงอย่างเดียว ($n = 1$)
3. นายทหารสัญญาบัตร ควรสร้างดุลยภาพที่เหมาะสมของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ตนเองกับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ให้มีลักษณะเป็นกันเองมากเกินไปหรือถือตัวมาก เกินไป ($n = 1$)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ 5 ข้อ คือ

สมมติฐานที่ 1 นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ แตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ คุณลักษณะของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ประกอบด้วยคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ สถิติที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่ z-test สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ระหว่างการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

คุณลักษณะผู้นำ	นายทหารสัญญาบัตร (n ₁ = 131)		นายทหารประทวน (n ₂ = 209)		z	p-value
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ	4.30	0.50	4.91	0.76	4.582	0.000*
2. คุณลักษณะทางทักษะ	4.19	0.51	3.90	0.76	4.283	0.000*
3. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ	4.19	0.48	3.99	0.71	3.050	0.002*
รวม	4.23	0.45	3.93	0.71	4.655	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งในภาพรวมและรายด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ($P = 0.000, 0.000, 0.000$ และ 0.002 ตามลำดับ) โดย

ค่าเฉลี่ยการรับรู้คุณลักษณะผู้นำ ในภาพรวม นายทหารสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.23$) สูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 3.93$)

ค่าเฉลี่ยการรับรู้คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ นายทหารประทวน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.91$) สูงกว่านายทหารสัญญาบัตร ($\bar{x} = 4.30$)

ค่าเฉลี่ยการรับรู้คุณลักษณะทางทักษะ นายทหารสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.19$) สูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 3.90$)

ค่าเฉลี่ยการรับรู้คุณลักษณะทางแรงจูงใจ นายทหารสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.19$) สูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 3.99$)

สมมติฐานที่ 2 นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน

ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย สถิติที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่ z-test สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	นายทหารสัญญาบัตร		นายทหารประทวน		z	p-value
	(n ₁ = 131)		(n ₂ = 209)			
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.		
1. การรับรู้และการยอมรับ	4.07	0.54	3.86	0.85	2.813	0.005 [*]
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4.08	0.49	3.81	0.75	4.022	0.000 [*]
3. การบรรลุเป้าหมาย	4.09	0.59	3.90	0.72	2.655	0.008 [*]
รวม	4.08	0.50	3.86	0.73	3.357	0.001 [*]

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.001$) โดยนายทหารสัญญาบัตรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 4.08$ และ 3.86 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นายทหารทั้ง 2 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำรายด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.005, 0.000$ และ 0.008 ตามลำดับ) โดยนายทหารสัญญาบัตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.07, 4.08$ และ 4.09 ตามลำดับ) สูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 3.86, 3.81$ และ 3.90 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ขั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลภาวะผู้นำ สถิติที่นำมาใช้ได้แก่ z-test สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป กรณีพบความแตกต่างจะทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe' คำนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ภายใต้ตัวแปรด้านเพศ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย สำหรับตัวแปร ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ขั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบตามสมมติฐานย่อยทั้ง 5 สมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 16 – 24

สมมติฐานที่ 3.1 นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นยศ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามชั้นยศ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	5	4.212	0.842	3.18	0.010*
	ภายในกลุ่ม	125	33.169	0.265		
	รวม	130	37.381			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5	1.477	0.295	1.23	0.301
	ภายในกลุ่ม	125	30.120	0.241		
	รวม	130	31.597			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	5	2.857	0.571	1.68	0.144
	ภายในกลุ่ม	125	42.440	0.340		
	รวม	130	45.297			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	2.533	0.507	2.16	0.063
	ภายในกลุ่ม	125	29.397	0.235		
	รวม	130	31.930			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.063$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า นายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.010$) แต่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.301$ และ 0.144 ตามลำดับ)

สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามชั้นยศ ด้วยวิธีของ Scheffe' ดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามชั้นยศ เป็นรายคู่

ชั้นยศ	$\bar{x}$	ชั้นยศ					
		เรืออากาศตรี	เรืออากาศโท	เรืออากาศเอก	นาวาอากาศตรี	นาวาอากาศโท	นาวาอากาศเอก
เรืออากาศตรี	3.81	-	-	-	*	*	*
เรืออากาศโท	3.92	-	-	-	-	*	*
เรืออากาศเอก	4.02	-	-	-	-	-	-
นาวาอากาศตรี	4.20	*	-	-	-	-	-
นาวาอากาศโท	4.28	*	*	-	-	-	-
นาวาอากาศเอก	4.50	*	*	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศเรืออากาศตรี มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.81$) ไม่แตกต่างจากนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศเรืออากาศโท และเรืออากาศเอก (โดยมี $\bar{x} = 3.92$ และ 4.02 ตามลำดับ) แต่มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.81$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตรที่มีชั้นยศนาวาอากาศตรี นาวาอากาศโท และนาวาอากาศเอก (โดยมี $\bar{x} = 4.20, 4.28$ และ 4.50 ตามลำดับ)

นายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศเรืออากาศโท มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.92$) ไม่แตกต่างจากนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศเรืออากาศตรี เรืออากาศเอก และนาวาอากาศตรี (โดยมี $\bar{x} = 3.81, 4.02$ และ 4.20 ตามลำดับ) แต่มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.92$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศนาวาอากาศโท และนาวาอากาศเอก (โดยมี $\bar{x} = 4.28$ และ 4.50 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3.2 นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถาบันการศึกษา แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามสถาบันการศึกษา

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	0.067	0.022	0.08	0.973
	ภายในกลุ่ม	127	37.315	0.294		
	รวม	130	37.382			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.182	0.061	0.25	0.865
	ภายในกลุ่ม	127	31.415	0.247		
	รวม	130	31.597			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	0.196	0.065	0.18	0.907
	ภายในกลุ่ม	127	45.101	0.355		
	รวม	130	45.297			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.085	0.028	0.11	0.952
	ภายในกลุ่ม	127	31.821	0.251		
	รวม	130	31.906			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน (โดยมี $P = 0.952, 0.973, 0.865$ และ 0.907 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3.3 นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 19 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุราชการ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.486	0.829	3.02	0.032*
	ภายในกลุ่ม	127	34.896	0.275		
	รวม	130	37.382			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.097	0.366	1.52	0.212
	ภายในกลุ่ม	127	30.500	0.240		
	รวม	130	31.597			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	2.190	0.730	2.15	0.097
	ภายในกลุ่ม	127	43.107	0.339		
	รวม	130	45.297			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.639	0.546	2.30	0.081
	ภายในกลุ่ม	127	30.266	0.238		
	รวม	130	31.905			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 19 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีอายุราชการต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.081$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีอายุราชการต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.032$) แต่มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.212$ และ 0.097 ตามลำดับ)

สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามอายุราชการ ด้วยวิธีของ Scheffe' ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามอายุราชการ เป็นรายคู่

อายุราชการ	$\bar{X}$	อายุราชการ			
		1-10 ปี	21-30 ปี	มากกว่า 30 ปี	11-20 ปี
1-10 ปี	3.84	-	-	*	*
21-30 ปี	4.03	-	-	-	-
มากกว่า 30 ปี	4.18	*	-	-	-
11-20 ปี	4.22	*	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{X} = 3.84$) ไม่แตกต่างจากนายทหารสัญญาบัตรที่มีอายุราชการ 21-30 ปี ($\bar{X} = 4.03$) แต่มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{X} = 3.84$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี และ 11-20 ปี (โดยมี $\bar{X} = 4.18$ และ 4.22 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3.4 นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 21 ดังนี้

ตารางที่ 21 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามชั้นเงินเดือน

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.921	0.974	3.59	0.016*
	ภายในกลุ่ม	127	34.461	0.271		
	รวม	130	37.382			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.140	0.380	1.59	0.196
	ภายในกลุ่ม	127	30.457	0.240		
	รวม	130	31.597			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	1.436	0.479	1.39	0.250
	ภายในกลุ่ม	127	43.861	0.345		
	รวม	130	45.297			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.620	0.540	2.26	0.084
	ภายในกลุ่ม	127	30.286	0.238		
	รวม	130	31.906			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 21 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นเงินเดือนต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.084$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นเงินเดือนต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.016$) แต่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.196$ และ 0.250 ตามลำดับ)

สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามชั้นเงินเดือน ด้วยวิธีของ Scheffe' ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามชั้นเงินเดือน เป็นรายคู่

ชั้นเงินเดือน	$\bar{x}$	ชั้นเงินเดือน			
		ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.82	-	-	-	*
10,001-20,000 บาท	3.88	-	-	-	*
20,001-30,000 บาท	4.07	-	-	-	-
มากกว่า 30,000 บาท	4.27	*	*	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท, 10,001-20,000 บาท และ 20,001-30,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ไม่แตกต่างกัน (โดยมี $\bar{x} = 3.82, 3.88$ และ 4.07) แต่นายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และ 10,001-20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.82$ และ 3.88 ตามลำดับ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาท ($\bar{x} = 4.27$)

สมมติฐานที่ 3.5 นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 23 ดังนี้

ตารางที่ 23 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.248	0.749	2.71	0.048*
	ภายในกลุ่ม	127	35.133	0.277		
	รวม	130	37.381			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.422	0.141	0.57	0.634
	ภายในกลุ่ม	127	31.175	0.245		
	รวม	130	31.597			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	1.502	0.501	1.45	0.231
	ภายในกลุ่ม	127	43.795	0.345		
	รวม	130	45.297			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.069	0.356	1.47	0.226
	ภายในกลุ่ม	127	30.837	0.243		
	รวม	130	31.906			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.226$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.048$) แต่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.634$ และ 0.231 ตามลำดับ)

สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ด้วยวิธีของ Scheffe' ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ เป็นรายคู่

ตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบ	$\bar{x}$	ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ			
		หัวหน้ากอง	หัวหน้าฝ่าย	อื่นๆ	หัวหน้าแผนก
หัวหน้ากอง	3.50	-	-	-	*
หัวหน้าฝ่าย	4.03	-	-	-	*
อื่นๆ	4.04	-	-	-	*
หัวหน้าแผนก	4.38	*	*	*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบระดับหัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และตำแหน่งอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ไม่แตกต่างกัน (โดยมี $\bar{x} = 3.50, 4.03$ และ 4.04 ตามลำดับ) แต่มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบระดับหัวหน้าแผนก ($\bar{x} = 4.38$)

สมมติฐานที่ 4 นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ชันยศ อายุ อายุราชการ ขึ้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลภาวะผู้นำ สถิติที่นำมาใช้ได้แก่ z-test สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป กรณีพบความแตกต่างจะทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe' ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ภายใต้ตัวแปรด้านเพศ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย สำหรับตัวแปร ชันยศ อายุ อายุราชการ ขึ้นเงินเดือน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบตามสมมติฐานย่อยทั้ง 4 สมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 25 – 29

สมมติฐานที่ 4.1 นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นยศแตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามชั้นยศ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	6	9.311	1.552	2.24	0.041*
	ภายในกลุ่ม	202	139.891	0.693		
	รวม	208	149.202			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	6	4.718	0.786	1.43	0.204
	ภายในกลุ่ม	202	110.856	0.549		
	รวม	208	115.57			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	6	4.728	0.788	1.54	0.168
	ภายในกลุ่ม	202	103.522	0.512		
	รวม	208	108.25			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	6	5.883	0.980	1.87	0.088
	ภายในกลุ่ม	202	105.920	0.524		
	รวม	208	111.803			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารประทวน ที่มีชั้นยศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.088$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่านายทหารประทวน ที่มีชั้นยศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.041$) แต่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.204$ และ 0.168 ตามลำดับ)

สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน ด้านการรับรู้และการยอมรับ ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามชั้นยศ ด้วยวิธีของ Scheffe' ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของ
นายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ จำแนกตามชั้นยศ เป็นรายคู่

ชั้นยศ	$\bar{x}$	ชั้นยศ						
		พันจ่า อากาศตรี	พันจ่า อากาศเอก	จ่าอากาศ โท	จ่าอากาศ เอก	พันจ่าอากาศ เอกพิเศษ	จ่าอากาศ ตรี	พันจ่า อากาศโท
พันจ่าอากาศตรี	3.18	-	*	*	*	*	*	*
พันจ่าอากาศเอก	3.82	*	-	-	-	-	-	-
จ่าอากาศโท	3.93	*	-	-	-	-	-	-
จ่าอากาศเอก	4.00	*	-	-	-	-	-	-
พันจ่าอากาศเอกพิเศษ	4.01	*	-	-	-	-	-	-
จ่าอากาศตรี	4.08	*	-	-	-	-	-	-
พันจ่าอากาศโท	4.21	*	-	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 26 พบว่านายทหารประทวนที่มีชั้นยศพันจ่าอากาศตรี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้
ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.18$) แตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารประทวน ที่มีชั้นยศพันจ่าอากาศเอก
จ่าอากาศโท จ่าอากาศเอก พันจ่าอากาศเอกพิเศษ จ่าอากาศตรี และพันจ่าอากาศโท ($\bar{x} = 3.82, 3.93,$
4.00, 4.01, 4.08 และ 4.21 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4.2 นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 27 ดังนี้

ตารางที่ 27 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามอายุ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.410	0.470	0.65	0.583
	ภายในกลุ่ม	205	147.793	0.721		
	รวม	208	149.203			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.204	0.401	0.72	0.541
	ภายในกลุ่ม	205	114.371	0.558		
	รวม	208	115.575			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	0.277	0.092	0.18	0.913
	ภายในกลุ่ม	205	107.973	0.527		
	รวม	208	108.250			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.804	0.268	0.50	0.686
	ภายในกลุ่ม	205	110.998	0.541		
	รวม	208	111.802			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 27 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารประทวน ที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย (โดยมี $P = 0.686, 0.583, 0.541$ และ 0.913 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4.3 นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ราชการ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 28 ดังนี้

ตารางที่ 28 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามอายุราชการ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.259	0.420	0.58	0.628
	ภายในกลุ่ม	205	147.943	0.722		
	รวม	208	149.20			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.427	0.142	0.25	0.859
	ภายในกลุ่ม	205	115.148	0.562		
	รวม	208	115.575			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	0.697	0.232	0.44	0.723
	ภายในกลุ่ม	205	107.553	0.525		
	รวม	208	108.25			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.665	0.222	0.41	0.747
	ภายในกลุ่ม	205	111.138	0.542		
	รวม	208	111.803			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารประทวน ที่มีอายุ ราชการต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย (โดยมี $P = 0.747, 0.628, 0.859$ และ 0.723 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4.4 นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน
 ชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน ดัง
 แสดงในตารางที่ 29 ดังนี้

ตารางที่ 29 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ
 ของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามชั้นเงินเดือน

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การรับรู้และการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	0.091	0.030	0.42	0.989
	ภายในกลุ่ม	205	149.112	0.727		
	รวม	208	149.203			
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.189	0.063	0.11	0.953
	ภายในกลุ่ม	205	115.386	0.563		
	รวม	208	115.58			
การบรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	0.266	0.089	0.17	0.918
	ภายในกลุ่ม	205	107.984	0.527		
	รวม	208	108.250			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.080	0.027	0.45	0.986
	ภายในกลุ่ม	205	111.723	0.545		
	รวม	208	111.803			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 29 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารประทวน ที่มีชั้น
 เงินเดือนต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ไม่แตกต่างกัน
 ทั้งในภาพรวมและรายด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้าน
 การบรรลุเป้าหมาย (โดยมี $P = 0.986, 0.989, 0.953$ และ 0.918 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 5 ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะ
 ผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ประกอบด้วย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และ
 คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regresion Analysis)
 แบบ Stepwise ปรากฏดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise (Stepwise-Multiple Regression Analysis) ของชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร

องค์ประกอบ	B	SE b	β	T	P
Constant	0.496	0.129		3.839	0.000*
PERSONALITY	0.134	0.062	0.142	2.174	0.030*
SKILL	0.504	0.071	0.527	7.120	0.000*
MOTIVATION	0.217	0.057	0.209	3.815	0.000*
R = 0.840					
R ² = 0.705					
Adjusted R ² = 0.702					

* = แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

หมายเหตุ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

PERSONALITY หมายถึง คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

SKILL หมายถึง คุณลักษณะทางทักษะ

MOTIVATION หมายถึง คุณลักษณะทางแรงจูงใจ

EFFECTIVENESS หมายถึง ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 71 ($R^2 = 0.705$) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.142, 0.527 และ 0.209 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{EFFECTIVENESS} = 0.496^* + 0.134^* PERSONALITY + 0.504^* SKILL + 0.217^* MOTIVATION$$

สมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{EFFECTIVENESS} = 0.142^* Z_{PERSONALITY} + 0.527^* Z_{SKILL} + 0.209^* Z_{MOTIVATION}$$

ข้อวิจารณ์

จากผลการวิจัย เรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำของ นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยมีข้อวิจารณ์ 4 ประเด็น รายละเอียดแต่ละประเด็นมีดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$ และ 3.93) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งนายทหารทั้ง 2 กลุ่ม รับรู้ได้จากการชี้แนะ การจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ จนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังข้อวิจารณ์ต่อไปนี้

1.1 นายทหารสัญญาบัตร มีการรับรู้คุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม และคุณลักษณะผู้นำทางแรงจูงใจ การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$ และ 4.52 ตามลำดับ) โดยรับรู้นายทหารสัญญาบัตร เป็นผู้ยึดมั่นในหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสังคม เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณในอาชีพทหารและเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้เพราะคุณธรรมของผู้นำ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำและองค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน อีกทั้งความมีคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำ นั้นถือเป็นคุณค่าของตัวผู้นำเอง สิ่งนี้จะสร้างความจงรักภักดี ความไว้วางใจทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การที่นายทหารสัญญาบัตร มีความพยายามในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในงานที่ทำให้สำเร็จนั้น แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ไม่ยอมแพ้ มีใจแน่วแน่ กล้าหาญอดทน เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อความก้าวหน้าและยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง ดังที่ ชีรนันทน์ นันทขว้าง (2548) กล่าวถึงคุณสมบัติความเป็นผู้นำทางด้านทหารที่สำคัญ คือมีความซื่อสัตย์สุจริต อย่างแท้จริง เทียงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นผู้มีความรอบรู้ ขาวสาร รวมทั้งความรู้ในวิชาชีพของตน และความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จัดอดทน ต่อความเหน็ดเหนื่อย ยากลำบาก ที่จะทำงานหนักให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่สำนักนายกรัฐมนตรี (2549) ได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ประเด็นยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการประเทศ ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของ “คน” ในทุกกลุ่มทุกภาคส่วนของสังคมไทย ให้มีพื้นฐานทางจิตใจที่ยึดมั่นใน “คุณธรรม” มีความซื่อสัตย์สุจริต และ “ความรอบรู้” อันเป็น

เงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนได้อย่าง “มีเหตุมีผล” รู้จักสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองไทยตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สามารถฝึกพลังเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีบทบาทและส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น

สำหรับข้อค้นพบจากงานวิจัยที่พบว่าคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ด้านการมีความต้องการในอำนาจ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นนั้น ($\bar{x} = 3.59$) สะท้อนให้เห็นว่านายทหารสัญญาบัตร มีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะของความ ต้องการในอำนาจให้เกิดขึ้นภายในตนเอง เพราะอำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะเอาชนะคู่แข่ง หรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับ นับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคุณวุฒิ ทั้งนี้อำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544)

1.2 นายทหารประทวน มีการรับรู้คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรทางแรงจูงใจด้านการมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จในระดับมาก ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่มากกว่าด้านอื่น ($\bar{x} = 4.10$) โดยรับรู้ว่านายทหารสัญญาบัตร มีความพยายามในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในงานที่ทำให้สำเร็จ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ไม่ยอมแพ้ มีใจแน่วแน่ กล้าหาญอดทน เชื่อมั่นในตนเอง และมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และสอดคล้องกับคุณสมบัติความเป็นผู้นำทางด้านทหารที่ ธีรนนท์ นันทขว้าง (2548) ได้กล่าวไว้

ส่วนข้อค้นพบที่นายทหารประทวนรับรู้ว่านายทหารสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะทางบุคลิกภาพด้านความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ น้อยกว่าด้านอื่น ($\bar{x} = 3.82$) สะท้อนให้เห็นว่านายทหารสัญญาบัตร ต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ดังที่ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) กล่าวว่าคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องมีอารมณ์คงที่ กล่าวคือ มีความหนักแน่น (Well-Blanced) ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ

2. ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ผลงานวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ตามการรับรู้ของนายทหารทั้ง 2 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$ และ 3.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ดังข้อวิจารณ์ต่อไปนี้

2.1 นายทหารสัญญาบัตร รับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ด้าน กล่าวคือ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน ($\bar{x} = 4.07, 4.08$ และ 4.09 ตามลำดับ) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans (1989 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) เสนอแนวคิดที่น่าสนใจว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Managers) และประสบผลสำเร็จนั้นควรสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติภารกิจไปทั้งสองพร้อมๆ กัน กล่าวคือ งานที่ทำงานบรรลุผลสำเร็จนั้น ต้องเป็นงานที่มีคุณค่าเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันของทุกคน และเป็นไปตามเกณฑ์การวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำของ Yukl (2001) ในการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำอาจวัดได้จากผลการปฏิบัติงาน การเจริญเติบโตของกลุ่มหรือองค์กร ความพร้อมในการรับสิ่งที่ท้าทายตามสภาวะวิกฤติ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อผู้นำ คำมั่นสัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สภาพจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสวณอยู่ซึ่งสถานภาพของผู้นำ และความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งและการใช้อำนาจของผู้นำในองค์กร

2.2 นายทหารประทวน รับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น ($\bar{x} = 3.81$) สะท้อนให้เห็นว่า นายทหารสัญญาบัตร ต้องแสดงบทบาทของตน และสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับที่ Gilmer (1979) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ลักษณะการจัดดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ค่าจ้างที่เหมาะสม ลักษณะงานที่ทำตรงตามความต้องการและความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการทำงาน ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสารที่ช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน เงินตอบแทนในโอกาสพิเศษ การให้บริการต่างๆ การรักษาพยาบาล และสวัสดิการที่อยู่อาศัย

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ขึ้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และอายุ แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากเหตุผลดังนี้ ด้านชั้นยศ อาจเป็นเพราะทหารทุกคนไม่ว่าจะมีชั้นยศใด จะได้รับการปลูกฝังและเรียนรู้วิชาความเป็นผู้นำทางการทหาร ดังนั้นทุกคนจึงมีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ของตนเอง ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจจนสำเร็จ ผลการวิจัยนี้ จึงไม่เป็นไปแนวทาง

เดียวกับผลการศึกษาของ ปวิณวัช ศักดิ์ศรีวัฒนา (2548) ที่พบว่าข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวนที่มีระดับชั้นยศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานีดำรวจภูธร แตกต่างกัน โดยพบว่าบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูง ย่อมส่งผลให้ประสิทธิผลของหน่วยงาน สูงตามไปด้วย ด้านสถาบันการศึกษา อาจเนื่องมาจากไม่ว่านายทหารสัญญาบัตร จะสำเร็จการศึกษา จากโรงเรียนนายเรืออากาศ โรงเรียนจ่าอากาศ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน หรือจากพลทหารเป็น นายทหารประทวนแล้วได้รับการคัดเลือกเลื่อนฐานะให้เป็นนายทหารสัญญาบัตร หรือแม้กระทั่ง การเป็นทหารของทุกเหล่าทัพ ก็ต้องได้รับการศึกษา และฝึกฝนวิชาความเป็นผู้นำทางทหาร ตลอดจนได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกอุดมคติในการเป็นทหาร การเสียสละอุทิศตนเพื่อชาติ ทั้งสิ้น ด้านอายุราชการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่านายทหารสัญญาบัตร จะมีประสบการณ์การทำงานมาก หรือประสบการณ์การทำงานน้อย ต่างก็มุ่งปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวิณวัช ศักดิ์ศรีวัฒนา (2548) ที่พบว่าข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ประสิทธิผลของสถานีดำรวจภูธร ไม่แตกต่างกัน ด้านเงินเดือน อาจเนื่องมาจากทุกคนต่างมุ่ง ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบของตนเอง ผลตอบแทนที่ได้รับย่อมสอดคล้องกับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ และสะท้อนกลับเพื่อสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป สำหรับด้าน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ นายทหารทั้ง 2 กลุ่มรับรู้ได้ว่า นายทหารสัญญาบัตร มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ สำหรับข้อค้นพบจากงานวิจัยที่น่าสังเกตประการหนึ่งพบว่า แม้นายทหารสัญญาบัตร ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65.6) ที่มีชั้นยศตั้งแต่เรืออากาศตรีขึ้นไปจนถึงนาวาอากาศโท ไม่ได้ดำรงตำแหน่ง ทางการบริหาร แต่นายทหารสัญญาบัตรกลุ่มนี้ก็เป็นกลไกการบริหารงานที่สำคัญอย่างยิ่งของ หน่วยงาน ในการอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบาปเป็นเครื่องมือนำมาซึ่งความร่วมมือ ร่วมใจของ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ให้เกิดการรวมพลังของกลุ่มในการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนด้านอายุ ของนายทหารประทวนพบว่า ไม่ว่าจะมียุมากน้อยเพียงไร เมื่อทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ย่อมรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน

4. คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของนายทหารสัญญาบัตร ประกอบด้วย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 71 ($R^2 = 0.705$) แสดงให้เห็น ถึงอิทธิพลค่อนข้างสูงของคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว โดยคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ซึ่งเป็น

ภาพลักษณ์อันแข็งแกร่งของทหารที่เห็นได้อย่างเด่นชัด คุณลักษณะทางทักษะ ในงานการบริหาร การตัดสินใจ นำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Yukl (2001) ที่พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะของควมมีพลังในตัวสูง อดทนต่อแรงกดดัน มั่นใจในตนเอง มีจุดยืนและ มั่นในตน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรมในตน มีพลังในการจูงใจ มุ่งมั่นในความสำเร้ง และชอบ คบค้าสมาคม สามารถทำนายถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ และสอดคล้องกับ ลมัย ทองเรือง (2543) พบว่าอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง ที่มีภาวะผู้นำด้านการควบคุม และการตัดสินใจ สามารถ ทำนายประสิทธิผลของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นไปแนวทางเดียวกับ Hodgetts (ชงยุทธ เกษสาคร, 2547 อ้างถึง Hodgetts, 1999) ที่กล่าวว่าหากผู้นำมีความสามารถในการดึงคุณลักษณะของ ตนเองด้านสติปัญญาที่มีเหนือกว่าผู้อื่น วุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง ความสามารถทางทักษะใน การแก้ปัญหา ทักษะด้านการบริหาร การรู้จักใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานด้วยความขยัน กระตือรือร้นและสนุกกับการทำงาน เพื่อใช้เวลา แรงกายแรงใจ และสติปัญญาทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาประยุกต์ใช้อย่าง เหมาะสมและสอดคล้อง จะช่วยให้แนวโน้มการมีภาวะผู้นำเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่พบว่าตัวแปรคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ของนายทหารสัญญาบัตร สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณลักษณะผู้นำทาง การทหารที่มีประสิทธิผล แสดงให้เห็นได้ว่า คุณลักษณะผู้นำทั้ง 3 ประการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ยิ่งของผู้นำทางการทหาร อีกทั้งเป็นผลจากความพยายามในการขับเคลื่อนตามนโยบายการเสริมสร้าง ศักยภาพกำลังพลให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น ควบคู่กับนโยบายทางการทหารทั้งระบบของ กองทัพอากาศ อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN)”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน และศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดโรงเรียนการบิน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ นายทหารสัญญาบัตร 131 คน และนายทหารประทวน 209 คน รวมทั้งสิ้น 340 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้นภูมิโดยอาศัยสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) และแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสำหรับนายทหารสัญญาบัตร 1 ชุด และสำหรับนายทหารประทวน 1 ชุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐาน ใช้ z-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe' สำหรับการพยากรณ์คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise (Stepwise-Multiple Regreesion Analysis) ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม สามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารสัญญาบัตร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย จำนวน 130 คน (ร้อยละ 99.2) ส่วนใหญ่มีชั้นยศเรืออากาศตรี และนาวาอากาศตรี มากที่สุดเท่ากัน คือ 41 คน (ร้อยละ 31.3) สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนจ่าอากาศ (กำเนิด นจอ.) จำนวน 78 คน (ร้อยละ 59.5) รับราชการมานานมากกว่า 30 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 35.9) มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 67 คน (ร้อยละ 51.1) และมีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่นๆ ซึ่งมีใช้ตำแหน่งทางบริหาร แต่เป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตำแหน่ง ได้แก่ นายทหารฝ่ายอำนวยการ นายทหารงบประมาณ นายทหารแบบแผน ศิษย์การบินมัธยม รองหัวหน้าแผนก ผู้บังคับหมวด หัวหน้าหมวด และอื่นๆ จำนวน 86 คน (ร้อยละ 65.6)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารประทวน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 195 คน (ร้อยละ 93.3) มีชั้นยศพันจ่าอากาศเอก จำนวน 108 คน (ร้อยละ 51.7) มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 69 คน (ร้อยละ 33.0) มีอายุราชการ 1-10 ปี จำนวน 74 คน (ร้อยละ 35.4) และมีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 77 คน (ร้อยละ 36.8)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตรในภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหารสัญญาบัตร รับรู้คุณลักษณะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.19-4.30 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ คือคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ($\bar{x} = 4.30$) รองลงมาคือคุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 4.19$)

ส่วนคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน ในภาพรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหารประทวน รับรู้คุณลักษณะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.90-3.99 คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นคือคุณลักษณะทางแรงจูงใจ ($\bar{x} = 3.99$) รองลงมาคือคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางทักษะ ($\bar{x} = 3.91$ และ 3.90 ตามลำดับ)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย สรุปได้ดังนี้

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหารสัญญาบัตร รับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.07-4.09 ประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นคือการบรรลุเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.09$) รองลงมาคือด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 4.08$ และ 4.07 ตามลำดับ)

ส่วนประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารประทวน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านายทหารประทวน รับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.81-3.90 ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ($\bar{x} = 3.90$) รองลงมาคือด้านการรับรู้และการยอมรับ และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.86$ และ 3.81 ตามลำดับ)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 5 สมมติฐาน ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.000$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยนายทหารสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 4.23$ และ 3.93 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยการรับรู้คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.000$) โดยนายทหารประทวน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.91$) สูงกว่านายทหารสัญญาบัตร ($\bar{x} = 4.30$) ค่าเฉลี่ยการรับรู้คุณลักษณะทางทักษะ และค่าเฉลี่ยการรับรู้คุณลักษณะทางแรงจูงใจของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.000$ และ 0.002 ตามลำดับ) โดยนายทหารสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ยทั้ง 2 ด้านเท่ากัน ($\bar{x} = 4.19$) ซึ่งสูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 3.90$ และ 3.99 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 2 นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.001$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยนายทหารสัญญาบัตรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 4.08$ และ 3.86 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นายทหารทั้ง 2 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำรายด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.005$, 0.000 และ 0.008 ตามลำดับ) โดยนายทหารสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.07$, 4.08 และ 4.09 ตามลำดับ) สูงกว่านายทหารประทวน ($\bar{x} = 3.86$, 3.81 และ 3.90 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 นายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ขั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกัน มีการรับรู้ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร เกี่ยวกับประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ภายใต้วแปรด้านเพศ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานย่อยทั้ง 5 สมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นยศต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.063$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.010$) แต่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.301$ และ 0.144 ตามลำดับ)

กรณีพบความแตกต่าง จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' พบว่านายทหารสัญญาบัตรที่มีชั้นยศเรืออากาศตรี มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.81$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตรที่มีชั้นยศนาวาอากาศตรี นาวาอากาศโท และนาวาอากาศเอก (โดยมี $\bar{x} = 4.20, 4.28$ และ 4.50 ตามลำดับ) และนายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศเรืออากาศโท มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.92$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีชั้นยศนาวาอากาศโท และนาวาอากาศเอก ($\bar{x} = 4.28$ และ 4.50 ตามลำดับ)

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีสถาบันการศึกษาต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ทั้งในภาพรวมและรายด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.952, 0.973, 0.865$ และ 0.907 ตามลำดับ) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการ แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.081$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.032$) แต่มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.212$ และ 0.097 ตามลำดับ)

กรณีพบความแตกต่าง จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.84$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี และ 11-20 ปี (โดยมี $\bar{x} = 4.18$ และ 4.22 ตามลำดับ)

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือน แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.084$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีเงินเดือนต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.016$) แต่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.196$ และ 0.250 ตามลำดับ)

กรณีพบความแตกต่าง จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' พบว่านายทหารสัญญาบัตร ที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และ 10,001-20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.82$ และ 3.88 ตามลำดับ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาท ($\bar{x} = 4.27$)

สมมติฐานย่อยที่ 3.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารสัญญาบัตร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน มีการรับรู้ในประสิทธิผลภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.226$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า นายทหารสัญญาบัตร ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.048$) แต่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.634$ และ 0.231 ตามลำดับ)

กรณีพบความแตกต่าง จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' พบว่า นายทหารสัญญาบัตร ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบระดับหัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และตำแหน่งอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนายทหารสัญญาบัตร ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบระดับหัวหน้าแผนก ($\bar{x} = 4.38$)

สมมติฐานที่ 4 นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ชัยยศ อายุ อายุราชการ ชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารประทวน เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ภายใต้ตัวแปรด้านเพศ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานย่อยทั้ง 4 สมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 4.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวมนายทหารประทวน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นยศ แตกต่างกัน มีการรับรู้ในประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.088$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่านายทหารประทวน ที่มีชั้นยศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.041$) แต่นายทหารประทวน ที่มีชั้นยศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.204$ และ 0.168 ตามลำดับ)

กรณีพบความแตกต่าง จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' พบว่า นายทหารประทวนที่มีชั้นยศพันจ่าอากาศตรี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ด้านการรับรู้และการยอมรับ ($\bar{x} = 3.18$) แตกต่างจากนายทหารประทวน ที่มีชั้นยศพันจ่าอากาศเอก จ่าอากาศโท จ่าอากาศเอก พันจ่าอากาศเอกพิเศษ จ่าอากาศตรี และพันจ่าอากาศโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (โดยมี $\bar{x} = 3.82, 3.93, 4.00, 4.01, 4.08$ และ 4.21 ตามลำดับ)

สมมติฐานย่อยที่ 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารประทวน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ทั้งในภาพรวมและรายด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.686, 0.583, 0.541$ และ 0.913 ตามลำดับ) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารประทวน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการ แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ทั้งในภาพรวมและรายด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.747, 0.628, 0.859$ และ 0.723 ตามลำดับ) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่านายทหารประทวน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ทั้งในภาพรวมและรายด้านการรับรู้และการยอมรับ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.986, 0.989, 0.953$ และ 0.918 ตามลำดับ) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

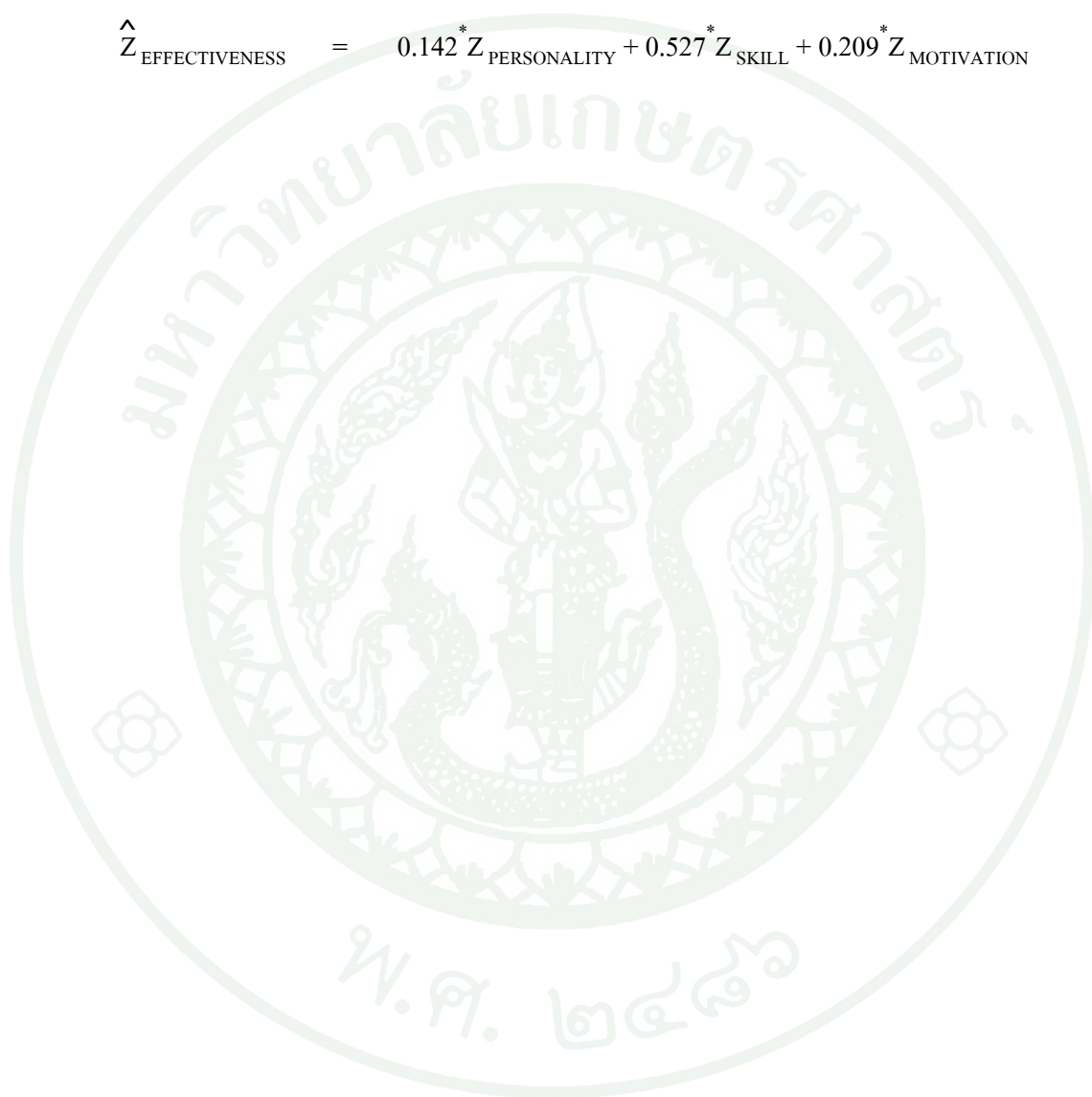
สมมติฐานที่ 5 ชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 71 ($R^2 = 0.705$) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย เท่ากับ $0.142, 0.527$ และ 0.209 ตามลำดับ สามารถนำมาสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{EFFECTIVENESS} = 0.496^* + 0.134^* PERSONALITY + 0.504^* SKILL + 0.217^* MOTIVATION$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{EFFECTIVENESS} = 0.142^* Z_{PERSONALITY} + 0.527^* Z_{SKILL} + 0.209^* Z_{MOTIVATION}$$



ผลการทดสอบสมมติฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 31 ดังนี้

ตารางที่ 31 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1. นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน	/	
2. นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำแตกต่างกัน	/	
3. นายทหารสัญญาบัตรสังกัด สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ* ชั้นยศ สถาบันการศึกษา อายุราชการ ชั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ แตกต่างกัน		
3.1 ชั้นยศ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำแตกต่างกัน		/
3.2 สถาบันการศึกษา แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำแตกต่างกัน		/
3.3 อายุราชการ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำแตกต่างกัน		/
3.4 ชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำแตกต่างกัน		/
3.5 ตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำแตกต่างกัน		/
4. นายทหารประทวน สังกัดโรงเรียนการบิน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ* ชั้นยศ อายุ อายุราชการ ชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน		
4.1 ชั้นยศ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน		/
4.2 อายุ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร แตกต่างกัน		/
4.3 อายุราชการ แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหาร สัญญาบัตร แตกต่างกัน		/
4.4 ชั้นเงินเดือน แตกต่างกัน มีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหาร สัญญาบัตร แตกต่างกัน		/
5. ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทาง ทักษะ และคุณลักษณะทางแรงจูงใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผล ภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 71 ($R^2 = 0.705$)	/	

* การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวนเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ภายใต้ตัวแปรด้านเพศ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ระหว่างนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ทราบคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน มุ่งประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารให้เหมาะสม และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน ให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ผลการวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถนายทหารสัญญาบัตร ให้เป็นผู้มีคุณลักษณะทางทักษะมากยิ่งขึ้น ทั้งด้านเทคนิคการทำงาน ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด และที่สำคัญทักษะทางการบริหาร ดังนี้

1.1 จัดหลักสูตร/โครงการอบรม ด้านผู้นำทางการทหาร ประจำปี เพื่อเป็นการทบทวน และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยสอดคล้องและเสริมการเรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่ประยุกต์ใช้กับการทำงานเพิ่มมากขึ้น

1.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ฝึกภาวะความเป็นผู้นำและความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2. ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้น ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ในเรื่องของความเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตของกำลังพล การดูแลด้านสวัสดิการที่เหมาะสมตามสิทธิที่ควรได้รับอย่างเต็มที่ ด้านความเป็นอยู่ ด้านสภาพแวดล้อม ตลอดจนถึงการบริหารจัดการค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งหากผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกไม่พึงพอใจจากปัจจัยที่ได้รับอาจเกิดแนวโน้มการท้อแท้ ไม่ทุ่มเททำงาน อาจลาออกไปประกอบอาชีพอื่น เพื่อสร้างรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่

3. ผู้บังคับบัญชา ควรสนับสนุนให้นายทหารสัญญาบัตร เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ นำตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

4. ผู้บังคับบัญชา ควรมีวิธีการหรือใช้กลยุทธ์ในการนำศักยภาพของนายทหารสัญญาบัตร ที่มีได้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารออกมาใช้ ทั้งนี้เพราะนายทหารสัญญาบัตรทุกคนมีศักยภาพและมี ภาวะความเป็นผู้นำอยู่ในตนเองอยู่แล้ว

5. นายทหารสัญญาบัตร ควรสร้างดุลยภาพที่เหมาะสมของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ตนเองกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้มีลักษณะเป็นกันเองมากเกินไปหรือถือตัวมาก เกินไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยองค์ประกอบคุณลักษณะทางทักษะ ที่เน้นบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ผู้นำมีความสามารถและทักษะในกระบวนการบริหารเพิ่มขึ้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัย แบบภาวะผู้นำทางทหารที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) โดยศึกษาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากนายทหารสัญญาบัตร หน่วยงานๆ
4. ควรนำแนวคิดการใช้ภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ของทหาร

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์. 2553. การฝึกผู้นำ กรม นนอ.รอ.รร.นอ.บศอ. ใน
บทความเกี่ยวกับผู้นำและการบริหารจัดการ (Leadership and Management Article)
(Online). <http://www.aircadetwing.com>, 7 กันยายน 2553.

กวี วงศพุด, 2535. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

กองบรรณาธิการ. 2543. พัฒนาบุคลิกภาพ เสริมสร้างเยาวชนปัญญา. กรุงเทพมหานคร: บริษัท
นานมีบุ๊คส์ จำกัด.

เกรียงไกร อนันตสานต์, น.อ. 2549. วารสาร นาวิกศาสตร์ (Online).
<http://www.navy.mi.th/navic/document/890401a.html>, 13 มิถุนายน 2553.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543. คนแฉวงหา : ลักษณะชีวิตบุญแจ่มความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพมหานคร: Than printing company limited.

ชนิษฐา จินดากุล. 2546. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน
ทางเลือก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

จักรินทร์ ผิวเหลือง, ร.ท. 2548. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของนักเรียน
เตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

เจษฎา ทองรุ่งโรจน์. 2543. ศิลปะแห่งชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ดี แอล เอส.

ชมพูนุช นิยมเข้ม. 2549. คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

จิตาภา สุขพล้า. 2548. การสื่อสารระหว่างบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์:
กรุงเทพมหานคร.

ทองหล่อ เดชไทย. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: คณะสาธาณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ทัศนีย์ จุลอตุง. 2547. การวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การพยาบาล, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ทิพาดี เมฆสุวรรณ, คุณหญิง. 2544. กลาจิต กลาทำ กลานำ กลาเปลี่ยน. กรุงเทพมหานคร:
เอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.อินเตอร์พรีนท์ จำกัด.

ธีรนนท์ นันทขว้าง, พ.อ. 2548. TORTAHARN.NET (Online). <http://genocide.exteen.com.>,
13 มิถุนายน 2553.

นคร เมฆอภัย. 2530. ผู้นำทางทหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กลาโหม.

นฤพนธ์ คิววิเศษ. 2550. “วัฒนธรรม.” บทความทางมานุษยวิทยา (Online). www.sac.or.th.,
13 มิถุนายน 2553.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2549. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

เนตรพัฒนา ขาววิราช. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.

บัญชา อึ้งสกุล. 2543. “นักบริหารทันสมัย: หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก”. วารสารวิชาการ.
ปีที่ 4 (4 เมษายน 2543): 14-18.

บุญชม ศรีสะอาด. 2545. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

บุญธรรม จิตต์อนันต์. 2543. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการส่งเสริมการเกษตร.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

บุญเยี่ยม สาริมาน. 2542. เอกสารประกอบคำสอน : คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำหน่วยและ
ฝ่ายอำนวยการระดับสูง. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกัน
ประเทศ กองบัญชาการทหารสูงสุด. (ภายเอกสาร).

ประวัติโรงเรียนการบิน (Online). www.fts.rtaf.mi.th, 13 มิถุนายน 2553.

ประสาน วงศ์ใหญ่, พล.ต.อ. 2550. สูดยอดศิลปะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.

ปราชญา กลาฬจัญ. 2543. 88 ลูทางสู่ความสำเร็จของนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทเฮลโลการพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535ก. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.

_____. 2535ข. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.

ปวิณวัช ศักดิ์ศรีวัฒนา, พ.ต.ต. 2548. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีกับประสิทธิผลของสถานี
ตำรวจภูธรในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปีทมา ผ่องศิริ. 2552. คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พรชนก เกตุกันทร. 2551. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และสมรรถนะหลักของ
เทศบาลนครนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์,
มหาวิทยาลัยมหิดล.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). 2539. *พุทธธรรมกับปรัชญาการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์*.
นนทบุรี: เอสอาร์ พรินติ้ง.

ไพฑูรย์ เรืองกมล. 2540. “แนวความคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” *วารสาร
พัฒนาเทคนิคศึกษา*. 9 (21): 16-19.

ภูษงค์ บุญคนาสันต์. 2548. *คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมรบของกองทัพเรือ*. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

มานิต บุญประเสริฐ, Wallin, J., กฤษฎา ฮาบดี, สิทธิชัย คนกาญจน์, และ ภัทธา วิโรจน์ยะกุล.
2549. *รายงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร:
พริกหวานกราฟฟิค.

ยงยุทธ เกษสาคร. 2547. *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและ
ตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

_____. 2549. *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. 2542. *คู่มือนักเรียนนายร้อย พ.ศ.2542*. นครนายก:
กองจิตวิทยาและการนำทหาร กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ โรงเรียนนายร้อย
พระจุลจอมเกล้า.

ลัมย์ ทองเรือง. 2543. *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงาน
อุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วัชร ฤทธาคนี. 2546. เอกสารประกอบคำสอน : ลักษณะผู้นำทางทหารที่สำคัญของไทย/สากล.
กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการทหาร
สูงสุด. (ภายใต้เอกสาร).

วิเชียร วิทย์อุดม. 2550. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2546. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน
เอดิเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด. แปลจาก Robbins Stephen P. and Coulter Mary. 2003.
Management. America: San Diego State University.

วิสิษฐ์ พณิชกุล, น.อ. 2549. ลักษณะความเป็นผู้นำทางทหารของนายทหารสัญญาบัตร :
กรณีศึกษา หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาผู้นำ
ทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา, มหาวิทยาลัยรังสิต.

วุฒิชัย วรชิน. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักดิ์เดช ประเสริฐศรี, ร.อ. 2543. ลักษณะของภาวะผู้นำในทัศนะของนักเรียนนายร้อย โรงเรียน
นายร้อยพระจุลจอมเกล้า. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริชัย ไตรสารศรี. 2539. การรับรู้บทบาทของผู้นำท้องถิ่นในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อมชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอลองหลวง อำเภอชัยบุรี จังหวัดปทุมธานี.
วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ลัทธิตกร ศรีวะรมย์, และ
ชวลิต ประภาวนนท์. 2539. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท วิสธิ์พัฒนา จำกัด.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. กรุงเทพมหานคร: หางหุ้นส่วน จำกัดทิพย์วิสุทธิ.

สมยศ นาวิการ. 2543. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา.

สมิต อาชนิจกุล. 2543. **การพัฒนาตนเอง**. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา. 2549.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554).

สิปปนนท์ เกตุทัต. 2542. “วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง.” **ผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. 32-41.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.

สุพัตรา จุณณะปิยะ. 2551. **คู่มือการวิจัยทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล. 2540. **80 วิธี เพื่อเป็นนายชั้นเยี่ยม**. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอฮิล อินเตอร์เนชันแนล เอ็นเตอร์ไพรส์ อิงค. แปลจาก David Freemantle.n.d. **80 Things You Must eat Boss**. New York: McGraw-Hill, Inc.

สุภาวดี โกยคุลย์, เจษฎา อิศหาะ, จันทร์สว่าง งามผ่องใส, และ จุฑาทิพย์ โลภิตสถาพร. 2552. **โครงการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการผลิตกุ้งขาวตามมาตรฐานอาหารปลอดภัยในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ**. รายงานเสนอจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. มิถุนายน 2552.

เสนาะ ดิยาว. 2544. **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน่วยที่ 5. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อรุณ รักธรรม. 2544. **พฤติกรรมองค์กร**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อานันท์ ปันยารชุน. 2542. “ผู้นำ คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม”. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 25-31.

อารี พันธมณี. ม.ป.ป. **การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท
นรัชการพิมพ์ จำกัด.

เอกชัย กี่สุขพันธุ์. 2538. **การบริหาร ทักษะและปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์สุภาพใจ.

DuBrin, A. J. 1998. **Leadership : Research Finding, Practice and Skills**. Boston: Houghton
Mifflin Company.

Gibson, J. L., J. M. Ivancevic, and J. H. Donnelly 1997. **Organizations Behavior**. 9th ed. Chicago:
Irwin.

Herzberg, F., M. Bernard, and S. Barbara. 1959. **The Motivation to Work**. 2nd ed. New York:
John Wiley and Sons.

Hoy, W. K., and C. G. Miskel. 1991. **Educational Administration**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.

———. 2001. **Educational Administration**. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill.

Kouzes, J. M., and B. Z. Posner. 1995. **The Leadership Challenge**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Locke, E. A., K. N. Shaw, L. M. Saari, and G. P. Latham. 1981. **Goal setting and task performance**.
Psychological Bulletin 90.

Moxley, R. S., Hardships. In C. D. McCauley, R.S. Moxley, and E. V. Velsor (Eds.). 1998. **The Center
for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco: Jossey-Bass.

Muchinsky, P. M. 1983. **Psychology Applied to Work**. Illinois: The Dorsey Pres.

Northouse, P. G. 1997. **Leadership : Theory and Practice**. Thousand Oaks. Ca: Sage.

Organ, D. W., and T. S. Bateman. 1991. **Organizational Behavior**. 4th ed. Homewood, Boston: Irwin.

Owen, R. G. 1991. **Organizational Behavior in Education**. 4th ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Porter, L. W., E. E. Lawler, and R. J. Hackman. 1987. **Behavior in Organizations**. 4th ed.

Robbins, S. P. 1982. **Personnel : The Management of Human Resources**. New Jersey: Prentice-Hall.

Stogdill, R. M. 1974. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press.

Vecchio, R. P. 1988. **Organizational Behavior**. Chicago: The Dryden Press.

Yukl, G. A. 1989. **Leadership in Organizations**. 2th ed. New Jersey: Prentice-hall, Inc.

_____. 2001. **Leadership in Organizations**. 5th ed. New Jersey: Prentice-hall, Inc.

_____. 2006. **Leadership in Organizations**. 6th ed. New Jersey: Prentice-hall, Inc.



ภาคผนวก





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โทร 3600 ต่อ 7503-4

ที่ ศธ 0513.20408/๖๖3 วันที่ ๑๖ กันยายน พ.ศ.2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.น.อ.ดร.สุมิตร สุวรรณ

ด้วย นางจุฑามาศ เหรินิล รหัสประจำตัวนิสิต 5224850088 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 5 ได้ลงทะเบียนเรียนรายวิชา 454599 วิทยานิพนธ์ ในภาคต้น ปีการศึกษา 2553 โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง "การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร" โดยมี อาจารย์ ดร.สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง "การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร" เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา



(อาจารย์ ดร.ประสงค์ กัลยานะธรรม)

ประธานกรรมการดำเนินงาน

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โทร 3600 ต่อ 7503-4

ที่ ศธ 0513.20408/๖๕1 วันที่ ๒๖ กันยายน พ.ศ.2553

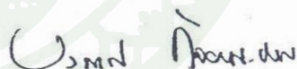
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.พิศมัย หาญมงคลพิพัฒน์

ด้วย นางจุฑามาศ เหมนิล รหัสประจำตัวนิสิต 5224850088 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 5 ได้ลงทะเบียนเรียนรายวิชา 454599 วิทยานิพนธ์ในภาคต้น ปีการศึกษา 2553 โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง "การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร" โดยมี อาจารย์ ดร.สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง "การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร" เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา



(อาจารย์ ดร.ประสงค์ กัลยาณธรรม)

ประธานกรรมการดำเนินงาน

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ



ที่ ศธ 0513.20408/ ๒๒1

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม 73140

๒๒ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

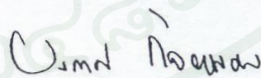
เรียน นาวาอากาศตรี มนัส อุฬารสิริพงศ์

ด้วย นางจุฬามาศ เหรินิล รหัสประจำตัวนิสิต 5224850088 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 5 ได้ลงทะเบียนเรียนรายวิชา 454599 วิทยานิพนธ์ ในภาคต้น ปีการศึกษา ๒๕๕๓ โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร” โดยมี อาจารย์ ดร.สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร” เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.ประสงค์ กัลยาณะธรรม)

ประธานกรรมการดำเนินงานโครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ

โทรศัพท์ 0-3428-1105-6 ต่อ 7503-4

โทรสาร 0-3428-1057



ที่ ศธ 0513.20408/ 345

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม 73140

๙ พฤศจิกายน 2553

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ภทรพร ยุทธาภรณ์พินิจ

ด้วย นางจุฬามาศ เหรินิล รหัสประจำตัวนิสิต 5224850088 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 5 ได้ลงทะเบียนเรียนรายวิชา 454599 วิทยานิพนธ์ในภาคปลาย ปีการศึกษา 2553 โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” นั้น

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ประสงค์ กัลยาณะธรรม)

ประธานกรรมการดำเนินงาน

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ฯ

การศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ

โทรศัพท์ 0-3428-1105-6 ต่อ 7503-4

โทร 0-3428-1057



ที่ ศธ 0513.20408/๖๖๕

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม 73140

๒๖ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

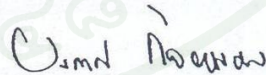
เรียน อาจารย์ ดร. นลินี ณ นคร

ด้วย นางจุฬามาศ เทรนิล รหัสประจำตัวนิสิต 5224850088 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 5 ได้ลงทะเบียนเรียนรายวิชา 454599 วิทยานิพนธ์ ในภาคต้น ปีการศึกษา ๒๕๕๓ โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร” โดยมี อาจารย์ ดร.สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร” เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.ประสงค์ กัลยาณะธรรม)

ประธานกรรมการดำเนินงานโครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ

โทรศัพท์ 0-3428-1105-6 ต่อ 7503-4

โทรสาร 0-3428-1057



ที่ ศธ 0513.20408/396



โรงเรียนการบิน
เลขที่รับ ๑๕๕๒๖๖
ปี พ.ศ. ๒๕๕๓
หน้า ๑๐๘

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม 73140

12 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามงานวิจัยเพื่อเก็บข้อมูล

เรียน ผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ผอ. ร.บ.
เลขที่รับ ๑๕๕๒๖๖
วันที่ ๑๖ พ.ย. ๕๓
เวลา ๑๕.๐๐

ด้วย นางจุฑามาศ เหรินิล รหัสประจำตัวนิสิต 5224850088 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 5 ได้ลงทะเบียนเรียนรายวิชา 454599 วิทยานิพนธ์ ในภาคปลาย ปีการศึกษา 2553 โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” นั้น

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านและบุคลากรในสังกัดให้นักศึกษาแจกแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนรายวิชา 454599 และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Ab.O.
ปลอ.ร.บ.การบิน
๑๕ พ.ย. ๕๓

(อาจารย์ ดร.ประสงค์ กัลยาณธรรม)

ประธานกรรมการดำเนินงานโครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ
ทพ.๒๕๖

นางจุฑามาศ เหรินิล โทรศัพท์ 081-9814599

โครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตฯ

โทรศัพท์ 0-3428-1105-6 ต่อ 7503-4

โทรสาร 0-3428-1057

- ร.บ. ๑๖.๑ ทบ

- ร.บ. ๑๖.๑๐๖๓๖๖ ให้เก็บสำเนา

๑๖๖๖๖๖๖๖

- ผอ. ร.บ. ๑๖.๑๐๖๓๖๖

พ.ศ. ๒๕๕๓

๑๖.๑๐๖๓๖๖
๑๖ พ.ย. ๕๓ (ปลอ.ร.บ.)



สำหรับนายทหารสัญญาบัตร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
สังกัดโรงเรียนการบิน อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้
 - 1.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
 - 1.2 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิภาพะผู้นำระหว่างนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
 - 1.3 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพะผู้นำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
 - 1.4 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน
2. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับสอบถามนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
 - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว โปรดส่งคืนผู้วิจัย ภายใน 15 วัน หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางจุฑามาศ เหรินิล

นิสิตปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่น 5
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตรงหน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของท่าน

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง
2. ชั้นยศ ☐ 1. เรืออากาศตรี ☐ 2. เรืออากาศโท ☐ 3. เรืออากาศเอก
☐ 4. นาวาอากาศตรี ☐ 5. นาวาอากาศโท ☐ 6. นาวาอากาศเอก
☐ 7. นาวาอากาศเอกพิเศษ
3. สถาบันการศึกษา
☐ 1. โรงเรียนนายเรืออากาศ (กำเนิด นนอ.)
☐ 2. โรงเรียนจ่าอากาศ (กำเนิด นจอ.)
☐ 3. มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน (กำเนิด พน.)
☐ 4. สมัครรับราชการต่อเนื่องจากพลทหาร (กำเนิด พลฯ)
4. อายุราชการ
☐ 1. 1 – 10 ปี
☐ 2. 11 – 20 ปี
☐ 3. 21 – 30 ปี
☐ 4. มากกว่า 30 ปี
5. ขึ้นเงินเดือน
☐ 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท
☐ 2. 10,001-20,000 บาท
☐ 3. 20,001-30,000 บาท
☐ 4. มากกว่า 30,000 บาท
6. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ
☐ 1. หัวหน้าฝ่าย
☐ 2. หัวหน้าแผนก
☐ 3. หัวหน้ากอง
☐ 4. อื่นๆ (ระบุ)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร

คำชี้แจง ในตอนที่ 2 นี้ จะสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามลักษณะที่ปฏิบัติจริงของนายทหารสัญญาบัตร โดยให้ท่านพิจารณาข้อเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการกระทำหรือการปฏิบัติหรือคุณลักษณะของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับการกระทำหรือระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับน้อยที่สุด

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ					
♦ ความมั่นใจในตนเอง					
1.มีความกล้าในการตัดสินใจ					
2.ยอมรับผลของการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ในการปรับปรุงให้ดีขึ้น					
3.เปิดเผยความต้องการทั้งการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ					
4.รู้จักกาลเทศะ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม					
5.มีบุคลิกภาพน่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา					
♦ ความอดทนต่อภาวะกดดัน					
6.สามารถเผชิญกับความล้มเหลว ความผิดหวัง และความคับข้องใจ					
7.แก้ปัญหาด้วยสภาพจิตใจที่ดีและมั่นคง					
8.มีความอดทนต่อความตึงเครียดและสภาวะกดดัน					
9.หนักแน่น ไม่วิตกกังวล เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ มากระทบ					
♦ ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์					
10.มีอารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้					
11.มองเห็นจุดดี จุดด้อยของตน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น					
12.รับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น					
13.รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา					
14.มองโลกในแง่ดี และมีทัศนคติทางบวกต่องานและต่อบุคคล					
♦ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม					
15.มีความซื่อสัตย์สุจริต					
16.มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และสังคม					
17.ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน					
18.มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือและอนุเคราะห์ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา					
19.รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณในอาชีพทหาร และเป็นแบบอย่างที่ดี					

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติหรือ คุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะทางทักษะ					
♦ ทักษะทางเทคนิคการทำงาน					
20. จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำได้เหมาะสม					
21. ยอมรับและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน					
22. มีความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงาน/ทำงานเป็นทีม					
23. สามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา					
♦ ทักษะระหว่างบุคคล					
24. รับรู้และเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา					
25. สร้างความร่วมมือร่วมใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
26. มีความสามารถในการประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกได้ดี					
27. มีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน					
28. สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้					
♦ ทักษะทางความคิดรวบยอด					
29. สามารถกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำได้ชัดเจน เข้าใจตรงกัน					
30. รับรู้ เข้าใจ ในปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้					
31. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง					
32. มองการณ์ไกล สามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้					
♦ ทักษะทางการบริหาร					
33. มอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา					
34. เป็นผู้สอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
35. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
36. ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ มีหลักการและเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงาน					
37. มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งระเบียบราชการ และพิธีการต่างๆ					
คุณลักษณะทางแรงจูงใจ					
♦ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
38. มีความกระตือรือร้นกระตือรือร้นอยู่เสมอ					
39. มีความขยันขันแข็งในการทำงาน					
40. มีความพยายาม และไม่ย่อท้อจนกว่างานจะบรรลุผลสำเร็จ					
41. ทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย					

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติหรือ คุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
♦ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
42.ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
43.มีการพูดจาที่ดีต่อคนรอบข้าง					
44.มีอิทธิพลไม่ตรีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา					
45.มีการวางตัวที่เหมาะสมและเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา					
♦ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ					
46.มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
47.มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
48.มีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
♦ มีความต้องการในอำนาจ					
49.มีความพยายามในการแสวงหาและใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน					
50.ต้องการการยอมรับยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น					
51.มีความปรารถนาในตำแหน่งหน้าที่การงานและสถานภาพที่สูงขึ้น					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร

คำชี้แจง ในตอนที่ 3 นี้ จะสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร โดยให้ท่านพิจารณาข้อรายการเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำในแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับประสิทธิผลตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับประสิทธิผล ตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับตัวท่านในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับตัวท่านในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับตัวท่านในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับตัวท่านในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับตัวท่านในระดับน้อยที่สุด

ข้อรายการ	ระดับประสิทธิผล				
	5	4	3	2	1
♦ การรับรู้และการยอมรับ					
1.ท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน					
2.ท่านสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.ท่านได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น					
4.เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ให้ความเคารพ ยกย่อง และชื่นชมในตัวท่าน					
♦ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
5.ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบและปฏิบัติมีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ					
6.ท่านรู้สึกพึงพอใจ และภูมิใจเมื่อทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ					
7.ท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่รับผิดชอบ					
8.ท่านได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปหรือเพื่อนร่วมงาน					
9.ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม					
10.ท่านได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมและได้รับสิทธิอย่างเต็มที่					
11.ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปในการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
12.ลักษณะงานในหน่วยงานของท่านไม่จำซ้อนและไม่มีการบ่าเบียดความรับผิดชอบให้เกินไป					
13.ในหน่วยงานของท่านมีสภาพแวดล้อม ทำเลที่ตั้ง และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เหมาะสม					
14.ท่านใช้ความยุติธรรม และปราศจากอคติในการปกครองบังคับบัญชา					
15.ท่านสามารถเป็นผู้นำทางวิชาชีพ วิชาการทหาร และเทคโนโลยีได้					

ข้อรายการ	ระดับประสิทธิผล				
	5	4	3	2	1
♦ การบรรลุเป้าหมาย					
16.ท่านมีผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรม ต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
17.ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
18.ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างดี					
19.เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จ					
20.เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา มีความเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่างานที่ได้รับ มอบหมาย มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

สำหรับนายทหารประทวน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
สังกัดโรงเรียนการบิน อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้
 - 1.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัด โรงเรียนการบิน ตามการรับรู้ของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
 - 1.2 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิภาพะผู้นำระหว่างนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
 - 1.3 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพะผู้นำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
 - 1.4 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัด โรงเรียนการบิน
2. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับสอบถามนายทหารประทวน สังกัด โรงเรียนการบิน อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
 - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว โปรดส่งคืนผู้วิจัย ภายใน 15 วัน หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางจุฑามาส เหรณิล

นิสิตปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) รุ่น 5
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตรงหน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของท่าน

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. วิชาชีพ ☐ 1. จำอาภาศตรี ☐ 2. จำอาภาศโท ☐ 3. จำอาภาศเอก
☐ 4. พันจำอาภาศตรี ☐ 5. พันจำอาภาศโท ☐ 6. พันจำอาภาศเอก
☐ 7. พันจำอาภาศเอกพิเศษ

3. อายุ ☐ 1. 21 – 30 ปี
☐ 2. 31 – 40 ปี
☐ 3. 41 – 50 ปี
☐ 4. มากกว่า 50 ปี

4. อายุราชการ ☐ 1. 1 – 10 ปี
☐ 2. 11 – 20 ปี
☐ 3. 21 – 30 ปี
☐ 4. มากกว่า 30 ปี

6. ขึ้นเงินเดือน ☐ 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท
☐ 2. 10,001-15,000 บาท
☐ 3. 15,001-20,000 บาท
☐ 4. มากกว่า 20,000 บาท

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาข้อรายการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการกระทำหรือการปฏิบัติหรือคุณลักษณะของนายทหารสัญญาบัตร (ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน) ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับการกระทำหรือระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

5 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับมาก

3 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับน้อย

1 หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรได้กระทำหรือปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตามข้อนั้นในระดับน้อยที่สุด

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ					
♦ ความมั่นใจในตนเอง					
1.มีความกล้าในการตัดสินใจ					
2.ยอมรับผลของการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ในการปรับปรุงให้ดีขึ้น					
3.เปิดเผยความต้องการทั้งการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ					
4.รู้จักกาลเทศะ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม					
5.มีบุคลิกภาพน่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา					
♦ ความอดทนต่อภาวะกดดัน					
6.สามารถเผชิญกับความล้มเหลว ความผิดหวัง และความคับข้องใจ					
7.แก้ปัญหาด้วยสภาพจิตใจที่ดีและมั่นคง					
8.มีความอดทนต่อความตึงเครียดและสภาวะกดดัน					
9.หนักแน่น ไม่วิตกกังวล เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ มากกระทบ					
♦ ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์					
10.มีอารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้					
11.มองเห็นจุดดี จุดด้อยของตน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น					
12.รับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น					
13.รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา					
14.มองโลกในแง่ดี และมีทัศนคติทางบวกต่องานและต่อบุคคล					
♦ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม					
15.มีความซื่อสัตย์สุจริต					
16.มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสังคม					
17.ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน					
18.มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือและอนุเคราะห์ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
19.รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณในอาชีพทหาร และเป็นแบบอย่างที่ดี					

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติหรือ คุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะทางทักษะ					
♦ ทักษะทางเทคนิคการทำงาน					
20. จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำได้เหมาะสม					
21. ยอมรับและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน					
22. มีความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงาน/ทำงานเป็นทีม					
23. สามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา					
♦ ทักษะระหว่างบุคคล					
24. รับรู้และเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา					
25. สร้างความร่วมมือร่วมใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
26. มีความสามารถในการประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกได้ดี					
27. มีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน					
28. สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้					
♦ ทักษะทางความคิดรวบยอด					
29. สามารถกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำได้ชัดเจน เข้าใจตรงกัน					
30. รับรู้ เข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาได้					
31. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง					
32. มองการณ์ไกล สามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้					
♦ ทักษะทางการบริหาร					
33. มอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา					
34. เป็นผู้สอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
35. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
36. ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ มีหลักการและเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงาน					
37. มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งระเบียบราชการ และพิธีการต่างๆ					
คุณลักษณะทางแรงจูงใจ					
♦ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
38. มีความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงอยู่เสมอ					
39. มีความขยันขันแข็งในการทำงาน					
40. มีความพยายาม และไม่ย่อท้อจนกว่างานจะบรรลุผลสำเร็จ					
41. ทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย					

ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติหรือ คุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
♦ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
42.ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
43.มีการพุดจาที่ดีต่อคนรอบข้าง					
44.มีอิริยาศย์ไมตรีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา					
45.มีการวางตัวที่เหมาะสมและเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา					
♦ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ					
46.มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
47.มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
48.มีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
♦ มีความต้องการในอำนาจ					
49.มีความพยายามในการแสวงหาและใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน					
50.ต้องการการยอมรับยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น					
51.มีความปรารถนาในตำแหน่งหน้าที่การงานและสถานภาพที่สูงขึ้น					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาข้อรายการเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำในแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร (ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน) ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับประสิทธิผล ตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับนายทหารสัญญาบัตรในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับนายทหารสัญญาบัตรในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับนายทหารสัญญาบัตรในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับนายทหารสัญญาบัตรในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับประสิทธิผลตามข้อนั้นเกิดขึ้นกับนายทหารสัญญาบัตรในระดับน้อยที่สุด

ข้อรายการ	ระดับประสิทธิผล				
	5	4	3	2	1
♦ การรับรู้และการยอมรับ					
1.นายทหารสัญญาบัตรมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน					
2.นายทหารสัญญาบัตรสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชา					
3.นายทหารสัญญาบัตรได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น					
4.เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ให้ความเคารพ ยกย่อง และชื่นชมในตัวนายทหารสัญญาบัตร					
♦ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
5.ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบและปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ					
6.ท่านรู้สึกพึงพอใจ และภูมิใจเมื่อทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ					
7.ท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่รับผิดชอบ					
8.ท่านได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน					
9.ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม					
10.ท่านได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมและได้รับสิทธิอย่างเต็มที่					
11.ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาชั้นในการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
12.ลักษณะงานในหน่วยงานของท่านไม่ซ้ำซ้อนและไม่มีการบ่นถึงความรับผิดชอบให้เกินไป					
13.ในหน่วยงานของท่านมีสภาพแวดล้อม ทำเลที่ตั้ง และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เหมาะสม					
14.นายทหารสัญญาบัตรใช้ความยุติธรรม และปราศจากอคติในการปกครองบังคับบัญชา					
15.นายทหารสัญญาบัตรสามารถเป็นผู้นำทางวิชาชีพ วิชาการทหาร และเทคโนโลยีได้					

ข้อรายการ	ระดับประสิทธิผล				
	5	4	3	2	1
♦ การบรรลุเป้าหมาย					
16.นายทหารสัญญาบัตร มีผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรม ต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
17.นายทหารสัญญาบัตร มีผลงานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
18.ท่านมีความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี					
19.ท่านและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จ					
20.ท่านและเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่างานที่ได้รับมอบหมาย มีคุณค่า และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทดสอบโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน 30 คน และนายทหารประทวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์เป็นรายด้าน และโดยรวมทั้งฉบับ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ประมวลผล

จากการทดสอบแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha) ของข้อคำถามดังกล่าวปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางผนวกที่ 1 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของมาตรวัดคุณลักษณะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดโรงเรียนการบิน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha)	
	นายทหารสัญญาบัตร	นายทหารประทวน
คุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ (ทั้งฉบับ)	.9539	.9792
คุณลักษณะผู้นำ	.9489	.9851
คุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพ	.8996	.9663
คุณลักษณะผู้นำทางทักษะ	.9279	.9716
คุณลักษณะผู้นำทางจิตใจ	.7927	.9510
ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	.9373	.9744
ด้านการรับรู้และการยอมรับ	.8335	.9402
ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	.8916	.9597
ด้านการบรรลุเป้าหมาย	.8862	.9351

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล	นางจุฑามาศ เหรินิล
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 30 เดือนมิถุนายน พ.ศ.2515
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏนครปฐม ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล