



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุป สาระประเด็นสำคัญเป็น 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 2 นำเสนอเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนเตรียมทหาร ตอนที่ 3 นำเสนอปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 4 เป็นการนำเสนอสาระเกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลลิสดเรล ตอนที่ 5 เป็นการนำเสนอรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็นงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ตอนที่ 6 เป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยโมเดลสมมุติฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### 1.1 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย โดยเริ่มศึกษาในศตวรรษที่ 20 Mariner- Tomey (1993) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในกรอบกว้างๆ ต่อมาเมื่อสภาวะของสังคมที่ซับซ้อนขึ้นจึงมีผู้สนใจศึกษาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

##### 1.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึงอำนาจหน้าที่หรือเป็นกระบวนการของอิทธิพล ที่ทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมมุ่งสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ภาวะผู้นำในความหมายของแต่ละบุคคล โดยอาจมีความหมายในเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม อิทธิพล หรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งมีนักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายไว้ดังนี้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบอ้างการไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้ตามและผู้นำเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่าอะไรคือความสำคัญ หรือช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Bass (1985) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่มเป็นบุคลิกลักษณะ และผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะผู้นำทำให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม โดยใช้การจูงใจมากกว่าการบังคับ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ ผู้นำจะใช้อำนาจในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน และเป็นการริเริ่มโครงการ และคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์

จากแนวคิดต่างๆ พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ขบวนการของบุคคลโดยใช้ศิลปะหรืออำนาจให้บุคคลอื่นยอมทำตาม ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 1.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำไว้มากมายจึงได้มีการจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ส่วนใหญ่จะศึกษาในแนวทางดังต่อไปนี้

#### 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ในทฤษฎีนี้ได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่ถ่ายทอดกันมาแต่กำเนิดไม่สามารถพัฒนาได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษ จึงมุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะผู้นำอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในช่วง ค.ศ. 1930 -1940 แต่ผลการวิจัยส่วนใหญ่ไม่สามารถบ่งบอกคุณลักษณะที่ยืนยันได้ถึงความสำเร็จของผู้นำได้ Yukl (1989) ได้ศึกษาต่อมาพบว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะพิเศษ ที่มีได้ถ่ายทอดจากบรรพบุรุษอย่างเดียว บุคคลสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในระยะต่อมา แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำหลายประการในทฤษฎีคุณลักษณะยังสามารถบรรยายถึงผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในปัจจุบันได้

#### 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

เป็นการพิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1940-1960 พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอิตาเลียนโดย ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย จากการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีที่สุด ต่อมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ผลกระทบที่เกิดจาก

พฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ตาม ในปี ค.ศ. 1940 นักวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอไอ ได้ศึกษาและจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ Robbins (2001) ได้แก่ พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นงาน (Initiating structure) โดยผู้นำจะระบุหรือกำหนดบทบาทการทำงานของตนและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงพยายามจัดระบบการทำงานให้คงไว้ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (consideration) ผู้นำจะคำนึงถึงสัมพันธภาพในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ใส่ใจความรู้สึก ความผาสุก และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง จะทำให้ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานสูงมากกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่ำ สอดคล้องกับ Yuki (1989) ที่กล่าวว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญทั้งคนและงาน

ในช่วงเวลาเดียวกันนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เช่นเดียวกับที่ได้มีการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอไอ โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ (Robbins, 2001) คือ พฤติกรรมมุ่งเน้นคน (employee oriented) และพฤติกรรมมุ่งเน้นผลผลิต (production oriented) จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนยืนยันว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานจะสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่สูง ส่วนผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตจะสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่ต่ำ (Robbins, 2001) อย่างไรก็ตามลักษณะผู้นำแต่ละแบบ จะส่งผลต่อประสิทธิผลและบรรยากาศในหน่วยงานแตกต่างกันไป ถ้าผู้บริหารเลือกใช้ลักษณะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศและประสิทธิผลของงาน จึงเปลี่ยนความนิยมมาสู่การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

### 3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theory)

ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1980 เป็นระยะที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ต้องศึกษาสถานการณ์ก่อน แล้วจึงปรับแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน Marquis and Huston, 1995: 15) กล่าวว่า ไม่มีรูปแบบผู้นำแบบใดแบบเดียวที่ดีที่สุดเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาเชื่อมโยงรูปแบบผู้นำและสถานการณ์องค์การเข้าด้วยกัน และพัฒนามาเป็นทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (fiedler ' s contingency theory) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะควบคุมสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อำนาจในตำแหน่ง และโครงสร้างงาน

ต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎีวิถีเป้าหมาย (path – goal theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาโดย House ในปี ค.ศ. 1971 ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom โดยพยายามพยากรณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้ตามมีแรงจูงใจทางบวก คือ การแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และความพอใจในงานได้ โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ใน 4 รูปแบบ คือ สถานการณ์ที่มีความเครียดสูง ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจโดยใช้ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (supportive behavior) สถานการณ์ที่โครงสร้างงานซับซ้อน ไม่ชัดเจน ผู้ตามขาดทักษะและประสบการณ์ ควรใช้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive behavior) สถานการณ์ที่โครงสร้างชัดเจนปานกลาง ลักษณะงานท้าทายและผู้ตามมีความสามารถ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (participative behavior) และสถานการณ์ที่งานซับซ้อนน่าสนใจ ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ควรใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement oriented behavior) โดยกำหนดจุดมุ่งหมายที่ท้าทายผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Hersey และ Blanchard ในปี ค.ศ. 1977 Hersey and Blanchard (1982: 149) ได้ศึกษาการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีจะต้องปรับรูปแบบการนำตามความต้องการของผู้ตาม ซึ่งมี 4 ลักษณะคือ ผู้ตามที่ขาดความรับผิดชอบ ใช้การนำแบบบอกงานโดยเสนอแนวคิดแก่ผู้ตาม (telling style) ผู้ตามที่มีความรับผิดชอบแต่ขาดความสามารถ ใช้การนำแบบขายความคิด (selling style) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ ใช้การนำแบบมีส่วนร่วม (participating style) ผู้ตามที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบ ใช้หลักการนำแบบมอบหมายงาน โดยมีผู้นำเป็นผู้ให้คำปรึกษา (delegation style)

#### 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ (Contemporary Theory)

จากการศึกษาต่อมาหลังปี ค.ศ. 1970 พบว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำและผู้ตาม สิ่งแวดล้อมและอิทธิพลของผู้นำ จึงมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงภาวะผู้นำแนวใหม่ไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) แต่ทฤษฎีที่ได้รับความนิยมและนำมาศึกษากันอย่างกว้างขวาง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory)

Burns (1978) ได้สร้างแนวคิดแรกเริ่ม ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำตามมโนทัศน์ของ Burns (1978) เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน และได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ



ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน สามารถตอบสนองความพึงพอใจทั้งผู้นำและผู้ตาม ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามค้นหาและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

Bass (1985) ได้เสนอผลงานวิจัยที่ขยายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายแนวคิดทฤษฎีให้ชัดเจน โดยเสนอภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## 1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมาพบว่า แนวคิดทฤษฎียังมีจุดอ่อนในการนำไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะในสถานการณ์หรือบริบทของสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จึงมีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ ของภาวะผู้นำที่มุ่งไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ตามมีศักยภาพสูงขึ้นและกลายเป็นผู้นำ เป็นผู้มีคุณธรรม สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน ได้มีผู้สนใจศึกษาและให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

### 1.2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978: 20) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงจูงใจและศีลธรรมจรรยาซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น

Mariner – Tomey (1993) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของผู้นำที่มีบางส่วนเหมือนกับผู้นำบุญบารมี ขณะที่ผู้นำบุญบารมีจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองในมุมที่กว้างกว่าไปถึงความซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์การ

Stout – Shaffer and Larrabee (1992 อ้างถึงใน Marquis and Huston , 2000: 16) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการและบอกทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่อนาคตได้

Wolf , Boland , and Aukerman (1994) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากการไว้วางใจซึ่งกัน และส่งผลในด้านบวกต่อผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนก่อให้เกิดจุดมุ่งหมายของผู้นำและผู้ตามที่รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน (unity) มีความครอบคลุม (wholeness) และมีเป้าหมายร่วมกัน (collective purpose)

Marquis and Huston (2000) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ โดยที่เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมาย เดียวกัน มีความมั่นคงและสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีการไว้วางใจกัน โดยที่ผู้นำจะค้นหาและ ยกย่องความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น และโน้มน้าวใจผู้ตามให้มุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่ จุดมุ่งหมายร่วมกัน

### 1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) ได้สร้างแนวคิดแรกเริ่มของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาวิจัยเชิง บรรยายในผู้นำทางการเมือง เนื่องจากมีความเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีไม่สามารถอธิบายภาวะ ผู้นำได้ชัดเจน ยังมีได้ระบุแก่นแท้ของผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำยุคใหม่ ภาวะผู้นำตาม มโนทัศน์ของ Burns (1978) เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน มี 2 แบบที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน สามารถ ตอบสนองความพึงพอใจทั้งผู้นำและผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนั้นอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือจิตใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะจำกัดอยู่เฉพาะช่วงระยะเวลาการ แลกเปลี่ยน และสัมพันธ์เฉพาะเป้าหมาย ผลของผู้นำนั้นจึงเกิดในช่วงสั้น ๆ

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการ ที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงจูงใจ และศีลธรรมจรรยาซึ่งกันและกันให้สูงขึ้นผู้นำ จะค้นหาและกระตุ้นให้ผู้ตามสำนึกถึงความต้องการไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง เช่น ค่านิยมด้าน จริยธรรม ได้แก่ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบสุขและมนุษยชาติ แสดงให้ เห็นความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามที่มีเป้าหมายเดียวกัน (collective purpose) การวัด ความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสังคมตามต้องการ ซึ่ง

สามารถตอบสนองความต้องการและแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีผลทางบวกคือความผาสุกของผู้นำและผู้ตาม สอดคล้องกับค่านิยมทั้งสองฝ่าย (Burns, 1978 อ้างถึงใน Barker, 1992: 42)

Bass (1985) ได้เสนอผลงานวิจัยที่ขยายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายแนวคิดทฤษฎีให้ชัดเจนขึ้น โดยเสนอภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีความต่อเนื่องกัน รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน Bass (1985) มีความเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่จะแสดงออกในปริมาณและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างจาก Burns (1978) ที่มองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแยกจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (*Transactional leadership*) เป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน จากการวิเคราะห์หองค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของ Bass (1985) พบว่ามี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Transformational leadership*) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ และความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อทีมและองค์กรมากกว่าคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา สามารถจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ Bass (1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา

ต่อมา Bass (1985) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leader) โมเดลนี้ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ ๆ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย แต่ที่ได้รับความสนใจและนำมาศึกษากันอย่างแพร่หลาย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)* เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าตนเอง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 3 ประการ คือ

(1) *การสร้างบารมี (idealized influence /charisma)* หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ใจกว้างใจ และเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้ที่มีความคุณธรรม ยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสียหายร่วมกับผู้ตาม

(2) *การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)* หมายถึงการที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตร่วมใจ (team spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(3) *การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)* หมายถึงการที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (management by walking around) มองบุคคลเป็นองค์รวม (as a whole) มากกว่าเป็นพนักงาน เอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน สามารถให้คำปรึกษาที่แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้

2) *ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership)* เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้การแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ และจูงใจให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ และช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และเชื่อมโยงความต้องการรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะกำหนดบทบาท ข้อกำหนดงานที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

(1) *การให้รางวัลตามสถานการณ์* ผู้นำจะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการโดยให้รางวัลตอบแทน อาจอยู่ในรูปของคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ



หรือการเพิ่มค่าตอบแทน เมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง เปรียบเสมือนการเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสม (contingent positive reinforcement)

(2) การบริหารจัดการโดยมีข้อยกเว้น เป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อแก้ไขหรือลงโทษ เป็นการที่ผู้นำป้อนข้อมูลทางลบ (negative feedback) หรือเป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม (contingent aversive reinforcement) โดยใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาด หรือต่ำกว่ามาตรฐาน การป้อนข้อมูลทางลบมีวิธีการตั้งแต่เบาที่สุด จนถึงรุนแรงที่สุด โดยอาจกล่าวตักเตือน ตำหนิ ทำโทษ ลดเงินเดือน พักงาน หรือลงโทษอย่างรุนแรงจนถึงขั้นไล่ออก (Bass, 1985: 135-136) แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือการจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุก (active management by exception) และการจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ (passive management by exception)

(2.1) การจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุก ผู้นำจะติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด เพื่อมิให้เกิดความคลาดเคลื่อน ผิดพลาด เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน และจะลงโทษเมื่อจำเป็น Bass (1985) กล่าวว่าผู้นำแบบนี้อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ต้องการความปลอดภัย และมีความสำคัญอย่างยิ่ง

(2.2) การจัดการโดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ ผู้นำจะไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงานของผู้ตาม จนกว่าจะพบว่าผลการปฏิบัติไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือเกิดความผิดพลาด

Bycio, Hackett, and Allen (1995) ได้ศึกษาและประเมินแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) เพื่อวิเคราะห์ยืนยันมาตรวัด (confirmatory factor analysis) โครงสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำ MLQ-1 (Multifactor Leadership Questionnaire-1) และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของ MLQ-1 กับชุดของตัวแปรผลลัพธ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานและความพึงพอใจในตัวผู้นำ ความตั้งใจในการลาออกจากวิชาชีพทหาร และความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ในกลุ่มตัวอย่างทหาร พบว่า มาตรวัดภาวะผู้นำ 5 ปัจจัย Bass (1985) ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารจัดการโดยมีข้อยกเว้นมีความเหมาะสมในการนำมาใช้วัดภาวะผู้นำได้ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า รูปแบบผู้นำ 2 ปัจจัย คือ แบบเชิงรุกและเชิงรับ (two-factor active passive) มีความน่าสนใจ น่าเชื่อถือ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงรุก (active leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ (การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา) ส่วนภาวะผู้นำเชิงรับ (passive leadership) คือ ผู้นำที่ใช้การบริหารจัดการโดยมีข้อยกเว้นซึ่งโมเดลรูปแบบนี้น่าสนใจ มีความน่าสนใจ เพราะองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการให้รางวัลตามสถานการณ์

มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (Bycio , et al., 1995) เช่นเดียวกับ Bass (1998: 14) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบทั้งหมดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์กับการให้รางวัลตามสถานการณ์สอดคล้องกับการศึกษาของ Waldman , et al. (1987) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับชุดของผลการประเมินการปฏิบัติงาน (series of performance appraisal outcome) ในขณะที่การบริหารจัดการโดยมีข้อยกเว้นมีความสัมพันธ์ทางลบ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Avolio , et al. (1998) อ้างถึงใน Bycio , et al., 1995) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับผลงานด้านการเงินในการบริหารแบบแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ แต่การบริหารจัดการโดยมีข้อยกเว้นไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานด้านการเงิน

Barling , et al. (2000) ได้ศึกษาวิจัยเชิงบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเขาวินิจฉัยในผู้บริหารองค์การธุรกิจ โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามสถานการณ์ เนื่องจากพฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน (task oriented) ปัจจัยร่วม (common factor) ของการให้รางวัลตามสถานการณ์ และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะพฤติกรรมเชิงบวก และมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ (discretionary) นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ย้อนมาตรวัดและการศึกษาวิจัยพบว่าองค์ประกอบ การให้รางวัลตามสถานการณ์มีน้ำหนักเป็นองค์ประกอบหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อมูลสนับสนุนจาก (Bycio , et al., 2000)

### 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา โดยที่การสร้างแรงบันดาลใจ จะเป็นองค์ประกอบย่อยรวมอยู่ในองค์ประกอบด้านการสร้างบารมี

สุภาพร รอดถนอม (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

Barling , et al. (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bass (1985) โดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรมร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม บารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลหรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะของผู้นำที่มีบารมี คือการมีความมั่นใจในตนเอง และเห็นคุณค่าในตนเอง (Bass, 1985: 45) จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1997 อ้างถึงใน Marriner – Tomey, 1993: 114) คือ พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์การ ผู้ตามจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำเนื่องจากตำแหน่งอิทธิพลและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ตามรับว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ตามก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น (Weiss, 1977 อ้างถึงใน Marriner-Tomey, 1993: 120) นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้ ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำจึงช่วยส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตาม และทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การดีขึ้น (Marriner-Tomey, 1993: 114)

ถึงแม้การมีบารมีจะเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่การมีบารมีอย่างเดียวจะไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะลักษณะของบุคคลที่มีบารมี เช่น นักกีฬาชื่อดัง นักการเมืองหรือรัฐบุรุษก็ตามจะไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตามอย่างเป็นระบบ ผู้ตามอาจรับรู้การมีชื่อเสียง ชื่นชมบารมีและเลียนแบบพฤติกรรมลักษณะท่าทางของบุคคลนั้น แต่จะไม่ถูกจูงใจให้เปลี่ยนความสนใจในผลประโยชน์ของตน ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะค้นหาวิธีการที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจยกระดับความต้องการผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำบารมีจะค้นหาจุดอ่อนและการพึ่งพาของผู้ตาม แล้วเพิ่มความจงรักภักดีแก่ผู้ตาม ที่ละน้อยมากกว่าที่จะสร้างความยึดมั่นผูกพัน (Bass, 1985)

2) **การกระตุ้นทางปัญญา** คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (team spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ ดังที่ Bass (1985) กล่าวคือ การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ และส่งเสริมบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การสร้างความเชื่อมั่น (confidence-building) โดยทำให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนความสามารถของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน การสร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (inspiring belief in cause) เนื่องจากการที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้ บุคคลนั้นต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay and Thomas, 1967 อ้างถึงใน Bass, 1985) และการใช้ pygmalion effect คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ปฏิบัติงานในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำดี จะพยายามทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีความคาดหวังสูง สามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ Barker (1992)

3) **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษา (mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้า (needs for growth) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของผู้ตาม (Bass, 1985)

Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ คือ การเน้นการพัฒนา (developmentally oriented behavior) โดยผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ตามรวมทั้งกำหนดแบบอย่างเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม



และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ตาม การเน้นความเป็นบุคคล (individualized orientation) โดยส่งเสริมการพบปะอย่างคั่นเคยเป็นกันเอง มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง การให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การเอาใจใส่ความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน พยายามค้นหาแรงจูงใจในการงานของผู้ตามแต่ละคนและพัฒนาศักยภาพไปสู่จุดสูงสุด และให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) โดยการให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ หรือเป็นแบบอย่างชี้แนะและให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตาม ซึ่งจะช่วยพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในอนาคตได้

Quinn and Hill (1983 อ้างถึงใน Bass, 1985: 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญา คือ การใช้หลักเหตุผล (Rational) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จและโครงสร้างของงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ การคำนึงถึงการคงอยู่ (existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน โดยอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าปัญญาสามารถเกิดขึ้นได้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผู้นำจะตัดสินใจโดยใช้วิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และใช้วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ หลายวิธี การใช้ประสบการณ์ (empirically) ผู้นำจะอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน โดยอาศัยข้อมูลจำนวนมาก การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นที่ความก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ความหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์และค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา กล้าเสี่ยงและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

#### 1.4 ความหมายของผู้นำทางการทหาร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทางทหาร โดยรวบรวมจาก แนวคิดจากเอกสารของนักวิชาการ นายทหารชั้นผู้ใหญ่ และสถาบันการศึกษาทางทหาร ซึ่งได้ให้ความหมายครอบคลุมถึง ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำหน่วย ในนัยเดียวกัน

พรทิพย์ คล้ายคลึง (2549) ผู้นำทางการทหารหมายถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากหน่วยงานให้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาให้มีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารหน่วยงาน กำหนดนโยบาย ปกครองบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ทางราชการกำหนดไว้

สุริยนต์ เผือกกลกนธ์ (2546) ได้ให้ความหมายของผู้นำทางทหารไว้ว่า ผู้นำทางทหารหมายถึง คนที่ได้เลือกอาชีพแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เป็นนักรบและพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้แนะ

กำหนดทิศทางการนำทัพไปข้างหน้าในอนาคตว่ากองทัพจะไปทิศทางใด พร้อมจะเป็นผู้ให้นโยบายหรือให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

หิรัญ สีนปรุ (2545) ได้ให้ความหมายของผู้นำทางทหารไว้ว่า ผู้นำทางทหารหมายถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง มีสิทธิ มีอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายซึ่งแตกต่างกันไปตามลำดับชั้นและหน้าที่ของหน่วย

คู่มือหลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร (2545) ได้ให้ความหมายของผู้บังคับบัญชาไว้ว่า ผู้บังคับบัญชา หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้มีตำแหน่งหน้าที่ในการบังคับบัญชา เป็นผู้ที่ได้รับสิทธิ อำนาจและหน้าที่ที่ทางราชการได้มอบหมายให้และใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยนัยแห่งกฎหมายหรือจูงใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมความมุ่งหมายของทางราชการ

หลักสูตรโรงเรียนนายเรือ (2544) ได้ให้ความหมายของผู้นำทางทหารไว้ว่า ผู้นำทางทหาร หมายถึง ผู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องต่อเนื่องกันใน 3 ด้านด้วยกันคือการพัฒนาความรู้เพื่อเสริมความเป็นผู้นำทางทหาร การพัฒนาจิตใจและการพัฒนาร่างกายเพื่อการเป็นผู้นำทางทหารที่สมบูรณ์แบบ

ศิริ ทิวะพันธ์ (2540) ได้ให้ความหมายของผู้บังคับหน่วยไว้ว่าผู้บังคับหน่วย หมายถึง ผู้รับผิดชอบหน่วยหรือการปฏิบัติทั้งหมดในความรับผิดชอบของเขาแต่ผู้เดียว แม้ว่าเขาต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบมากขึ้นก็ตาม เขาก็ยังต้องรับผิดชอบต่อทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในขอบเขตแห่งอำนาจตามกฎหมายที่เขาได้รับและผู้บังคับหน่วยเป็นผู้มีอำนาจทางการเมืองแบบประชาธิปไตยซึ่งได้รับมอบอำนาจตามกฎหมาย ในขณะที่เดียวกันก็เป็นตัวแทนของทหารหรือผู้แทนทหารในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งด้านปรกติและทางด้านยุทธการ เมื่อมอบหมายให้ทหารปฏิบัติภารกิจไม่เป็นเพียงการใช้คำสั่งและระเบียบเท่านั้น ผู้บังคับหน่วยจำเป็นต้องทราบอารมณ์ ความคิดเห็น ตลอดจนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยโดยที่สามารถรักษาวินัยไว้อย่างเคร่งครัด

### 1.5 คุณลักษณะผู้นำทางการทหาร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าคุณลักษณะผู้นำทางการทหารที่ได้มีนายทหารชั้นผู้ใหญ่และหน่วยงานทหารได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้หลากหลายโดยเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ดังนี้

ศิริ ทิวะพันธ์ (2540) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้ว่า ผู้บังคับหน่วยจะต้องมีคุณลักษณะประจำตัวดังต่อไปนี้

- 1) มีจิตใจเข้มแข็งและมีความเข้าใจลึกซึ้ง
- 2) มีความสามารถในการพิจารณาเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล
- 3) มีความสนใจในวิชาความรู้อย่างกว้างขวาง
- 4) มีความสามารถในการจัดระบบ
- 5) มีความรับผิดชอบ
- 6) มีนิสัยรักสงบและอ่อนตัว
- 7) มีธรรมชาติเกื้อกูลในการเป็นผู้บังคับบัญชา
- 8) มีความสามารถในการควบคุมสถานการณ์
- 9) สามารถเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียแล้วตกลงใจได้อย่างรวดเร็ว
- 10) มีความกล้าหาญและความสามารถในการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างถูกต้องและทันที

#### ทันใด

- 11) กล้าคัดค้านแนวคิดดั้งเดิมเมื่อมีความจำเป็นบังคับ
  - 12) กล้าแสดงทัศนคติต่อหน้าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
  - 13) ริเริ่ม และปรับปรุงยุทธวิธีอย่างกล้าหาญเมื่อมีความจำเป็นเพื่อให้บรรลุภารกิจต้องรู้ว่าสถานการณ์ใดจำเป็น ต้องถอนตัวหรือต้องทำลายซ้ำศึกและต้องพร้อมที่จะปรับยุทธวิธีโดยไม่มีรีรอ
  - 14) มีความรอบรู้ มีทักษะและความสนใจอย่างกว้างขวาง
  - 15) ต้องยึดมั่นในคุณธรรมอย่างมั่นคง ต้องถือว่าตำแหน่ง ฐานะ ยศ และสังกัดมิได้สิ่งแสดงถึงความโก้เก๋หรือใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาสิทธิพิเศษใดๆ ต้องระลึกเสมอว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงสิ่งประกอบที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเท่านั้น
  - 16) ต้องมีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
  - 17) ต้องดำรงตนเป็นตัวอย่างของความเป็นผู้มีลักษณะมักน้อยและไม่ฟุ้งซ่าน
- ไม่แสวงหาความเด่นดังในสังคมโดยทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องได้รับความเสียหาย

บุญเยี่ยม สาริมาน (2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางการทหารไว้ว่า ผู้นำทางการทหารอาชีพต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือ ต้องเสียสละ ต้องเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญในวิชาชีพ ต้องมีความรับผิดชอบ ต้องมีระเบียบวินัย ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ มีความกล้าหาญ และมีไหวพริบเฉลียวฉลาดริเริ่มสร้างสรรค์

วารสารกระทรวงกลาโหม (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางการทหารไว้ว่า ผู้นำทางการทหารที่ดี ควรมีลักษณะ น่างาน นำชีวิต นำจิตใจและบอกว่าลักษณะเด่นของผู้นำที่ดีนั้นต้องมี

## 10 ประการด้วยกันคือ

- 1) หนัก: เป็นคนหนักแน่น ไม่หุเบาเชื่ออะไรง่าย ๆ มีความยุติธรรม
- 2) ผลักยอด : ยึดถือ กฎ กติกาและระเบียบแบบแผนต่างๆ เป็นหลัก
- 3) ปลอบผิด: ทำอะไรไม่ผิดจากกฎกติกา ระเบียบแบบแผน แผนอันดีงามของสังคม
- 4) คิดเป็น : คิดงานทุกอย่างให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยหรืออ้างการที่ได้รับความมอบหมาย
- 5) เห็นไกล: มีมุมมองที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เช่น การย้ายที่อยู่ของโรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้ามาอยู่ที่จังหวัดนครนายก ในปัจจุบันอันแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะผู้นำได้อย่างดี
- 6) ใฝ่ธรรม: มุ่งมั่นในความดี ความถูกต้องและเป็นธรรม
- 7) นำตรง: นำหมู่คณะ หน่วยงาน อ้างการ ประเทศชาติให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง รู้จักไตร่ตรองเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบ
- 8) ชมงาน: มอบหมายงานและแนะนำวิธีการปฏิบัติและควบคุม กำกับดูแล ให้งานเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด
- 9) ชาญใจ: เป็นคนใจกว้าง โอบอ้อมอารี มีน้ำใจกับทุกคน
- 10) ใจถึง: กล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา กล้ารับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

คู่มือหลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางการทหารไว้ว่า การที่จะเป็นผู้นำทางการทหารที่ดีได้นั้นจะต้องมีหลักการในการปฏิบัติตนและได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาว่าประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติในหน้าที่ราชการ นอกจากนี้ยังได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา และหลักการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) รู้จักหน้าที่ของตน
- 2) มีจักตัวเองและฝึกฝนตัวเองให้ดียิ่งขึ้น
- 3) รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนและสอดส่องดูแลการสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ในสิ่งที่ควรรู้
- 5) คำสั่งหรืองานที่สั่งไปต้องให้เข้าใจและปฏิบัติได้ กำกับดูแลการปฏิบัติให้ถูกต้องและ

สำเร็จตามความมุ่งหมาย

- 6) ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี
- 7) ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 8) ตัดสินใจรอบคอบ ถูกต้องและถูกกาลเทศะ
- 9) ปลุกฝังความรับผิดชอบให้เกิดแก่หน่วยใต้บังคับบัญชา



10) ใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถของเขา

11) รับผิดชอบในการปฏิบัติของตนและติดตามงาน

สุรียนต์ เผือกสกนธ์ (2546) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำทางทหารไว้ว่ามีทั้งหมด 12 ประการ คือมีความรู้ ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความยุติธรรม ความเป็นที่เชื่อถือได้ การมีลักษณะท่าทางที่ดี ความอดทน ความกระตือรือร้น ความซื่อตรง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความไม่เห็นแก่ตัว ความเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ

วัชระ ฤทธาคนี (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้ในสภาวะสงครามนั้นผู้นำทางการทหารทุกระดับชั้นต้องมีความรับผิดชอบสูงมาก 2 ประการคือ รับผิดชอบต่อความเป็นตายของกองทัพและประเทศชาติ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อชีวิตทหารทุกคนที่แทนตนได้ยาก นอกจากนี้ยังได้พูดถึงคุณลักษณะผู้นำกองทัพที่มีการวิเคราะหามากมายตั้งแต่สมัยโบราณและยังมีการพัฒนาให้สมบูรณ์อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งปวงว่าประกอบด้วย

- 1) ความมีความยุติธรรมเพราะถ้าขาดคุณธรรมแล้วเสาหลักของกำลังพลก็พังทลาย
- 2) ความรักดี หมายถึง ความรักดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานข้างเคียง
- 3) การอุทิศตนให้กับหน่วยงานกองทัพและประเทศชาติด้วยความจริงใจ
- 4) การตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ทันใจ ไม่รีรอ และมีสติมั่นคง
- 5) ความไม่เห็นแก่ตัวสำแดงได้ด้วยความสะดวกเพื่อให้ส่วนรวมได้ประโยชน์

คู่มือหลักสูตรโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (2548) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้ว่าผู้นำทางทหารต้องเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยใช้เวลาน้อยที่สุด เป็นผู้ก่อให้เกิดการประสานการปฏิบัติภายในกลุ่มได้อย่างกลมกลืนที่สุดและถูกต้องตามเป้าหมายจากการทบทวนวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทางทหาร ผู้นำทหารหมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างจับใจ เป็นผู้นำที่พร้อมจะเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีการตัดสินใจเด็ดขาดไม่ลังเล พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาอย่างกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกับผู้นำทางทหารดังตารางที่ 2.1

## ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบผู้นำทางทหาร กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำทางทหาร	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985)
เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรม อุตสาหกิจให้กับหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ ใจกว้าง และโอบอ้อมอารี สามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างเด็ดขาด เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	รักความยุติธรรม รักความเสมอภาค แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน อุตสาหกิจเพื่อองค์การ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน โอบอ้อมอารี สามารถให้คำปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษาได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และจากตารางที่ 2.1 จะพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) มีความคล้ายคลึงสอดคล้องกับภาวะผู้นำทางทหาร ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากมีองค์ประกอบที่ชัดเจน ครอบคลุม และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความคล้ายคลึงกับผู้นำทางทหารซึ่งมีลักษณะการทำงานเชิงรุก สอดคล้องกับภาวะการณปฏิบัติงานของทหาร ตำรวจ ซึ่งมีการแข่งขันกันมากขึ้น การบริหารงานคำนึงถึงประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากร อย่างประหยัด คุ่มค่า จึงเน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และนำศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ อย่างสูงสุด รวมทั้ง กระตุ้นจูงใจให้ประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Bass (1985) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่ โน้มน้าวจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานให้ทำในสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คิด สามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์การ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ตามได้ นอกจากนี้การรวมองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์เข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะช่วยส่งเสริมให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเสริมแรงทางบวกโดยให้รางวัลตามสถานการณ์ จะช่วยจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้อยู่ในระดับที่มุ่งหวัง และมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังที่ Bass (1985) กล่าวว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานมากขึ้น สามารถเปลี่ยนสถานการณ์ที่เครียดให้กลายเป็นความท้าทายได้ซึ่งจะทำให้เกิดผลในด้านบวก (McCauley, 1987 อ้างถึงใน Bass, 1998: 45) แนวคิดดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมกับเป็นรูปแบบ ของการพัฒนาผู้นำทางทหาร ตำรวจต่อไป

## ตอนที่ 2 บริบทของโรงเรียนเตรียมทหาร

### 2.1 ความเป็นมาของโรงเรียนเตรียมทหาร

พระบรมราชโองการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชพระราชนานแก่นักเรียนเตรียมทหาร เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2504 ในข้อความตอนหนึ่งว่า

“ทหารมีหน้าที่ป้องกันรักษาเอกราชและอธิปไตยของชาติ ผู้ที่เลือกการเป็นทหารจะต้องพร้อมที่จะเสียสละชีวิตและเลือดเนื้อทุกโอกาส เป็นผู้ที่มีความอดทนเป็นพิเศษ มีความเข้มแข็งไม่ย่อท้อต่อความลำบากตรากตรำ อยู่ในระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด ผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามนี้ก็ไม่ควรจะเป็นทหาร ขอให้นักเรียนเตรียมทหารทั้งหลายจงยึดมั่นในหลักดังกล่าว และเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อุตสาหะ พากเพียรศึกษา หาความรู้เพื่อให้เป็นทหารที่ดีของชาติต่อไป”

โดยนักเรียนเตรียมทหาร และผู้มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้นักเรียนเตรียมทหารได้เติบโตขึ้นเหนือเกล้าเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อสร้างนักเรียนเตรียมทหาร ให้เพียงพอพร้อมด้วยความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พร้อมทั้งจะไปศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ และโรงเรียนนายร้อยตำรวจ (ตำรวจจินดาร์คดี; และคนอื่น ๆ 2540: 1)

ประวัติการก่อตั้งโรงเรียนเตรียมทหาร ในปี พ.ศ. 2479 รัฐบาลได้ปรับปรุงแผนการศึกษาของชาติ ให้ยุบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 7 และมัธยมศึกษาปีที่ 8 ของการศึกษาสายสามัญ และการจัดการศึกษาสายอาชีวศึกษา นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สามารถรับราชการและประกอบอาชีพได้ หากประสงค์จะศึกษาในชั้นอุดมศึกษาของแต่ละแห่งก่อนโดยใช้เวลาศึกษา 2 ปี

ปี พ.ศ. 2481 กองทัพบกได้จัดตั้งโรงเรียนเตรียมทหารบก มีนักเรียน 18 รุ่น

ปี พ.ศ. 2480 กองทัพเรือได้จัดตั้งโรงเรียนเตรียมทหารเรือ มีนักเรียน 18 รุ่น

ปี พ.ศ. 2489 กองทัพอากาศได้จัดตั้งโรงเรียนเตรียมนายเรืออากาศ มีนักเรียน 2 รุ่น

ปี พ.ศ. 2501 ได้รวมโรงเรียนเตรียมนายร้อย โรงเรียนเตรียมนายเรือ และโรงเรียนเตรียมนายเรืออากาศ จัดตั้งเป็นโรงเรียนเตรียมทหาร เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2501 โดยในปีแรกได้ใช้สถานที่อาคารกองการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (ตึกแดง) ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพมหานคร เป็นที่ตั้งชั่วคราว คณะรัฐมนตรีได้ลงมติ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2501 ให้หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารเท่าหลักสูตรประโยคเตรียมอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปี พ.ศ. 2504 ได้ประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์อาคารโรงเรียนเตรียมทหาร ถนนพระราม 4 เมื่อ 8 มกราคม 2504 โรงเรียนเตรียมทหารจึงได้เริ่มย้ายจากที่ตั้งชั่วคราวจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าสู่ที่ตั้งถนนพระราม 4 เมื่อ 25 ธันวาคม 2505 นักเรียนเตรียมทหารที่ย้ายมารุ่นแรก คือ นักเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 3

ปี พ.ศ. 2506 ได้รับนักเรียนเตรียมทหารในส่วนของตำรวจ

ปี พ.ศ. 2524 กระทรวงศึกษาธิการประกาศเปลี่ยนแปลงแผนการศึกษาแห่งชาติจากระบบ 7-3-2 มีชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 ปี และจากระบบ 6-3-3 มีชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี สภากลาโหมมีมติให้จัดรับนักเรียนเตรียมทหาร เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่โดยรับนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมาเรียนรวมกันที่โรงเรียนเตรียมทหาร 1 ปี จึงเป็นปีที่พิเศษ มีนักเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 23 เพียงรุ่นเดียว วันที่ 30 กันยายน 2524 กองบัญชาการทหารสูงสุด ออกคำสั่งแปรสภาพ "โรงเรียนเตรียมทหาร" เป็น "โรงเรียนรวมเหล่า"

ปี พ.ศ. 2526 ได้ทำพิธีเปิดโรงเรียนรวมเหล่า เมื่อ 19 พฤษภาคม 2526 และเมื่อปี พ.ศ. 2527 "โรงเรียนรวมเหล่า" เปลี่ยนชื่อเป็น "โรงเรียนเตรียมทหาร" เมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2527 นักเรียนรวมเหล่ารุ่นที่ 1 เปลี่ยนเป็นนักเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 24 พลเอกอาทิตย์ กำลังเอก สั่งการในที่ประชุมผู้บัญชาการเหล่าทัพ เมื่อ 14 พฤศจิกายน 2527 โรงเรียนเตรียมทหารรับนักเรียนแพทย์ทหารชั้นปีที่ 1 ของวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าเข้าศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2528

ปี พ.ศ. 2530 กระทรวงกลาโหมได้ออกคำสั่ง (เฉพาะ) ที่ 48/30 ลงวันที่ 21 เมษายน 2530 ให้โรงเรียนเตรียมทหารจัดหลักสูตรการศึกษาระบบใหม่ 2 ชั้นปี ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 และ 6

ปี พ.ศ. 2543 โรงเรียนเตรียมทหาร ได้ย้ายออกจากที่ตั้ง ถนนพระราม 4 อย่างเป็นทางการ เมื่อ 4 พฤษภาคม 2543 เข้าสู่ที่ตั้งในปัจจุบัน ที่อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

ปี พ.ศ. 2547 โรงเรียนเตรียมทหาร เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จากรับนักเรียนเตรียมทหาร 2 ชั้นปี (รับนักเรียนที่จบการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 4) เป็นรับนักเรียนเตรียมทหาร 3 ชั้นปี (รับนักเรียนที่จบการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 3) และเปลี่ยนหลักสูตรใหม่ จนถึงปัจจุบันนี้ (ส่วนการศึกษาโรงเรียนเตรียมทหาร. 2548: 121-122)

**ปรัชญา** สามัคคี มีความรู้ คู่คุณธรรม

**ปณิธาน** โรงเรียนเตรียมทหาร คือ สถาบันหลักที่เป็นต้นกำเนิดในการผลิตนายทหารนายตำรวจ ให้มีความสามัคคี แข็งแรง อดทน ทั้งร่างกาย จิตใจ มีวินัย ยึดมั่นในระบบเกียรติยศ มีคุณธรรม จริยธรรม มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิด



ริเริ่มสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล มีความรู้ สามารถศึกษาต่อในโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศและโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

วิทยาลัย โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร โรงเรียนเตรียมทหารจะผลิตนักเรียนให้ได้มาตรฐานทางวิทยาการสายวิทยาศาสตร์ โดยให้มีความเป็นเลิศทางระเบียบวินัย มีความเป็นสุภาพบุรุษทั้งร่างกายและจิตใจ อีกทั้งสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร

จุดเน้นที่ 1 พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

จุดเน้นที่ 2 พัฒนาอุปกรณ์สื่อการสอนและเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

จุดเน้นที่ 3 เสริมสร้างวิสัยทัศน์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่บุคลากร

จุดเน้นที่ 4 พัฒนานักเรียนให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์

เป้าหมาย โรงเรียนเตรียมทหารมีเป้าหมายในการจัดการศึกษา ดังนี้

- 1) จัดการเรียนการสอนเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) จัดบรรยากาศแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย
- 3) จัดการฝึกอบรมปกครองบังคับบัญชานักเรียนอย่างเป็นระบบ
- 4) บุคลากรปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่เต็มศักยภาพ
- 5) ครูมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอน และเป็นแบบอย่างที่ดี
- 6) มีงบประมาณสนับสนุนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและประสบการณ์การเรียนรู้
- 7) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไตร่ตรอง สร้างสรรค์ มีวิจรรณญาณและมีวิสัยทัศน์
- 8) นักเรียนมีทักษะในการจัดการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพทหาร – ตำรวจ
- 9) นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ปลอดภัยจากสิ่งเสพติดให้โทษและอบายมุข
- 10) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

## 2.2 สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเตรียมทหาร

ปัจจุบันโรงเรียนเตรียมทหาร มีการจัดทำหลักสูตร จัดการเรียนรู้อัตนึ่งการเรียนรู้อัตนึ่ง การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้อัตนึ่ง แนวทางการพัฒนาศักยภาพครู การกำกับติดตามประเมินและรายงาน การจัดอัตรการโดยแบ่งเป็นหน่วยงานเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจ ดังต่อไปนี้

**หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร** หลักสูตรที่ใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเตรียมทหาร นับตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และช่วงเวลาโดยมีการใช้หลักสูตร ต่าง ๆ ดังนี้ (ดำรง จินดารัตนึ่ง; และคนอื่น ๆ. 2540: 1-2)

- 1) หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารพ.ศ. 2501
- 2) หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารพ.ศ. 2524
- 3) หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารพ.ศ. 2525 / หลักสูตรโรงเรียนรวมเหล่า
- 4) หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารพ.ศ. 2530
- 5) หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารพ.ศ. 2530 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2534)
- 6) หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารพ.ศ. 2546 (ฉบับปัจจุบันเริ่มใช้ พ.ศ.2547)

หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารปัจจุบัน (ส่วนการศึกษาโรงเรียนเตรียมทหาร, 2546: คำนำ) โรงเรียนเตรียมทหาร สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารกองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม ตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 รับนักเรียนที่ผ่านการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของกระทรวงศึกษาธิการ เข้าศึกษาอีก 3 ชั้นปี เมื่อจบแล้วจะมีศักดิ์และสิทธิเทียบเท่าผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ นักเรียนเตรียมทหารที่จบการศึกษาแล้ว กองบัญชาการทหารสูงสุดจะส่งตัวไปศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศและโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ดังนั้นหลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหารจึงเป็นหลักสูตรขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยสนองความต้องการของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ และโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม

นับตั้งแต่กองบัญชาการทหารสูงสุดได้มีคำสั่งให้ใช้หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร พุทธศักราช 2530 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2534) เป็นต้นมา โรงเรียนเตรียมทหารร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรในรายละเอียดตลอดโดยให้สอดคล้องกับคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1166 / 2544 ลงวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 เรื่องให้ใช้หลักสูตร

การศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ตรงตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2544 ตรงตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เพื่อรับกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองของความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลกตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ทั่วประเทศ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 และปีการศึกษา 2548 ให้ใช้ทุกชั้นเรียน จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งในการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร ให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หลักสูตรโรงเรียนเตรียมทหาร พุทธศักราช 2546 จึงได้ปรับโครงสร้างให้ศึกษาตามมาตรฐาน

กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อให้ให้นักเรียนเตรียมทหารได้เรียนรายวิชาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง อันจะนำไปสู่จุดหมายที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเตรียมทหารพัฒนาคุณภาพชีวิต มีความรู้ คุณธรรม และมีทักษะเฉพาะด้านตามศักยภาพอย่างพอเพียงในการประกอบอาชีพทหาร – ตำรวจ ในอนาคต และสามารถทำประโยชน์ให้กับสังคม ตามความรู้ ความสามารถ และบทบาทหน้าที่ของตนด้วยแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ

### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลง เรียนรู้และพัฒนาได้ (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2546) จึงมีปัจจัยหลายประการที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

#### 3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

##### 3.1.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

McClelland (1953) & Atkinson (1964) (อ้างถึงใน งามตา วนิชทานนท์, 2535) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่คล้ายกันว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ (standard of excellence) พยายามต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ หลีกเลียงความล้มเหลว สิ่งยั่วยุ หรือองค์ประกอบภายนอกซึ่งทำให้บุคคลปรารถนาจะประกอบกิจกรรมนั้น มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ พระธรรมปิฎก (2541) ได้ให้



ความหมายเพิ่มเติมอีกว่า คือการใฝ่การเป็นเลิศใน 3 ด้านได้แก่ เป็นเลิศในตนเอง การงาน สังคม มิใช่มุ่งเอาชนะผู้อื่น สรุปว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึง แรงจูงใจภายในของบุคคลที่เปรียบเหมือนพลังในการผลักดันให้บุคคลนั้นใฝ่อุปสรรค เกิดความมุ่งมั่นที่จะผลิตผลงานให้มีความเป็นเลิศ โดยเรียนรู้จากความล้มเหลวจนสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จก่อให้เกิดประโยชน์กับตนเองและสังคม

### 3.1.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กล่าวไว้ดังต่อไปนี้ McClelland (1961 อ้างถึงใน สุนทรินทร์ ธนโกสัย, 2538) พบว่าการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการได้แก่

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (*need for Achievement: nAch*) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และต้องการแข่งขันมาตรฐานในระดับที่สูงดีเยี่ยมพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ รู้สึกมีความสุขสบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ

2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (*need for Affiliation: nAff*) หมายถึง ความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น ต้องการเป็นที่นิยม หรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับตนเอง

3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (*need for Power: nPow*) หมายถึง ความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น พยายามที่จะควบคุมสิ่งต่างๆ ให้คุณและโทษแก่ผู้อื่น รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ทำในสิ่งที่เหนือกว่าผู้อื่น ลักษณะเด่นของผู้ที่มีความต้องการนี้คือมีความพึงพอใจในความสามารถของตน ถ้าได้อยู่ในฐานะที่มีอิทธิพลและได้ควบคุมผู้อื่น

นอกจากนั้น McClelland (1961 อ้างถึงใน สุนทรินทร์ ธนโกสัย, 2538) ยังได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประกอบด้วยพฤติกรรม 6 ลักษณะคือ

1) กล้าเสี่ยงพอควร (*moderate risk taking*) มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ต้องการใช้ความสามารถของตน มักจะไม่พอใจ ที่จะทำงานง่ายๆ หากแต่เลือกทำงานในสิ่งที่ยากพอควรเพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว

2) ขยันหมั่นเพียร (*energetic*) ชอบสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่จะทำให้เกิดความเกิดสำเร็จแก่ตนเอง มักจะมานะพากเพียร เฉพาะสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน



3) รับผิดชอบต่อตนเอง (*individual responsibility*) มักพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่อง ต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำ ไม่ชอบให้คนอื่นมาบงการ

4) ความรอบรู้ในการตัดสินใจ และการติดตามผลการตัดสินใจ (*knowledge of result of decision*) โดยไม่ใช้การคาดคะเนผลที่เกิดขึ้น และพยายามทำให้ดีขึ้นเมื่อทราบผลการกระทำของตน

5) ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (*anticipation of future possibility*) ผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักเป็นผู้ที่วางแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ

6) มีทักษะในการจัดระบบงาน (*organizational skill*) เป็นสิ่งที่ McClelland เห็นว่าควรจะมี แต่ยังหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ

Sagie และคณะ (1996) กล่าวว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ รูปแบบพฤติกรรม มีลักษณะ ดังนี้

- 1) การตั้งเป้าที่ยาก ต้องใช้ความพยายามและความสามารถ จึงประสบความสำเร็จ
- 2) พึงพอใจในการทำงานที่ยากกว่างานที่ง่าย
- 3) ชอบทำงานที่ต้องใช้ความคิดและสติปัญญา

Spence และ Helmreich (1983) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เรียกว่า The Spence – Helmreich Model โดยแบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

1) ความพึงพอใจในงาน (*satisfaction of work*) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถ แม้จะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน มีความสุขในการทำงาน พึงพอใจในความพยายามที่จะทำงานหนัก โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จ และการมีงานทำอย่างต่อเนื่อง

2) ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ (*sense of completion or mastery*) หมายถึง ความต้องการในการใช้ความคิดและการทำงานในสิ่งที่ยาก และท้าทายความสามารถด้วยตนเอง แม้เป็นงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่แน่ใจว่าจะทำได้ มีความภูมิใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ โดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างสูง และพอใจที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น แม้ผลงานจะไม่ดีเท่าผู้อื่น

3) ความต้องการแข่งขัน (*competitiveness*) หมายถึง ความต้องการทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน เปรียบตนเองและผู้อื่น โดยพยายามทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น และให้

ความสำคัญกับชัยชนะในการทำงาน มีความกังวลใจเมื่อบุคคลอื่นทำงานได้ดีกว่าตน และจะเพียรพยายามมากขึ้นเมื่อทำงานแข่งขันกับผู้อื่น

พรพิมล จันทร์พลับ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีดังนี้คือ

- 1) ชอบทำสิ่งยากๆ
- 2) ชอบการแข่งขันต้องการชัยชนะ
- 3) มีความทะเยอทะยาน
- 4) ต้องการปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- 5) มีจุดประสงค์ในการทำกิจกรรมที่เด่นชัด และแน่นอน
- 6) พฤติกรรมที่แสดงออก จะมีเอกลักษณ์ของตัวเอง
- 7) เป็นผู้ทำงานตามแผน
- 8) ชอบตั้งความคาดหวังไว้สูง
- 9) มีความพยายาม มานะบากบั่น ที่จะเอาชนะความล้มเหลวต่างๆ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Spence & Helmreich (1983) เนื่องจาก มีความเหมาะสมกับบริบทของวิชาชีพอาหารตำรวจ เพราะอาชีพอาหาร ตำรวจ ต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ต้องการการแข่งขัน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในนักเรียนเตรียมทหารต่อไป

### 3.1.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจเป็นความพยายามของนักจิตวิทยาสังคมที่ต้องการจะบ่งชี้ถึงสาเหตุภายในที่ทำให้คนเราเริ่มกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ดำเนินการกระทำต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุจุดมุ่งหมายหรือหยุดกระทำการนั้นๆ ลงกลางคัน แรงจูงใจคือพลังภายในที่จะกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งมีทั้งความรุนแรงและทิศทางไปยังเป้าหมายที่ต้องการ

Zimbardo (1975) ได้กล่าวถึงลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจว่าไม่ใช่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองพลังกระตุ้นที่สัมพันธ์กัน เป็นพฤติกรรมที่มีแบบแผนเฉพาะบุคคลและที่สำคัญที่สุดคือ พฤติกรรมที่มีลักษณะยั่งยืนและคงคน ตัวอย่างท่ามกลางความคับข้องใจและมรสุมชีวิตนานปีการ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลาย และทำงานในหน้าที่จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์ได้มีการพัฒนามาเรื่อยๆ โดยมีการศึกษาที่แตกต่างกันหลายๆ ด้าน และมีการจำแนกกลุ่มทฤษฎีแตกต่างกันออกไป เช่นจำแนกตามลักษณะแรงจูงใจ

ภายในและแรงจูงใจภายนอก หรือจำแนกกลุ่มโดยเน้นตามวัตถุประสงค์ของทฤษฎีในปัจจุบันนิยมจำแนกทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ (สมพิศ การดำรง, 2544) คือ

1) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Process theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจความต้องการโดยพยายามชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่อยู่ภายในตัวบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่จะกระตุ้นให้เขาเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

2) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พิจารณาถึงกระบวนการคิด ความเข้าใจเมื่อบุคคลเลือกรูปแบบพฤติกรรมที่จะกระทำมากกว่าความต้องการที่จะกระตุ้นให้ทำ เป็นการให้ความสำคัญว่ามีเป้าหมายอะไรซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จูงใจและถูกจูงใจอย่างไร

McClelland (1953 อ้างถึงใน งามตา วนิทนานนท์, 2535) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง งานชิ้นแรกๆ เป็นงานวิจัยในระดับนานาชาติ ใช้วิธีวิจัยแบบสืบสาวเรื่องในเชิงประวัติศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายที่จะเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพลเมืองในประเทศหนึ่งๆ กับอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศนั้น จากผลการวิจัยดังกล่าว McClelland (1961 อ้างถึงใน งามตา วนิทนานนท์, 2535) ได้สรุปเป็นข้อเสนอนี้ไว้ว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผลของบุคคลในประเทศมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการสร้างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ McClelland ยังได้ทำการศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับบุคคลของผู้ประกอบการ พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีลักษณะการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว ไม่ชอบงานที่อาศัยโชคความไม่พอใจที่จะกระทำแต่สิ่งง่ายๆ มักเลือกงานที่ยากลำบากพอควร (ไม่ง่ายจนเกินไปและไม่ยากเกินความสามารถที่จะทำได้สำเร็จ) เพราะเชื่อในความสามารถของตน มีความกระตือรือร้น ชอบทำสิ่งแปลกใหม่ มีความมานะพากเพียรในสิ่งที่ท้าทายความสามารถ มีความรับผิดชอบการกระทำของตน มีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ชอบมีอิสระในการคิดและการกระทำ และเรียนรู้ที่จะเผชิญกับข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา มีการประเมินผลงาน เพื่อหาทางปรับปรุง การกระทำให้บรรลุเป้าหมายในครั้งต่อไป มีการคาดการณ์ล่วงหน้า เป็นผู้ที่ทำงานโดยมีการวางแผน เป็นโครงการระยะยาว เล็งการไกลทำให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าการทำงานแต่ละครั้งจะมีโอกาสสำเร็จมากน้อยเพียงใด เมื่อเกิดอุปสรรคจะแก้ไขอย่างไรและการทำงานแต่ละครั้ง จะก่อให้เกิดผลดีและผลเสียอย่างไรบ้าง สามารถพิจารณาทำงานที่มีความสำคัญเรียงลำดับก่อนหลังได้ดี เพื่อให้การทำงานแต่ละครั้งจะก่อให้เกิดผลดีและผลเสียอย่างไรบ้าง สามารถพิจารณาทำงานที่มีความสำคัญเรียงลำดับก่อนหลังได้ดีเพื่อให้การทำงานแต่ละครั้งประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง นอกจากนี้ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะเลือกบุคคลที่มีความสามารถในงานนั้นๆ โดยตรงมากกว่าจะเลือกเพื่อนฝูงหรือผู้

ที่มีคุณสมบัตินี้ๆ นอกจากนี้ McClelland ยังพบอีกว่านักธุรกิจอเมริกันที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้ที่ได้รับเงินเดือนสูงและมีจำนวนคนภายใต้การบังคับบัญชา มากกว่านักธุรกิจที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

จากการศึกษาตามแนวคิดของ McClelland มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ พระธรรมปิฎก (2541: 62-69) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนเพราะอาจเกิดความผิดพลาดทั้งในการนำไปพัฒนา โดยแบ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ออกเป็น 2 แบบ

**แบบที่ 1** แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แบบใฝ่ความเป็นเลิศที่สนับสนุนระบบการแข่งขันคนจำนวนมากมองแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือความปรารถนาความเป็นเลิศนี้ในทัศนะของผู้ नियมระบบแข่งขันโดยนี้มักว่าเป็นตัวเสริมกัน หรือเป็นตัวแกนของระบบแข่งขันด้วยซ้ำ ซึ่งเป็นการมองที่ผิดพลาด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งเสริมระบบแข่งขันนี้ เป็นการนึกถึงความเป็นเลิศในแง่ที่ว่าจะวัดกับคนอื่น แข่งกับคนอื่น โดยจะต้องเหนือกว่า ต้องการเอาชนะ กลายเป็นแรงจูงใจฝ้ายร้ายเป็น ความเป็นเลิศแบบเทียม ซึ่งไม่สอดคล้องกับกระบวนการศึกษา และการนำมาใช้พัฒนามนุษย์

**แบบที่ 2** แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แบบใฝ่ความเป็นเลิศที่เป็นไปในตัวของมันเอง เป็นความเป็นเลิศแท้ ที่ไม่จำเป็นต้องแข่งขันว่าต้องดีกว่าคนอื่น มีลักษณะดังนี้

ลักษณะที่ 1 คือ ถ้าทำก็ทำให้ดีเลิศ ให้ดีที่สุดเต็มที่แห่งงานนั้นๆ หรือเรื่องนั้นๆ ที่จะทำให้ว่างงานนั้นๆ จะดีเลิศอย่างไร คือทำเต็มที่ไม่ว่าทำแบบขอไปทีไม่ต้องดีที่สุดกว่าใครแต่ทำให้ดีที่สุดของเรื่องนั้นๆ

ลักษณะที่ 2 ของความใฝ่เป็นเลิศแบบแท้ คือ ความเป็นเลิศเพราะดีที่สุดเต็มที่แห่งความสามารถของเรา หมายความว่า เราจะทำอะไรก็ทำให้ดีที่สุดของเราเท่าที่ตัวเราจะทำได้ เต็มขีดความสามารถของเรา ให้ดีกว่าครั้งก่อนๆ เป็นการแข่งขันกับตัวเอง ทำให้มีการปรับปรุงตัว อยู่เสมอได้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะที่ 3 สิ่งนั้นมีความเป็นเลิศโดยเป็นสิ่งดีที่สุดเกือบที่สุดเป็นประโยชน์ที่สุด แก่ชีวิตและสังคม เมื่อพิจารณาคุณภาพสิ่งนั้นพบว่าเป็นสิ่งที่ดีเป็นเลิศที่สุดสำหรับชีวิตและสังคม แล้วเราก็ทำให้ได้ให้เป็นอย่างนั้น

สรุปว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นผู้ที่สามารถใช้ศักยภาพในตนเองอย่างเต็มที่ พยายามเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังรู้จักที่จะ นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองมาใช้พัฒนางาน องค์กร สังคมให้เจริญรุ่งเรือง ก่อให้เกิด การยอมรับจากคนรอบข้างเป็นบุคคลที่สังคมและประเทศชาติต้องการ ในการศึกษาครั้งนี้มุ่ง ศึกษาทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ Spence & Helmreich (1983) ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของ



ทฤษฎีลักษณะแรงจูงใจภายในของบุคคลและเป็นทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา เพราะเป็นการศึกษาให้เข้าใจถึงแรงผลักดันภายในตัวทหาร ตำรวจอาชีพ ทำให้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำออกมา ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จึงเป็นแรงจูงใจทางสังคมที่เกี่ยวกับการทำงาน มีหลักฐานจากการวิจัยมากมายที่บ่งชี้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความต้องการสัมฤทธิ์ผลเป็นลักษณะภายในที่สำคัญลักษณะหนึ่ง ซึ่งผลักดันให้บุคคลเกิดความพากเพียรที่จะทำงานจนสำเร็จลงด้วยมาตรฐานที่ดีเยี่ยม ดังนั้นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อประสบความสำเร็จก็เกิดความสุขความภาคภูมิใจ แต่เมื่อเกิดความล้มเหลวก็ไม่ท้อแท้กลับพร้อมที่จะลองพยายามทำใหม่ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะเป็นผู้ที่อาสาสมัครทำงานต่างๆ ชอบแข่งขันเพื่อชัยชนะ มีนิสัยรักงานและทำงานที่ยากโดยไม่ย่อท้อ ทำให้เป็นคนที่ยิ่งตนเองและอาจเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้อีกด้วย (ดวงเดือน พันธมนาวิน, 2522)

### 3.1.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Winter (2002) ได้เปรียบเทียบแรงจูงใจว่า เป็นเหมือนไฟที่ใช้ในการหุงต้มผู้ที่ใช้ต้องดูแลให้ระดับไฟมีอุณหภูมิที่พอเหมาะเพื่อการหุงต้ม หรือแค่เพียงอุ่นอาหาร เพราะถ้าปล่อยให้ไฟแรงเกินไปไฟนั้นอาจไหม้บ้านของผู้ใช้ได้ ไฟจึงเปรียบเหมือนแรงจูงใจในตัวผู้นำที่ผู้นำต้องใช้ให้เป็น เพราะเป็นพลังภายใน ในการขับเคลื่อนให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรืออาจเผาผลาญตัวผู้นำให้ล้มเหลวได้ Yuki (1998) ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยหลายเรื่อง เพื่อหาว่าผู้จัดการและผู้บริหารของบริษัทใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จสูงมีการความต้องการการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (moderately high achievement orientation) เนื่องจากมีลักษณะการมุ่งความสำเร็จเกี่ยวข้องกับเรื่องเจตคติ (attitudes) ค่านิยม (values) และความต้องการ (needs) อันได้แก่ความต้องการในความสำเร็จ ความปรารถนาด้านเป็นเลิศ มีความเต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน มีผลการศึกษาวิจัยจำนวนมาก พบว่า คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จ มีส่วนสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าด้านตำแหน่งการทำงานและการมีประสิทธิผลของผู้นำ (Bass, 1990) แต่ทั้งนี้อาจไม่คงเส้นคงวาเสมอไป ขึ้นอยู่กับประเภทของตำแหน่งหน้าที่ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการมุ่งสำเร็จพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก (Stahl, 1983) แต่บางผลงานวิจัยกลับพบว่าความสัมพันธ์เชิงลบ (House, Spangler, & Woycke, 1991) หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน (Miller & Toulou, 1986) การที่ผลวิจัยในเรื่องนี้ขาดความคงเส้นคงวา DuBrin (1998) อธิบายว่า อาจเป็นเพราะ คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลของการบริหารในลักษณะของกราฟเส้นโค้งมากกว่ากราฟเส้นตรงหรืออาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จในระดับที่สูงปานกลาง จะมีประสิทธิผลของการบริหารได้มากกว่าผู้บริหารที่มุ่ง

ความสำเร็จระดับต่ำ แรงจูงใจของภาวะผู้นำจึงเป็นสภาพภายในของบุคคล ซึ่งเป็นพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต นอกจากนี้ยังมีผล การศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูงกับผู้บริหารที่มุ่งสำเร็จต่ำ พบว่าผู้บริหารที่มุ่งสำเร็จสูงจะมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูง เป็นผู้ที่เต็มใจจะแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ชอบการริเริ่มสนใจต่อปัญหา โดยมุ่งหาคำตอบหรือข้อยุติที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางมากกว่า จะต้องเสี่ยงสูงมากหรือเป็นแบบอนุรักษ์นิยมเกินไป (Winter, 2002) ซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินตามหลักแนวพุทธศาสนา คือทางสายกลาง ยังมีผลงานวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับลักษณะผู้นำในอุดมคติ (idealism) พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก (Winter, 1987) จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จสามารถแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานที่มุ่งความเป็นเลิศและมีอุดมการณ์สอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นทหารตำรวจ ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง น่าจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงเช่นกัน

### 3.1.5 การประเมินแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นพลังทางจิตของบุคคล ซึ่งอาจวัดได้หลายวิธี McClelland et al.(1966) วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลด้วยวิธีการที่ Murray เคยใช้คือ การเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test, TAT) เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า วิธีการเล่าเรื่องจากภาพ TAT เป็นวิธีการที่บ่งชี้ถึงความแปรเปลี่ยนของสถานการณ์ และอารมณ์ของบุคคลได้อย่างฉับไว จึงกลายเป็นปัญหาสำคัญในการใช้วิธีการนี้บ่งชี้ถึงปริมาณแรงจูงใจเฉพาะอย่าง ดวงเดือน พันธุนาวิณ และคณะ (2530) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การวัดด้วยวิธีการเล่าเรื่องราวจากภาพ TAT นั้น สังเกตจากจากการให้คะแนนในคู่มือของ McClelland et al. เหมาะที่จะใช้วัดกับผู้ถูกศึกษาที่เป็นผู้ใหญ่และมีการศึกษาค่อนข้างดี เพราะจะสามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้สมบูรณ์ และวิธีการ TAT นี้ สามารถวัดกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงได้อย่างละเอียด แต่สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ค่อนข้างต่ำหรือต่ำมากอาจวัดได้ไม่ละเอียดเท่าที่ควร จึงเป็นไปได้ว่าบุคคลสองกลุ่มหลังนี้จะได้คะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นศูนย์เท่ากัน จากปัญหาของการใช้ภาพ TAT ดังกล่าว Herman (1970) จึงได้ทำการพัฒนาเครื่องมือในการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้นมาใหม่เป็นลักษณะแบบสอบถามมีจำนวน 29 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .82 และได้นำเครื่องมือที่พัฒนานี้ไปใช้ในงานวิจัยเชิงทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเด็กนักเรียนจำนวน 118 คน สำหรับการศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในประเทศไทยได้มีการศึกษากันไว้มากโดยเฉพาะทางด้านการศึกษา แต่ด้วยข้อจำกัด

ในการประเมินด้วยภาพนั้น จะเหมาะกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มาก เนื่องจากใช้เวลานานและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงได้มีการนำเครื่องมือของ Herman มาพัฒนาขึ้นเป็นแบบสอบถามในงานวิจัยนั้นๆ สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ประเมินแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนเตรียมทหารกลุ่มใหญ่ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Spence & Helmreich (1983) ที่กล่าวถึงความเพียรพยายามของบุคคลที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลวใดๆ รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตนอดทนทำงานที่ยากและท้าทาย มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนในการจัดระบบงานชอบที่จะคิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง ยอมรับความเป็นจริง เมื่อทำงานไม่สำเร็จและพร้อมปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

### 3.2 ความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสมาชิกขององค์การ เรื่องหนึ่งที่ได้รับ 관심을ใจมาจากทั้งผู้บริหารและนักวิชาการ คือ ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) เนื่องจากเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์การต้องการให้มี จึงมีผู้พยายามศึกษาและกำหนดทฤษฎี คำจำกัดความ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้มากมายแตกต่างกันออกไป

#### 3.2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

เนื่องจากได้มีนักวิชาการได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การไว้หลายท่าน ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การ ตามทัศนะของนักวิชาการบางท่านที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ภรณ์ กิรบุตร (2529) ได้อธิบายความหมายของความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 นัยคือ ความผูกพันต่อองค์การในลักษณะเป็นทางการ (formal attachment) ซึ่งแสดงโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันต่อองค์การในลักษณะที่เป็นความรู้สึก (commitment) หรือพันธะทางสัญญาใจ หมายถึง มีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531) ให้ความหมายว่า ความผูกพันของสมาชิกคนหนึ่งขององค์การที่มีต่อองค์การนั้น ความผูกพันที่กล่าวนี้แท้จริงมิได้เป็นความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อตัวตึกขององค์การ หรือห้องทำงาน แต่เป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการ เขาต่างหาก หากสมาชิกมีความเคารพชอบอภัยภัยหัวหน้าหรือผู้จัดการ แม้งานที่ทำจะลำบาก

ยากเข็ญเขาก็เพียรพยายามทำจนสำเร็จ แต่หากสมาชิกไม่ถูกกับผู้จัดการเขาจะมีความรู้สึกว่าเขาไม่ชอบองค์การนั้นไม่ใช่ตัวผู้จัดการ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การที่จริงคือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้บริหารซึ่งถือเป็นตัวแทนขององค์การนั้น

อุทัย เลหาวิเชียร และ วรเดช จันทนคร (2533) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่าการที่สมาชิกขององค์การอยู่เป็นสมาชิกในองค์การเพื่ออุทิศเวลา และกำลังความสามารถให้แก่หน่วยงานกับยินยอมปฏิบัติตามงานขององค์การนั้น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Sheldon (1971 อ้างถึงใน เชาวลิต, 2532) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ เป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การและเป็นความตั้งใจที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Poret และคณะ (อ้างถึงใน อุทิศ, 2541: 8) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ หรือการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การและเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Poster และคณะ (อ้างถึงใน อุทิศ, 2541: 8) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) การยอมรับนับถือและมีความเชื่อถืออย่างมากในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- 2) ความตั้งใจที่จะแสดงความพยายามอย่างมากในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพในองค์การไว้

Allen และ Meyer (1990 อ้างถึงใน วิไลพร, 2541: 31) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้ง (golden handcuff) ให้คนอยู่กับองค์การ

Steers (1991) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ

ความรู้สึกนี้ต่างจากความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยปรกตินั้นที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ



- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมาย รวมทั้งค่านิยมขององค์การ
- 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ
- 3) ความปรารถนาอย่างยิ่งยวดที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ

โดยลักษณะทั้ง 3 ประการบอกให้ทราบว่าความผูกพันต่อองค์การไม่ใช่เพียงแค่ว่าความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการแสดงความสัมพันธ์ที่พนักงานมีต่อองค์การโดยมีความเต็มใจที่จะอยู่และเป็นส่วนหนึ่ง ที่จะช่วยให้อำนวยการประสบความสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การหมายถึง การที่สมาชิกขององค์การมีการยอมรับค่านิยมและมีเป้าหมายร่วมกันในองค์การพร้อมที่จะเสียสละและอุทิศตนด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การ

### 3.2.2 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

มีนักจิตวิทยาหลายท่าน ได้ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การดังต่อไปนี้

Allen และ Meyer (1990) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ

- 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพัน ของสมาชิก หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ
- 2) ความผูกพันด้าน การคงอยู่กับองค์การ (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การของสมาชิก โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน
- 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม โดยแสดงออกในรูปของ ความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ เป็นเหมือนภาวะผูกพัน หรือหน้าที่ที่สมาชิกได้รับการปลูกฝังว่าพวกเขาควรจะอยู่ในองค์การ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่สมาชิกรู้สึกว่าเขาควรจะอยู่ในองค์การ

Poster และคณะ (อ้างถึงใน มณีรัตน์ 254: 14) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์การที่ชื่อออกมาในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- 2) ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์การ
- 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์การ

Buchanan (อ้างถึงใน จิระจิตต์, 2525: 50) ได้ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (identification) กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันจะปรับตัวตามค่านิยมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น
- 2) ความเกี่ยวพันในการทำงาน (involvement) ความหมกมุ่นในการทำงาน และความพยายามทำจนกว่างานจะสำเร็จลุล่วง
- 3) ความจงรักภักดี (loyalty) ความรู้สึกรักใคร่ผูกพันต่อองค์การ

Kanter (อ้างถึงใน พร้อมพรรณ, 2541: 11) กล่าวว่า ความแตกต่างในเรื่องของความผูกพัน มีผลมาจากความต้องการพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกันของสมาชิกอันกำหนดโดยองค์การ และลักษณะของความเกี่ยวพันนี้ได้กำหนดขึ้นมาเป็นรูปแบบ 3 ประการ

- 1) ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจ ของบุคคลโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลกำไร เช่น เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพบว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากระบบสูงมากกว่าค่าใช้จ่ายในการคงอยู่ในระบบ ก็จะส่งผลให้บุคคลคงอยู่ในระบบต่อไป เพื่อให้เกิดผลกำไร จึงกล่าวได้ว่าเป็นความผูกพันต่อบทบาททางสังคมในระบบ

- 2) ความผูกพันยึดติด (cohesion commitment) เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นรู้สึกทางบวกของบุคคล อารมณ์และความรู้สึกจะผูกพัน ผูกมัดสมาชิกไว้กับชุมชน และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวข้องของสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิจฉาริษยากัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน

- 3) ความผูกพันควบคุม (Control Commitment) เป็นความผูกพันที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจของกลุ่มเกี่ยวข้องกับการที่พวกเขาเริ่มต้นประเมินค่าทางบวก ความต้องการถูกกระทำโดยระบบและถูกประเมินว่าถูก เช่น ศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล การแสดงค่านิยมของบุคคล ดังนั้นการเชื่อฟังต่อความต้องการเหล่านี้ ก็เป็นความจำเป็นมาตรฐานทางสังคมและการลงโทษในระบบต้องคำนึงถึงความเหมาะสม

Meyer และคณะ (1993: 539-540) ได้สรุปลักษณะอันเป็นองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 ประการ คือ

- 1) ความผูกพันตอบสนอง คือ บุคคลจะผูกพันกับองค์การเท่าที่ความคาดหวังและความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐานด้านประสบการณ์ในงานได้รับการตอบสนอง
- 2) ความผูกพันต่อเนื่อง คือ บุคคลจะผูกพันกับองค์การเนื่องจากได้คำนวณเปรียบเทียบถึงสิ่งที่ได้ลงทุนไปกับองค์การและการสูญเสียเมื่อต้องลาออกจากองค์การ

3) ความผูกพันทางจิตใจ คือ บุคคลจะผูกพันต่อองค์การด้วยความรู้สึกรัก และรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

จากการศึกษาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ สามารถสรุปองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบด้วยกันตามทฤษฎีของ Allen และ Meyer (1990) คือ หนึ่งองค์ประกอบด้านจิตใจ สององค์ประกอบด้านการคงอยู่กับองค์การ และสามองค์ประกอบด้านบรรทัดฐาน ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีส่วนทำให้สมาชิกเกิดทัศนคติ และมีความรู้สึกที่ดีกับองค์การ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์การและมีความต้องการจะทำงานอยู่กับองค์การนี้ต่อไป ซึ่งนั่นก็หมายความว่าสมาชิกรู้สึกเกิดความผูกพันต่อองค์การ

### 3.2.3 ความผูกพันต่อองค์การกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิด ทฤษฎีที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การนั้น เมื่อเกิดขึ้นกับบุคคลใดก็จะทำให้บุคคลนั้นมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้กับองค์การพร้อมมีการสร้างแรงบันดาลใจให้ก้าวไปข้างหน้าสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณดี ชูกาล (2540) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับปานกลาง โดยมีตัวแปรที่ทำนายความผูกพันต่อองค์การคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมี สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 19.01 ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การทหาร ตำรวจ ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาที่เข้มแข็ง ย่อมจะสร้างความเป็นผู้นำในตัวนักเรียนเตรียมทหารหรือเป็นส่วนหนึ่งในการหล่อหลอม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

### 3.3 เซวาร์นอาร์มณ

คนส่วนใหญ่เข้าใจกันว่าเซวาร์นปัญญา หรือ IQ (intellectual quotient) สามารถทำนายความสำเร็จของมนุษย์ได้ แต่โดยแท้จริงแล้ว เซวาร์นปัญญา มีส่วนเกี่ยวข้อง ร้อยละ 20 เท่านั้นในการชี้บ่งถึงความสำเร็จในชีวิต (กรมสุขภาพจิต, 2543) อีกร้อยละ 80 เป็นปัจจัยด้านอื่นรวมทั้งเซวาร์นอาร์มณด้วย (Gibbs, 1995) เซวาร์นอาร์มณมีส่วนส่งเสริมความสำเร็จในทุกกิจกรรมของชีวิต เพิ่มคุณค่าในความเป็นมนุษย์ให้เต็มเปี่ยมด้วยความสุข เพิ่มพูนการพัฒนาตนเองเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเครียด ทำให้เข้าใจเพื่อนร่วมงานและบุคคลใกล้เคียง และ

ช่วยในการเตรียมผู้นำที่ดีในอนาคต (วีระวัฒน์ ปันนิตานัย, 2542) จะเห็นได้ว่าเชาวน์อารมณ์มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต การทำงาน และความสำเร็จของมนุษย์ จึงมีนักวิชาการสนใจศึกษาและนำมาใช้ทั้งด้านการศึกษา และด้านการบริหารอย่างกว้างขวาง โดยมีความหมายองค์ประกอบแนวทางการพัฒนา และการประเมิน ดังกล่าวถึงต่อไป

### 3.3.1 ความหมายของเชาวน์อารมณ์

เชาวน์อารมณ์ (emotional intelligence หรือ emotional quotient) มีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษที่มีความหมายคล้ายคลึงกันอีก เช่น social intelligence (ฉลาดทางสังคม) Emotional Literacy (ความฉลาดรู้ในอารมณ์ของตนเอง) interpersonal intelligence (ความเฉลียวฉลาดในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น) emotional intelligence competencies (ความสามารถทางอารมณ์) practical intelligence (ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม) (ทศพร ประเสริฐสุข, 2542) นอกจากนี้นักจิตวิทยาและนักวิชาการต่าง ๆ ได้สนใจศึกษาและให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน ดังนี้

Salovey and Mayer (1995 อ้างถึงใน Gibbs, 1995) กล่าวถึงเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้เท่าทันในความคิด ความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ซึ่งนำความคิดและการกระทำของตนได้อย่างสมเหตุสมผลสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต โดยมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 Mayer and Salovey ได้ขยายความหมายในส่วนของความคิดที่เกี่ยวกับความรู้สึกอารมณ์เข้าไปด้วย จึงหมายถึงความสามารถในการรับรู้ ประเมิน และแสดงอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึงและสร้างความรู้สึกที่ดีที่เกื้อกูลความคิดได้ เข้าใจอารมณ์ คิดใคร่ครวญ และควบคุมภาวะอารมณ์ได้ดี ในทางที่จะส่งเสริมสุขภาพจิตและสติปัญญา

Bar-On (1992 อ้างถึงใน Goleman, 1998) กล่าวถึงเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง องค์ประกอบของความหมายด้านส่วนตัว อารมณ์ และสังคมของบุคคล ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างประสบความสำเร็จ ต่อมา Bar-On (1997) ได้ให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์ใหม่ หมายถึง ชุดของขีดความสามารถ สมรรถนะ และทักษะทางจิตพิสัย (affective domain) ที่ส่งผลต่อความสามารถในการประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการมีสุขภาพจิตที่ดี และประสบความสำเร็จในชีวิต

Cooper and Sawaf (1997) กล่าวถึงเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง การรู้จักใช้พลังทางอารมณ์ของตนเป็นรากฐานในการสร้างสัมพันธภาพ ไน่ม่น่าวจิตใจผู้อื่น



Goleman (1998) กล่าวถึงเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึง ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้าง สัมพันธภาพกับผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จ

Weisinger (1998 อ้างถึงใน นภาพิทย ตั้งศรีจักร์, 2544) ให้ความหมายเชาวน์อารมณ์ ว่าเป็นการใช้อารมณ์อย่างฉลาดโดยมีความตั้งใจทำให้อารมณ์ของตนเองทำงานหรือทำประโยชน์ ให้กับตนเอง โดยใช้อารมณ์ในการนำพฤติกรรมและความคิดของตนไปในทางที่ส่งเสริมผลงาน ของตนเอง

ในประเทศไทยยังไม่มีการบัญญัติศัพท์คำว่า EQ (emotional quotient) ที่แน่นอน จึง มีคำศัพท์หรือคำแปลมากมาย เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ เชาวน์อารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ สติปัญญาทางอารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ อัจฉริยภาพทางอารมณ์ อัจฉริยะทาง อารมณ์ สติอารมณ์ อารมณ์ปัญญา ปัญญาอารมณ์ เป็นต้น ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “เชาวน์อารมณ์” เนื่องจากคำว่า “เชาวน์” หมายถึง ปัญญาหรือความคิดจับใจ ปฏิภาณไหวพริบ “อารมณ์” หมายถึง ความคิดความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ (พจนานุกรมฉบับ บัณฑิตยสถาน, 2525: 273, 902) ซึ่งมีความคล้องจองกับเชาวน์ปัญญาที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคย

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 543) กล่าวถึงเชาวน์อารมณ์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์หรือปรีชาทางอารมณ์ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญา โดยเฉพาะปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญสุดท้ายในฐานะตัวปรับแก้ และ ปลดปล่อย ซึ่งทำให้จิตใจรวมทั้งอารมณ์เป็นอิสระ พ้นจากการบีบคั้น ครอบงำของสิ่งแวดล้อม ทำให้กลายเป็นจิตใจอันมีอารมณ์ ความรู้สึกที่เกื้อกูล เป็นคุณทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

ทศพร ประเสริฐสุข (2542) กล่าวถึงเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถ ลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนองความ ต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับ อุปสรรคและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักขจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์อันมีค่าของตนได้ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในการเรียน ความสำเร็จในอาชีพ ตลอดจนประสบความสำเร็จในชีวิต

วิลาสลักษณ์ ชิววลี (2542) กล่าวถึงเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถของ บุคคลที่จะเข้าใจ จัดการและใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตน สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก ของผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) กล่าวถึงเขาวรรณอารมณ์ว่า หมายถึง การเรียนรู้จักอารมณ์ความรู้สึกของตนให้ตระหนัก มีสติรู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตน เป็นการเรียนรู้พุดคุยภายในตน บริหารจัดการอารมณ์ อุปนิสัยใจคอของตนไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองในทางที่สร้างสรรค์ เป็นการนำเขาวรรณอารมณ์ของตนเองออกมาติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นในรูปแบบของการสื่อสาร ความเก่งคน ความเข้าอกเข้าใจคน เอาใจเขามาใส่ใจเรา และเป็นการที่บุคคลรักษาความสมดุลของเหตุผลกับอารมณ์ บริหารจัดการความสัมพันธ์งานในหน้าที่ของตนกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

มนัส บุญประกอบ (2542) กล่าวถึงเขาวรรณอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะอ่านใจหรือรู้ถึงใจเขาใจเราของบุคคลได้ตลอดจนการรู้จักควบคุมและใช้อารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี มีความเป็นผู้นำและรู้จักที่จะรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นไว้ได้

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542) กล่าวถึงเขาวรรณอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำไปสู่การเป็นคนดี มีคุณค่า และมีความสุข การเป็นคนดี หมายถึง การเห็นใจผู้อื่น ซึ่งก็คือความเมตตา กรุณา ในแง่ของพุทธศาสนาก็คือ ศีล การมีคุณค่า มีความหมายสอดคล้องกับการมีสติรู้ตัว (awareness) การมีความสุข เกิดจากการรู้จักมองโลก เลือกรหาความสุขใส่ตัว เมื่อเกิดความทุกข์ ก็หาวิธีแก้ไข ซึ่งก็คือการใช้ปัญญา

กรมสุขภาพจิต (2543) กล่าวถึงเขาวรรณอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า เขาวรรณอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจอารมณ์ของตนเอง สามารถจัดการและแสดงอารมณ์ของตนเองกับบุคคลอื่นหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มองโลกในด้านดี มีความเป็นผู้นำ บริหารจัดการความสัมพันธ์และงานในหน้าที่ของตนกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

### 3.3.2 องค์ประกอบของเขาวรรณอารมณ์

นักจิตวิทยาและนักวิชาการต่าง ๆ ได้สนใจศึกษาเขาวรรณอารมณ์กันอย่างกว้างขวาง และเสนอองค์ประกอบของเขาวรรณอารมณ์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Wagner and Sternberg (1985 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , 2542: 59-60) ได้เสนอพฤติกรรมที่ฉลาด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและในชีวิต 3 องค์ประกอบ คือ

1) การครองตน (managing self) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองให้บรรลุเป้าหมาย ได้ผลผลิตสูงสุด อาทิ การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง กล้าเสี่ยงไม่ย่อท้อ รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง

2) *การครองคน (managing others)* คือ ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้

3) *การครองงาน (managing career)* คือ ความสามารถในการบริหารจัดการงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ

Salovey and Mayer (1990) ได้เสนอองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ในลักษณะทักษะการปรับตัว 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การรู้จักภาวะอารมณ์ของตนเอง
- 2) การควบคุมอารมณ์
- 3) การใช้เชาวน์อารมณ์

Mayer and Salovey (1997) ได้ปรับปรุงและเพิ่มองค์ประกอบเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การรับรู้เป็นการประเมินและแสดงออกของอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ระบุภาวะอารมณ์ของผู้อื่นความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้องแสดงความต้องการได้ตรงกับความรู้สึกอย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ และจำแนกความรู้สึกต่าง ๆ ได้ตรงกับความเป็นจริง

2) การเกื้อหนุนความคิดของอารมณ์ เป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่ช่วยลำดับความสำคัญ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ และจดจำความรู้สึกต่าง ๆ ได้ดี ทำให้คิดหาแนวทางแก้ปัญหาได้ดี เปิดใจกว้าง มีความสุข มีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์

3) การเข้าใจ เป็นการวิเคราะห์ใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ประกอบด้วย การระบุความรู้สึกหรืออารมณ์และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์กับถ้อยคำต่าง ๆ การเข้าใจอารมณ์ การเข้าใจอารมณ์ซับซ้อนที่เกิดขึ้นและความผันแปรของอารมณ์ต่าง ๆ ได้

4) อารมณ์ที่ส่งเสริมความมอกงามของสติปัญญา เป็นการเปิดใจรับความรู้สึกทางบวกและลบได้ตรงกับความเป็นจริง มีการคิด ไตร่ตรอง ตระหนักถึงภาวะอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและผู้อื่น สามารถบริหารจัดการภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ โดยลดความรุนแรงของอารมณ์ทางลบ แสดงออกถึงอารมณ์ทางบวกได้ โดยไม่บิดเบือนหรือใช้กลวิธีในการป้องกันตนเองมากเกินไป

Goleman (1995) เสนอองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ 5 องค์ประกอบ คือ การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (know one' semotion) การบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง (managing emotion) การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง (motivation oneself) การรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น (recognizing emotion in others) การจัดการด้านสัมพันธ์ภาพกับ

บุคคลอื่น (handing relationship) ในระยะต่อมา Goleman (1998) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของเขาวินิจฉัย 5 องค์ประกอบ รวมเป็น 2 หมวดได้ ดังนี้

1) สมรรถนะทางสังคม เป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ

(1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการตระหนักรู้ความรู้สึก ความต้องการและความห่วงใยของผู้อื่น ได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น การตระหนักถึงความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น มีจิตใจใฝ่บริการ รับรู้ คาดคะเนและตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้ ส่งเสริมผู้อื่นโดยทราบความต้องการและช่วยพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ถูกต้องทาง ให้โอกาสผู้อื่น สามารถมองเห็นความเป็นไปได้จากการมองเห็นความแตกต่างของคน ตระหนักรู้ถึงความคิดเห็นของกลุ่มและสามารถคาดคะเนสถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มได้

(2) ทักษะทางสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้ ได้แก่ การโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ดีมีการติดต่อสื่อสารที่นุ่มนวล ชัดเจน น่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ สามารถกระตุ้นให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง บริหารความขัดแย้งได้ดี สร้างสายสัมพันธ์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างสมรรถนะของทีมให้เกิดพลังความร่วมมือ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายนั้น

2) สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นความสามารถในการบริหารจัดการกับตนเองได้เป็นอย่างดี โดยรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ และสร้างแรงจูงใจให้ตนเองเพื่อเกื้อหนุนไปสู่เป้าหมายได้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

(1) การตระหนักรู้ตนเอง เป็นการตระหนักรู้ความรู้สึก ความโน้มเอียงของตน หยั่งรู้ความเป็นไปของตนในการตอบสนองสิ่งเร้าต่าง ๆ ได้แก่ การรู้เท่าทันอารมณ์ตนเองและคาดคะเนผลที่จะเกิดตามมา สามารถประเมินตนเองตามความเป็นจริง รู้จุดเด่นจุดด้อย มีความมั่นใจ และรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

(2) การควบคุมตนเอง เป็นความสามารถในการจัดการอารมณ์ความรู้สึกตนเอง ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความซื่อสัตย์น่าไว้วางใจ มีความยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ใช้สติปัญญา และแสดงความรับผิดชอบ

(3) การสร้างแรงจูงใจ และจูงใจตนเองได้ เป็นการโน้มน้าวอารมณ์ตนเองเพื่อเกื้อหนุนไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความจงรักภักดี ยึดมั่นในเป้าหมายกลุ่มและองค์การ มีความคิดริเริ่ม มองโลกในแง่ดี เผชิญกับปัญหาและอุปสรรคได้อย่างไม่ย่อท้อจนสำเร็จตามเป้าหมาย



Bar-On (1997) ได้เสนอองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ 15 ด้าน ดังนี้

1) ความสามารถภายในตนเอง (intrapersonal) ประกอบด้วย

(1) การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (emotional self awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของตนเอง

(2) การกล้าแสดงออกความคิดเห็นและความรู้สึกของตน (assertiveness) หมายถึง ความสามารถในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ความเชื่อของตนเอง รวมทั้งการปกป้องสิทธิของตนเองอย่างสร้างสรรค์

(3) การเข้าใจภาวะอารมณ์ตนเอง (self regard) หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ เข้าใจ และยอมรับอารมณ์ของตนเอง

(4) การประจักษ์แจ้งแห่งตน (self - actualization) หมายถึง ความสามารถในการตระหนักในศักยภาพของตน ทำในสิ่งที่ต้องการได้ และมีความสุขที่สามารถทำได้

(5) การเป็นอิสระเอกเทศ (independence) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ความคิด การกระทำของตนเองได้อย่างอิสระโดยไม่พึ่งพาผู้อื่น

2) ความสามารถระหว่างบุคคล (interpersonal) ประกอบด้วย

(1) มนุษย์สัมพันธ์ (interpersonal relationship) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น โดยแสดงออกถึงความผูกพันทางอารมณ์ที่แน่นแฟ้น รวมทั้งการให้และได้รับความรัก ความเอาใจใส่

(2) ความเอื้ออาทรผู้อื่น (empathy) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจ และใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น

(3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) หมายถึง ความสามารถในการการร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคมที่ตนเกี่ยวข้อง

3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ประกอบด้วย

(1) การเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตรงกับความเป็นจริง (reality testing) หมายถึง ความสามารถในการประเมิน แยกแยะความรู้สึกส่วนตัวออกจากสิ่งที่มีอยู่จริง

(2) การยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

(3) การแก้ไขปัญหา (problem solving) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4) ความสามารถในการจัดการกับความเครียด (stress management)

ประกอบด้วย

(1) การอดทนต่อความเครียด (stress tolerance) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญต่อเหตุการณ์ที่ร้ายแรง ภาวะกดดัน และความรุนแรงของอารมณ์ โดยมีการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

(2) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (impulse control) หมายถึง ความสามารถในการอดกลั้นต่อความปรารถนา สิ่งยั่วยุบ รวมทั้งการแสดงออกที่ขาดการควบคุม

#### 5) ความสามารถในการจูงใจตนเองและภาวะอารมณ์ (general mood)

ประกอบด้วย

(1) การมองโลกในแง่ดี (optimism) หมายถึง ความสามารถในการมองชีวิตในแง่ดี มีทัศนคติในทางบวก ถึงแม้จะเผชิญกับสถานการณ์ที่เลวร้าย

(2) การมีความสุข (happiness) หมายถึง ความสามารถในการรู้สึกพึงพอใจในชีวิต สร้างความสุขให้แก่ตนเองและผู้อื่น และแสดงอารมณ์ในด้านดี

Cooper and Sawaf (1997) ได้เสนอโครงสร้างเขาวงกตอารมณ์ เพื่อสะดวกต่อการวัด เรียกว่า EQ Map โดยมีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ความรอบรู้ทางอารมณ์ (emotional literacy) หมายถึง การรู้จักอารมณ์ตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการรับรู้ การควบคุมตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง และมีพลังอำนาจในตนเอง ได้แก่

(1) ความซื่อสัตย์ทางอารมณ์ (emotional literacy) หมายถึง การรู้จักอารมณ์ตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการรับรู้ การควบคุมตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง และมีพลังอำนาจในตนเอง ได้แก่

(2) การสร้างพลังอารมณ์ (emotional energy) เป็นการรวบรวมอารมณ์ของตนเอง ให้เกิดเป็นพลังที่สร้างสรรค์

(3) การตระหนักรู้ในอารมณ์ (awareness)

(4) การประเมินผลย้อนกลับของอารมณ์ (emotional feedback) เป็นการรับรู้ ว่าอารมณ์สามารถทำให้เกิดปัญหา ข้อขัดแย้งหรือเป็นโอกาสสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้

(5) การสร้างสัมพันธที่เชื่อมโยงและการหยั่งรู้ด้วยตนเอง (emotional connection and intuition)

(6) ความรับผิดชอบ (responsibility)

2) สมรรถนะทางอารมณ์ (emotional fitness) หมายถึง การปรับวางอารมณ์ของ

ตนเองได้อย่างยืดหยุ่น รู้กาลเทศะ แม้เผชิญความลำบากใจ ได้แก่

- (1) การสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง (authenticity)
- (2) การเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ (trust radius)
- (3) การสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาไม่พอใจที่จะอยู่กับที่ (constructive discontent)
- (4) ความสามารถที่จะกลับสู่สภาพปกติและเดินหน้าต่อไป (resilience and renewal)

3) ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (emotional depth) หมายถึง การสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิต หน้าที่การงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตนเอง ประกอบด้วย

- (1) ความผูกพันในงาน รับผิดชอบ และมีสติ (commitment)
- (2) การมีเป้าหมายและศักยภาพที่โดดเด่น (unique potential and purpose)
- (3) การมีความซื่อตรง มีคุณธรรม รักษาคำพูด ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองอย่างเปิดเผย (applied integrity)
- (4) ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นได้ โดยปราศจากอำนาจ (influence without authority)

4) ความกลมกลืนทางอารมณ์ (emotional alchemy) หมายถึง การใช้สัญชาตญาณด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสมรรถนะที่จะเผชิญปัญหาและความกดดัน ประกอบด้วย

- (1) การแสดงออกถึงการหยั่งรู้ (intuitive flow)
- (2) ความสามารถในการคิดใคร่ครวญ (reflective time – shifting)
- (3) การเล็งเห็นโอกาส (opportunity)
- (4) การสร้างอนาคต (creating the future)

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542) เสนอว่าเขาวินิจฉัยอารมณ์ ประกอบด้วยทักษะทางอารมณ์ คือ

- 1) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) เป็นเสมือนการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่เบียดเบียนผู้อื่น อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นความลำบากมีจุดมุ่งหมาย คือ ทำให้คนเป็นคนดี
- 2) ความมีสติ (awareness) เป็นการรู้ถึงข้อดีข้อด้อยในตนเอง เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขส่วนบกพร่องของตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ สามารถกำหนดเป้าหมายแนวทางในการดำเนินชีวิต เพื่อทำให้ตนมีคุณค่าและมีเป้าหมาย
- 3) การแก้ไขข้อขัดแย้ง (conflict solving / stress management) เป็นการแก้ไขด้วยเหตุผลและปัญญา แบ่งเป็น

(1) ความขัดแย้งทางอารมณ์ในตนเอง ได้แก่ ความเครียด อารมณ์โกรธ อารมณ์เกลียด

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข

กรมสุขภาพจิต (2543) ได้แบ่งองค์ประกอบของ EQ ไว้ดังนี้

1) ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วย

(1) การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ประกอบด้วย การรู้อารมณ์ และความต้องการของตนเอง การควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และการแสดงออกอย่างเหมาะสม

(2) การเห็นใจผู้อื่น ประกอบด้วย การใส่ใจผู้อื่นการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น และการแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

(3) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การรู้จักให้ รู้จักรับ การรับผิดชอบ การให้อภัย และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2) เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย

(1) รู้จักตนเองและมีแรงจูงใจในตนเอง ประกอบด้วย การรู้ศักยภาพของตนเอง การสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

(2) ตัดสินใจและการแก้ปัญหา ประกอบด้วย การรับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา และมีความยืดหยุ่น

(3) มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น การกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและการแสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3) สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย

(1) ภูมิใจในตนเอง ประกอบด้วย การเห็นคุณค่าตนเอง และความเชื่อมั่นในตนเอง

(2) พึงพอใจในชีวิต ประกอบด้วย การมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขันและพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่

(3) มีความสงบทางใจ ประกอบด้วย การมีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุขรู้จักผ่อนคลาย และมีความสงบทางใจ



จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์ ช้างต้น ผู้วิจัยเลือกศึกษาเชาวน์อารมณ์ตามทฤษฎีของกรมสุขภาพจิต (2543: 2-3) ด้วยเหตุผลที่ว่า แนวความคิดของกรมสุขภาพจิต พัฒนามาจากทฤษฎีของเมเยอร์และสโลเวย์ (Mayer & Salovey) ทฤษฎีของโกลแมน (Goleman) และทฤษฎีของบาร์ออน (Bar-on) และหลักพุทธศาสนา รวมถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ต้องการให้ผู้เรียนมีความ เก่ง ดี มีสุข

#### 3.3.4 การประเมินเชาวน์อารมณ์

การประเมินเชาวน์อารมณ์ในระยะแรก เป็นการวัดการรับรู้อารมณ์ที่ไม่ใช้คำพูดโดยใช้แบบทดสอบความไวทางอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ทางอารมณ์ สังคม สติปัญญา และความเข้าใจผู้อื่นมีน้อย (อรพินทร์ ชูชม , 2542) ต่อมา มีการพัฒนาสร้างแบบประเมินตามแนวคิดของนักทฤษฎีอีกมากมาย แต่ที่ได้รับความนิยมมีดังนี้

Mayer , Salovey , and Caruso (1998 อ้างถึงใน อรพินทร์ ชูชม, 2542) ได้สร้างแบบประเมินเชาวน์อารมณ์ the emotional IQ test และ the multifactor emotional intelligence scale (MEIS) ซึ่งทั้งสองแบบมีเนื้อหาเหมือนกัน แต่มีความแตกต่างกันที่การนำเสนอโดย the emotional IQ test วัดในรูปแบบของ CD-ROM ส่วน MEIS เป็นการวัดโดยใช้รูปแบบกระดาษและดินสอ แบบทดสอบนี้มุ่งที่จะพัฒนาเชาวน์อารมณ์ของผู้ตอบ โดยมีสถานการณ์ให้คิดและใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหา มีเนื้อหาใน 4 องค์ประกอบ คือ แบบทดสอบความสามารถในการระบุมารมณ์ แบบทดสอบความสามารถในการใช้อารมณ์ แบบทดสอบความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ และแบบทดสอบความสามารถในการควบคุมอารมณ์

Bar-On (1992 อ้างถึงใน Bar-On ,1997) ได้สร้างแบบประเมิน Bar-On EQ-i (bar-on emotional intelligence inventory) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ด้าน จำนวน 133 ข้อ โดยที่ข้อที่ 133 ไม่นำมาคิดคะแนน ถือเป็นภาระเน้นให้ตอบตามความเป็นจริงแบบประเมิน

#### 3.3.5 เชาวน์อารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เชาวน์อารมณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางทหาร ตำรวจ โดยเฉพาะในสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก การบริหารงานมุ่งเน้นผลการดำเนินงานมากขึ้น คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างรวดเร็ว เด็ดขาด สามารถจัดการต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากจะต้องมีเชาวน์อารมณ์สูง (Goleman , 1998) เชาวน์อารมณ์จะช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของการเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการรู้จักใช้คนและครองใจคน สามารถ

โน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จ เกิดความรักงาน จงรักภักดีต่อองค์กร (วีระวัฒน์ บินดินามัย, 2542) สามารถทำงานเกี่ยวกับบุคคล ในองค์การได้ดีขึ้น (คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2542) ผู้นำที่ตระหนักรู้ในตนเองและสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้ จะมีความมั่นใจในตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อถือไว้วางใจ เคารพและศรัทธา (Daft , 1999: 347) ยึดถือเป็นแบบอย่างปฏิบัติ สามารถกระตุ้นจิตใจให้ปฏิบัติงานได้มากเกินความคาดหวังซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันอาชีพทหาร ตำรวจ ต้องพบการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดภาวะวิกฤต ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความสับสนฉันท ทั้งทางบวกและทางลบ (สายพิณ เกษมกิจวัฒนา, 2538 ) ทหาร ตำรวจ จึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการกับความเครียด เป็นผู้ที่มองโลก ในด้านดี ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ผู้ที่มีเขาวนอารมณ์สูงจะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวยืดหยุ่นต่อผู้กับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จที่มุ่งหวัง มีพลังแรงใจเป็นบุคคลที่มีความเห็นใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคมสูง และมีความสุขกับชีวิต (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2542) สามารถจัดการกับความเครียด แก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ และอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าเขาวนอารมณ์ช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 3.4 การสนับสนุนทางสังคม

การสนับสนุนทางสังคมเกิดจากการติดต่อสัมพันธ์กับของบุคคลในสังคม (Brown, 1978) ทำให้บุคคลเชื่อว่ามีบุคคลอื่นที่ให้ความรัก ความเอาใจใส่ เห็นถึงคุณค่าและรู้ดีว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Cobb, 1976) จึงช่วยส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด (House, 1981) ซึ่ง Kouzes and Posner (1995) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำ

#### 3.4.1 ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม

การสนับสนุนทางสังคมเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจศึกษาจากนักวิชาการอย่างมากมาย และได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

Cobb (1976: 300) การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับข้อมูลที่ทำให้เชื่อว่าตนเองมีบุคคลที่ให้ความรัก ความเอาใจใส่ เห็นคุณค่า ได้รับการยกย่อง นับถือ ยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีหน้าที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน

Kahn (1979) การสนับสนุนทางสังคม เป็นปฏิสัมพันธ์อย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างบุคคล มีผลทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน โดยการยอมรับนับถือ ยอมรับในพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และมีการช่วยเหลือด้านวัตถุซึ่งกันและกัน

House (1981) การสนับสนุนทางสังคม เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบด้วย การให้ความรัก ความห่วงใย เห็นถึงคุณค่า ให้ความช่วยเหลือในด้านสิ่งของ เงินทอง แรงงาน ให้ข้อมูลข่าวสารและข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ประเมินตนเอง

Brown (1978) การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลในเครือข่ายทางสังคม ได้รับความช่วยเหลือในด้านอารมณ์สังคม สิ่งของ และข้อมูลข่าวสารจากการติดต่อสัมพันธ์กันของบุคคลในสังคม ทำให้บุคคลสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเครียดได้รวดเร็ว

จริยวัตร คมพยัคฆ์ (2531) กล่าวถึงการสนับสนุนทางสังคมว่า เป็นการที่มนุษย์ในสังคมมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย ที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุความต้องการของตนในด้านสรีระวิทยาและจิตสังคม โดยเฉพาะในภาวะที่บุคคลมีการเจ็บป่วย หรือช่วยเหลือตนเองได้จำกัด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเครือข่ายสังคม ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับความรัก ความเอาใจใส่ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยได้รับความช่วยเหลือในด้านอารมณ์สังคม ข้อมูลข่าวสารและสิ่งของ

#### 3.4.2 แหล่งสนับสนุนทางสังคม

แหล่งการสนับสนุนทางสังคม จะเกี่ยวข้องกับชนิดและปริมาณการสนับสนุนทางสังคม โดยชนิดของการสนับสนุนทางสังคมจะเปลี่ยนแปลงตามแหล่งที่ให้การสนับสนุน ส่วนปริมาณการสนับสนุน จะขึ้นอยู่กับขนาดของเครือข่ายทางสังคมที่ให้การสนับสนุน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งแหล่งการสนับสนุนทางสังคม ไว้ดังนี้

Caplan , et al (1980 อ้างถึงใน Jennings, 1980: 395) ได้แบ่งแหล่งการสนับสนุนทางสังคม ออกเป็น 3 แหล่ง คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ คู่สมรส เครือญาติ และเพื่อน

House (1981) ได้แบ่งแหล่งการสนับสนุนทางสังคม ตามลักษณะความสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) แหล่งการสนับสนุนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ โดยมีความสัมพันธ์กันตามธรรมชาติ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ พ่อ แม่ คู่สมรส ลูก เครือญาติหรือเพื่อน
- 2) แหล่งการสนับสนุนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการทำงาน หรือกลุ่มวิชาชีพ จึงมีลักษณะ

การช่วยเหลือที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน Wortman (1984) ได้แบ่งแหล่งการสนับสนุนทางสังคมตามแนวคิดของ House (1981) ออกเป็น 6 แหล่ง คือ คู่สมรส เครือญาติ เพื่อน เพื่อนบ้าน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

จรรยาวัตร คมพยัคฆ์ (2531) ได้แบ่งแหล่งการสนับสนุนทางสังคมตามลักษณะความสัมพันธ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มปฐมภูมิ (primary group) เป็นกลุ่มที่สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันใกล้ชิดกันมาก ลักษณะการติดต่อทางสังคมเป็นแบบไม่เป็นทางการ เป็นแหล่งที่ให้การสนับสนุนด้านอารมณ์และความเป็นเพื่อน ได้แก่ ครอบครัว กลุ่มเพื่อน หรือเพื่อนบ้าน

2) กลุ่มทุติยภูมิ (secondary group) เป็นกลุ่มที่สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผนและเป็นทางการ สมาชิกไม่ค่อยสนใจในความเป็นบุคคลของกันและกัน กลุ่มเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมาอยู่ร่วมกันเพื่อทำงานตามเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มทางสังคม กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มวิชาชีพ

จะเห็นได้ว่า แหล่งการสนับสนุนทางสังคมสามารถแบ่งได้หลายแบบ และที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานส่วนใหญ่มาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ดังที่ Dunham – Taylor, Fisher, and Kinion (1993 อ้างถึงใน ศิริวรรณ หม่อมพอนุช, 2544) ศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเกิดลักษณะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้ Burns (1992) ได้ศึกษาพบว่า การสนับสนุนด้านอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ

### 3.4.3 ชนิดของการสนับสนุนทางสังคม

การแบ่งชนิดของการสนับสนุนทางสังคม เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จากเครือข่าย ของการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านได้แบ่งชนิดการสนับสนุนทางสังคม ไว้แตกต่างกันตามแนวคิดที่ตนศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Cobb (1976) ได้แบ่งชนิดของการสนับสนุนทางสังคม ออกเป็น 3 ชนิด ดังนี้

1) การสนับสนุนด้านอารมณ์ (emotional support) เป็นการช่วยให้บุคคลรับรู้ว่าคุณได้รับความรัก ความเอาใจใส่ ได้รับการสนับสนุน มีความผูกพันรักใคร่ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) การสนับสนุนด้านการยอมรับและการมีคุณค่า (esteem support) เป็นการช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าคุณมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

3) การสนับสนุนด้านการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (social support or network) เป็นการช่วยให้บุคคลรับรู้ว่าคุณมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสังคมนั้น

Kahn (1979) ได้แบ่งชนิดของการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ชนิด ดังนี้



1) ความผูกพันทางด้านอารมณ์และความคิด (affection) เป็นการแสดงออกถึง อารมณ์ทางบวกของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งจะแสดงออกในรูปของความรัก ความผูกพันและ ความเคารพ

2) การเห็นพ้องและยอมรับพฤติกรรมของกันและกัน (affirmation) เป็นการแสดงออกโดยการเห็นด้วย ยอมรับความถูกต้องเหมาะสมทั้งในการกระทำและความคิดของ บุคคลอื่น

3) การให้ความช่วยเหลือ (aid) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นโดยการให้ความ ช่วยเหลือโดยตรง การช่วยเหลือนี้อาจจะเป็นสิ่งของ วัตถุ เงิน ข้อมูลข่าวสารหรือแรงงาน

House (1981) ได้แบ่งชนิดของการสนับสนุนทางสังคมเป็น 4 ชนิด ดังนี้

1) การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (emotional support) เป็นการให้ความรัก ความ เอาใจใส่ ความห่วงใย ความไว้วางใจ และให้การยอมรับนับถือ

2) การสนับสนุนด้านทรัพยากร (instrumental support) เป็นการให้ความช่วยเหลือ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วัตถุ เครื่องมือ เวลา เงินหรือแรงงาน

3) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (instrumental aid) เป็นการที่บุคคลได้รับความ ช่วยเหลือด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เงินทอง หรือแรงงาน ทำให้บุคคลนั้นสามารถดำรง บทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตามปกติ

Jacobson (1986: 252-253) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ประเภท

1) การสนับสนุนด้านอารมณ์ (emotional support) หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้ บุคคลรู้สึกสบาย ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้รับความรัก ความเคารพ ชื่นชม รู้สึกว่าได้รับการดูแล และมีความปลอดภัย

2) การสนับสนุนด้านการรับรู้ (cognitive support) หมายถึง การได้รับข้อมูลข่าวสาร ความรู้หรือคำแนะนำ ที่ช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจตนเองและสิ่งต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่สามารถ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

3) การสนับสนุนด้านวัตถุ (material support) หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ที่ได้รับ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติอยู่

#### 3.4.5 การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Kouzes and Posner (1993) กล่าวว่า ความสามารถของผู้นำจะสูงขึ้นเมื่อได้รับการ สนับสนุนทางสังคม เพราะผู้นำไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยปราศจาก ความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการสนับสนุนทาง สังคมจะเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Yuder-Wise, 1999: 192) จะกระตุ้น



ส่งเสริมให้บุคคลเห็นคุณค่าในตนเอง รู้สึกว่าอยู่เหนือการควบคุมของสิ่งแวดล้อมจึงเกิดความรู้สึกในด้านบวก และช่วยลดสิ่งรบกวนจิตใจต่าง ๆ ที่เกิดจากความเครียด (Brown and Harris, 1978 อ้างถึงใน Brown, 1986) ดังนั้นการ ดำรงชีวิตที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคม จะเกิดขวัญและกำลังใจ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความมั่นใจและเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งการเห็นคุณค่าในตนเองเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1998) การสนับสนุนทางสังคมจะช่วยป้องกันผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์จากภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงได้ (House, 1981: 32) บุคคลที่มีระดับการสนับสนุนทางสังคมสูง จะเป็นผู้ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ (Spreitzer and Quinn, 1996; Dutton and Ashford, 1993) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากการได้รับความแนะนำ ข้อเสนอแนะ ทิศทางและได้รับข้อมูลข่าวสาร จะสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ (จรรยา คมพัยค์ม, 2531) หัวหน้าหอผู้ป่วยในปัจจุบันต้องเผชิญกับสิ่งเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอทันต่อเหตุการณ์ จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยนำมาใช้ในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ และมองเห็นทิศทางการทำงานที่จะนำพาผู้ร่วมงาน ฝ่าฟันอุปสรรคไปจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารยังทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน มีความมั่นใจ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจและการวางแผน การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นทักษะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่ง จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยอดเยี่ยม (Barker, 1992) แหล่งสนับสนุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ให้การสนับสนุนด้านอารมณ์จะช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่า และความเชื่อมั่นในตนเองรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำ (Bass, 1985) ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีบารมี (Bass, 1985) บุคคลที่รับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ การสนับสนุนทางสังคมจะทำหน้าที่ขจัดหรือป้องกันความเครียด ทำให้บุคคลเข้มแข็งในการเผชิญกับสิ่งที่ยากได้ (Kanter, 1982 อ้างถึงใน ศิริวรรณ หม่อมพอนุช, 2544)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคม จะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Brown (1978) ในการแบ่งชนิดของการสนับสนุนทางสังคมมี 3 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนด้านอารมณ์ การสนับสนุนเชิงรูปธรรม และการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของ House (1981) แต่ได้รวมการให้ข้อมูลข่าวสารและการประเมินผลเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ได้คำนึงถึงการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม โดยสนับสนุนให้บุคคลรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงเป็นแนวคิดที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่

จำเป็นของบุคคลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม ส่วนแนวคิดของ Cobb (1976) นั้นจะคำนึงถึงการสนับสนุนด้านอารมณ์ ด้านการยอมรับและเห็นคุณค่า และด้านการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของ Brown (1978) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ส่วนแหล่งการสนับสนุนทางสังคมนั้นแบ่งได้หลายแบบ แต่ที่พบว่ามีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานส่วนใหญ่มาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ดังที่ Dunham-Taylor, Fisher, and Kinion (1993 อ้างถึงใน ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช, 2544) ศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเกิดลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เช่นเดียวกับ Kanter (1982 อ้างถึงใน Spreitzer and Quinn, 1996) ที่กล่าวว่า บุคคลที่รับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ นอกจากนี้แหล่งสนับสนุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่า และเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำ (Bass, 1998) ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาการสนับสนุนทางสังคมที่มาจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

Spreitzer and Quinn (1996) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทางสังคมช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของทหาร ตำรวจ จึงกล่าวได้ว่าการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอาชีพทหาร ตำรวจ ซึ่งก็คืออาชีพของนักเรียนเตรียมทหารในอนาคต

#### ตอนที่ 4 หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

Joreskog และ Sorbom ได้พัฒนาโปรแกรมลิสเรล (linear structural relationship: LISREL) ขึ้นและได้นำโมเดลลิสเรลมาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร พบว่าการนำโมเดลลิสเรลมาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในโมเดลการวิเคราะห์สาเหตุนั้นมีส่วนดีอยู่หลายประการ ทั้งนี้เพราะสามารถผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลแบบเดิมจากการศึกษาพบว่าการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยวิธีแบบดั้งเดิม กับการใช้โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) มีสมบัติบางประการที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 2.2 (นางลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบลักษณะของการวิเคราะห์สาเหตุแบบเดิมกับโมเดลลิสเรล

การวิเคราะห์แบบดั้งเดิม	การวิเคราะห์สาเหตุด้วยโมเดลลิสเรล
<b>จุดเหมือน</b>	
1. ความคลาดเคลื่อนมีค่าเป็นศูนย์และมีการกระจายคงที่	1. ความคลาดเคลื่อนมีค่าเป็นศูนย์และมีการกระจายคงที่
2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นศูนย์	2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีค่าเป็นศูนย์
<b>จุดต่าง</b>	
1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ทางเดียวแบบเส้นเชิงบวก (linear additive)	1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ทางเดียวหรือสองทางแบบเส้นเชิงบวก (linear additive)
2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าเป็นศูนย์	2. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าเป็นศูนย์ได้
3. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด	3. ตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนในการวัด
4. ในตัวแปรมีเฉพาะตัวแปรสังเกตได้	4. ในโมเดลมีทั้งตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง
5. ค่าวัดของตัวแปรอยู่ในระดับอันตรภาค	5. ค่าวัดของตัวแปรอยู่ในระดับนามบัญญัติขึ้นไป
6. วิเคราะห์ตามหลักวิเคราะห์สาเหตุ (Path Analysis)	6. วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์สาเหตุ (Path Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)
7. ต้องแยกคำนวณดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit)	7. คำนวณดัชนีวัดความกลมกลืนในกระบวนการวิเคราะห์
8. การประมาณค่าใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์กำลังสองน้อยที่สุด	8. การประมาณค่าใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ หลายแบบ เช่น วิธีกำลังสองน้อยที่สุด วิธีไลยูต์สูงสุด

#### 4.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL)

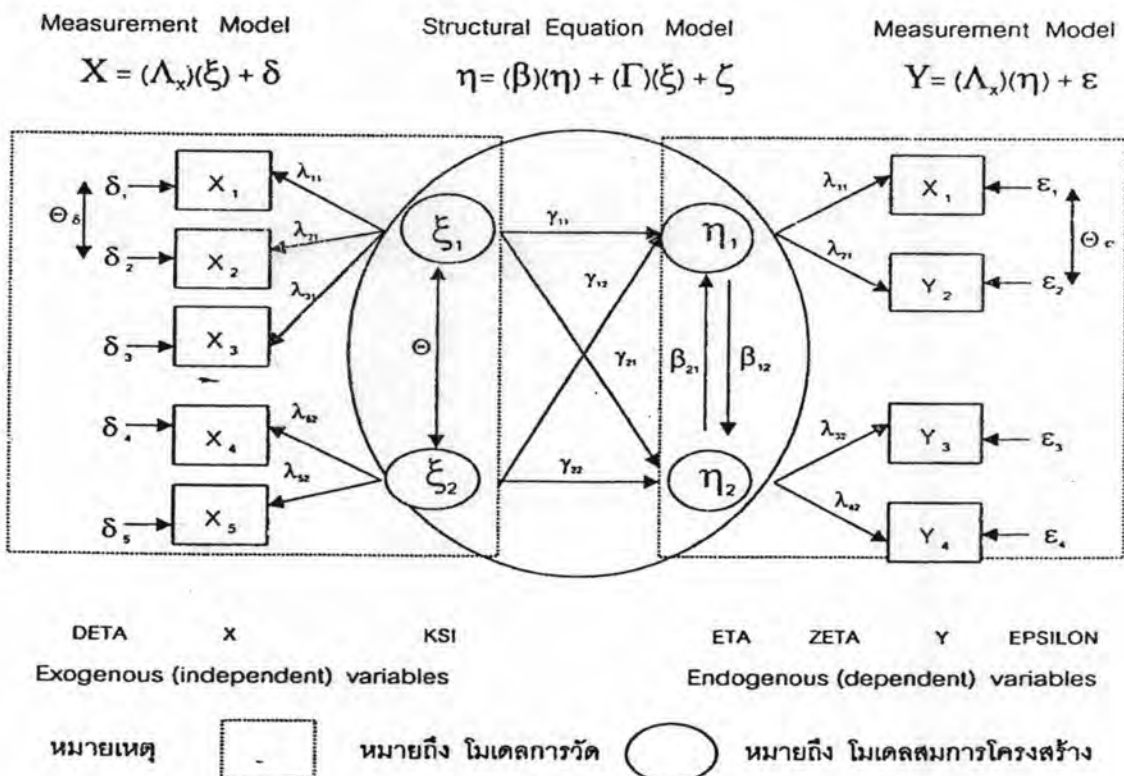
กระบวนการสร้างโมเดลโดยทั่วไป ขั้นแรกจะเป็นการสร้างโมเดลที่ได้มาจากการทบทวนเอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่อจากนั้นเป็นการตรวจสอบโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูล



เชิงประจักษ์ เพื่อดูว่าโมเดลที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับข้อมูลใสสภาพการณ์จริงหรือไม่ โดยในขั้นตอนนี้หากเลือกวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลจะมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอนดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

กำหนดโมเดลความสัมพันธ์ตามสมมุติฐาน หมายถึง การกำหนดลักษณะของโมเดลที่จะวิเคราะห์ โดยโมเดลนี้ได้มาจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ที่กำหนดในโมเดล และนำมาเขียนเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประกอบด้วยโมเดลที่มีและไม่มี ความคลาดเคลื่อนในการวัด โมเดลที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดจะมีเฉพาะตัวแปรที่สังเกตได้ ไม่มีตัวแปรแฝง และต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นเพิ่มขึ้นว่าตัวแปรสังเกตได้นั้นไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด

ในโมเดลลิสเรลจะประกอบด้วยโมเดล 2 โมเดล คือโมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) โมเดลการวัดเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง (latent variable) กับตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) ส่วนโมเดลโครงสร้าง เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน ซึ่งความสัมพันธ์ทั้งหมดสามารถแสดงให้ดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 โมเดลในโปรแกรมลิสเรล  
ที่มา: ดัดแปลงจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542

เวกเตอร์ของตัวแปรในโมเดลมีสัญลักษณ์อักษรกรีก คำอ่าน และความหมายดังนี้

$\xi$	= Ksi	= K	= เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายนอก
$\eta$	= Eta	= E	= เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายใน
$X$	= Eks	= X	= เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกที่สังเกตได้
$Y$	= Wi	= Y	= เวกเตอร์ตัวแปรภายในที่สังเกตได้
$\delta$	= Delta	= d	= เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X
$\varepsilon$	= Epsilon	= e	= เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y
$\zeta$	= Zeta	= z	= เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ในการวัดตัวแปร E
$\Lambda_x$	= Lamda-X	= LX	= เมตริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ X บน K
$\Lambda_y$	= Lamda-Y	= LY	= เมตริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ Y บน E
$\Gamma$	= Gamma	= GA	= เมตริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปร K ไป E
$\beta$	= Beta	= BE	= เมตริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่าง E
$\phi$	= Phi	= PH	= เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม ระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง K
$\psi$	= Psi	= PS	= เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อน Z
$\Theta_\delta$	= Theta-Delta	= TD	= เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อน d
$\Theta_\varepsilon$	= Theta-Epsilon	= TE	= เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อน e

#### 4.2 กำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specification of the Model)

การวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรลนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ทั้งโมเดลที่มีตัวแปรแฝง หรือตัวแปรที่สังเกตได้ วิเคราะห์ได้ทั้งโมเดลที่เป็นโมเดลความสัมพันธ์ทางเดียวและความสัมพันธ์ย้อนกลับ ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีนี้ จึงต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อแสดงลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดข้อมูลจำเพาะได้ 3 รูปแบบดังนี้

4.2.1 พารามิเตอร์กำหนด (Fixed Parameter: F1) หมายถึงพารามิเตอร์ในโมเดลการวิจัยที่ไม่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "0"

4.2.2 พารามิเตอร์บังคับ (Constrained Parameters: ST) หมายถึง พารามิเตอร์ในโมเดลการวิจัยที่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร และพารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลนั้นเป็นคี่จะต้องมีการประมาณแต่มีเงื่อนไขกำหนดให้ พารามิเตอร์บางตัวมีเฉพาะค่าคงที่ ซึ่งถ้าบังคับให้เป็น 1 ก็ สามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "1"

4.2.3 พารามิเตอร์อิสระ (Free Parameters: FR) หมายถึง พารามิเตอร์ในโมเดลการวิจัยที่ต้องการประมาณค่าและไม่ได้บังคับให้มีค่าอย่างใดอย่างหนึ่ง ใช้สัญลักษณ์ "\*" "

การกำหนดลักษณะพารามิเตอร์ว่าเป็นพารามิเตอร์กำหนด พารามิเตอร์บังคับ และพารามิเตอร์อิสระในเมตริกซ์ทั้ง 8 มีความสำคัญต่อการใช้โปรแกรมลิสเรลมาก ในการเขียนคำสั่งนักวิจัยต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของพารามิเตอร์ที่เขียนในรูปเมตริกซ์ทั้ง 8 ด้วยว่ามีรูปแบบ (Form) และสถานะ (Mode) ของพารามิเตอร์เป็นแบบใด รูปแบบของเมตริกซ์ที่ใช้ในโปรแกรมลิสเรล มี 9 รูปแบบตามเมตริกซ์ทางคณิตศาสตร์ทั่วไป ดังนี้

- 1) เมตริกซ์ศูนย์ (Zero Matrix =ZE)
- 2) เมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix=ID)
- 3) เมตริกซ์เอกลักษณ์, ศูนย์ (Identity, Zero Matrix=IZ)
- 4) เมตริกซ์ศูนย์, เอกลักษณ์ (Zero, Identity Matrix=ZI)
- 5) เมตริกซ์แนวทแยง (Diagonal Matrix= DI)
- 6) เมตริกซ์สมมาตร (Symmetric Matrix=SY)
- 7) เมตริกซ์ใต้แนวทแยง (Sub diagonal Matrix= SD)
- 8) เมตริกซ์สมมาตรมาตรฐาน (Standardized Symmetric Matrix=ST)
- 9) เมตริกซ์เต็มรูป (Full Matrix=FU)

สถานะ (Mode) ของเมตริกซ์ที่ใช้ในโปรแกรมกำหนดสถานะของสมาชิกในเมตริกซ์เป็นสถานะ คือ พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameter=FI) และพารามิเตอร์อิสระ (free parameter=FR)

#### 4.3 ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model)

เป็นการระบุว่าสมการโครงสร้างนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ ถ้าจำนวนสมการโครงสร้างเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดล

พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าตัวหนึ่ง จะประมาณค่าพารามิเตอร์ตัวนั้นได้เพียงค่าเดียวเท่านั้น เรียกโมเดลนั้นว่าโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวได้พอดีหรือโมเดลระบุพอดี (just Identified Model) ถ้าจำนวนสมการมากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดล เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี หรือโมเดลระบุเกินพอดี (over Identified Model) และถ้าจำนวนสมการน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดล เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่พอดี (under Identified Model) ซึ่งโมเดลที่ระบุเกินพอดี และโมเดลที่ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่พอดีนี้อาจไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวช่วยทำให้ทราบค่าล่วงหน้าว่าโมเดลนั้นประมาณค่าพารามิเตอร์ได้หรือไม่

#### 4.4 ประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (Parameter estimation from the model)

คือการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการแก้สมการโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาค่าพารามิเตอร์ ซึ่งเป็นตัวที่ไม่ทราบค่าในสมการ ซึ่งการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรล สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ 6 วิธีด้วยกัน คือ วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (unweighted least squares: ULS) ซึ่งวิธีกำลังสองน้อยที่สุดทางนัยสำคัญ (generalized least squares: GLS) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood: ML) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (generally weighted least squares: WLS) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (diagonally weighted least squares: DWLS) วิธีใช้ตัวแปรเป็นเครื่องมือ (instrumental variable: IV) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดสองขั้น (two-stage least squares: TSLS)

#### 4.5 ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Validation of the Model)

เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่เป็นสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ข้อมูลที่ไปเก็บรวบรวมมาจริง) การทดสอบด้วยโปรแกรมลิสเรลสามารถตรวจสอบได้หลายวิธี ดังนี้

4.5.1 ใช้ไคสแควร์ (Chi-square statistic) วิธีนี้โมเดลที่มีความสอดคล้องก็คือโมเดลที่มีค่าไคสแควร์เข้าใกล้ศูนย์มากที่สุด

4.5.2 ใช้ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ถ้าดัชนี GFI เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลประจักษ์



4.5.3 ใช้ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index: AGFI) ได้จากการนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงจำนวนตัวแปร กลุ่มตัวอย่าง และความเป็นองศาอิสระ ดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนดัชนี GFI

4.5.4 ใช้ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root mean squared residual: RMR) วิธีนี้ค่าดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การปรับโมเดล (model adjustment) ในกรณีที่ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดล พบว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะต้องทำการปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนีตัดแปรโมเดล เป็นแนวทางในการปรับโมเดล จนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

ลักขณา แพทยานันท์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคมกับเขาวีอาอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 428 คน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเขาวีอาอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ชั้นปีที่ศึกษา การสนับสนุนทางสังคม และความผาสุกทางจิตวิญญาณ โดยที่ความผาสุกทางจิตวิญญาณและการสนับสนุนทางสังคมร่วมกันพยากรณ์เขาวีอาอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาลได้ร้อยละ 21.81

กนกศิลป์ พุทธิศิลป์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับเขาวีอาอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเขาวีอาอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ

ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) ได้ศึกษาผลของบุคลิกภาพ และเขาวีอาอารมณ์ที่มีต่อคุณภาพการให้บริการตามการรับรู้ของหัวหน้างานของพนักงานส่วนหน้า ของโรงแรมชั้นหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 252 คน พบว่า องค์ประกอบของเขาวีอาอารมณ์ด้านทักษะทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการ พนักงานที่มีลักษณะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีทักษะทางสังคมสูง ผู้ที่ฉลาดและไม่ซื่อจนเกินไป ไม่หลงใหลจนเกินไป จะมีโอกาสเป็นพนักงานให้บริการที่มีคุณภาพสูงมากกว่าพนักงานทั่วไป

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเขาวีอาอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเซาท์อาร์มน์ การสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 245 คน พบว่าเซาท์อาร์มน์และการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุภารดี มั่นยืน (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะความเป็นหญิงชาย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากอาจารย์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาพยาบาลจำนวน 293 คน ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากอาจารย์ด้านการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองในด้านดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีทรัพยากร การมีข้อมูลข่าวสาร และการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่ต้องปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาพยาบาล

ศิริวรรณ หม่อมพอนุช (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 242 คน ผลการศึกษาพบว่า การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคม และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการสนับสนุนทางสังคม และการเห็นคุณค่าในตนเอง สามารถร่วมกันพยากรณ์ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 42.70

สุภาพร รอดถนอม (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 150 คน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้อำนวยการของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนามาจาก Bass(1985) โดยพบเป็น 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

กัลยาณี พรหมทอง (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 85 คน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก

จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ในผู้บริหารสถานพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้อำนวยการสถานพยาบาล 105 คน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมี สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 19.01

ดวงพร ศรีจันทร์วงศ์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 200 คน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เครื่องมือการวิจัยแบบสังคมมิติ และแบบสอบถามภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาล ที่ระดับนัยสำคัญ .05

วรรณดี ชูกาล (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ 382 คน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

รัตติกร จงวิศาล (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยด้านเชาว์อารมณ์ บุคลิกภาพและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 104 คน พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุทธิ จันทร์มั่งคั่ง (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มของผู้พนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 254 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่าผู้นำที่มีลักษณะแบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม จะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด

ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่จำนวน 164 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัย พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กันยา พีรพัฒนานันท์ (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในบริษัทเอกชน

แห่งหนึ่งโดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 166 คน โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดี และความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมถึงความผูกพันต่อองค์การ

ศิริลักษณ์ กุลวนิธีวัฒน์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม บรรยากาศองค์การ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มะตากุล ปั้นลายนาค (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเปลี่ยนของนักเรียนเตรียมทหาร โดยศึกษาในลักษณะส่วนบุคคล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเหล่าทัพที่นักเรียนศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับภาวะผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร

กาญจนา วิญญาสุข (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ด้วยการสร้างแรงจูงใจในตนเอง ในนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนกาฬสินธุ์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 144 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับระดับความฉลาดทางอารมณ์ ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแรงจูงใจในตนเองมีความสัมพันธ์ กับระดับความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

สง่า เชื้อตระกูล (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่องความโน้มเอียงของชนิดแรงจูงใจ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในข้าราชการสังกัดกรมป่าไม้ จ.แม่ฮ่องสอน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสังกัดกรมป่าไม้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 135 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการสนับสนุนด้านทรัพยากร พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับแรงจูงใจโดยการให้การสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ทำงาน มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมแรงจูงใจในการทำงานที่สูงมากกว่าข้าราชการที่ไม่ได้รับการสนับสนุน

ปราณี สุวรรณทิพย์ (2545) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม กับรูปแบบการเผชิญความเครียด ของพนักงานสำนักงานการแพทย์และอนามัย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานสำนักงานการแพทย์และอนามัย สังกัดการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจำนวน 187 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคม กับการแก้ปัญหาความเครียด พบความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมกับการแก้ปัญหาความเครียดคือ พนักงานที่ได้รับการสนับสนุน



ทางสังคมที่สูงกว่าจะมีการแก้ปัญหาความเครียดได้ดีกว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา โดยที่การสร้างแรงบันดาลใจจะเป็นองค์ประกอบย่อยรวมอยู่ในองค์ประกอบด้านการสร้างบารมี

Barling, et al (2000) ได้ศึกษาเซอร์อาร์มอนด์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการในองค์การธุรกิจ จำนวน 49 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 187 คน ผลการศึกษาพบว่า เซอร์อาร์มอนด์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งการให้รางวัลตามสถานการณ์

Burn (1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างชนิดและแหล่งของการสนับสนุนทางสังคม และความเครียดกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 124 คน จาก 14 โรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จากการใช้เครื่องมือประเมินการสนับสนุนทางสังคม 2 ชนิด คือ norbeck social support questionair และ Caplan's people Around Us ส่วนการสนับสนุนทางสังคมจากผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของหัวหน้าหอผู้ป่วย

Palmer, et al. (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเซอร์อาร์มอนด์ กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เครื่องมือ Trait Meta Mood Scale ของ Solovey, et al. (1995) ประเมินเซอร์อาร์มอนด์และใช้เครื่องมือ MLQ ของ Avolio (1995) ประเมินภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารซึ่งศึกษาด้านการบริหารอยู่ในมหาวิทยาลัย SwinBurnse ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 43 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการติดตามอารมณ์ตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีความสัมพันธ์กับการให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ตนเองมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Gardner and Stough (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเซอร์อาร์มอนด์กับภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับอาวุโส จำนวน 110 คน โดยใช้เครื่องมือแบบรายงานตนเองของ SUEIT ของ

Palmer และ Stough (2001) ประเมินเชาว์อารมณ์ และใช้เครื่องมือ MLQ Form 5X ของ Bass and Avolio (2000) ประเมินภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า เชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับ emotional external ในระดับสูง และการให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับเชาว์อารมณ์ระดับปานกลาง

Sosik and Megerian (1999 อ้างถึงใน นภาพิทย ตั้งตรีจักร, 2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 63 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ ด้านการมีจุดมุ่งหมายในชีวิต การรับรู้ในความสามารถของตน การควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมั่นใจในตนเองต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวก กับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่ประเมินตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน องค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประเมินตนเอง

William (1995) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับคุณครูและนักเรียนในโรงเรียนของประเทศสิงคโปร์ ทั้งหมด 89 แห่ง ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และผลการเรียนของนักเรียน โดยได้เก็บข้อมูล การแสดงทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ จากคุณครูเป็นหลัก ส่วนผลการเรียนของนักเรียนนำมาจากผลการสอบของทางโรงเรียน จากผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของคุณครู และยิ่งไปกว่านั้นยังส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจต่อการเรียนของนักเรียนด้วย

Keller (Keller, อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่างโดยวิธีศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้น ในโครงการวิจัยต่างๆ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์การได้เพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Sosik & Megerian (อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการด้านข่าวสารเทคโนโลยี จำนวน 63 คน พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถของตน ความมั่นใจในตนเอง ต่อหน้าสาธารณชนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ สัมพันธ์กับพฤติกรรมการนำไปสู่การเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างชนิดและแหล่งของการสนับสนุนทางสังคม และความเครียดกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 124 คน จาก 14 โรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จากการใช้เครื่องมือประเมินการสนับสนุนทางสังคม 2 ชนิด คือ Norbeck social support questionair และ Caplan's people Around Us ส่วนการสนับสนุนทางสังคมจากผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของหัวหน้าหอผู้ป่วยจากการทบทวนวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังตารางที่ 2.2 ซึ่งพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี หลายปัจจัยด้วยกัน แต่ปัจจัยที่มีผู้สนใจศึกษาอย่างกว้างขวางคือ ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เซาว์อารมณื ความผูกพันต่อองค์การ และการสนับสนุนทางสังคม ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยดังกล่าว

## ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย และโมเดลสมมุติฐานในการวิจัย

### 6.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยนำมาประมวลไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 2.3 โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) พร้อมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับ นักเรียนเตรียมทหาร และการนำผลการศึกษาไปใช้ในโรงเรียนเตรียมทหาร

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านด้านเซาว์อารมณื และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในองค์การทหาร ตำรวจ จึงน่าจะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหารในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดได้จากตัวแปรที่สังเกตได้ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัย	Barling, et al (2000)	Palmer, et al(2001)	Gardner and Stough(2002)	Sonik and Meger (1999)	William (1995)	Keller (อ้างถึงใน กัลยานี พรหมทอง,2546)	Burn (1992)	ลักขณา แพทยานันท์ (2542)	กนกศิลป์ พุทธิศิลพรสกุล (2543)	ฉัตรฤดี สุขปลั่ง (2543)	นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545)	สุภาวดี มั่นเย็น (2541)	ศิริวรรณ หม่อมพอนุช(2544)	กัลยานี พรหมทอง (2546)	รพีพรรณ สังขสุวรรณ (2546)	กัลยานี พรหมทอง (2546)	จรัสศรี ไกรนที (2539)	ดวงพร ศรีจันทร์วงศ์ (2540)	วรรณดี ชูกาล (2540)	รัตติกร จงวิศาล(2544)	สุทธิ จันทร์มั่งคั่ง (2545)	ยุพรีนทร์ ลิ้มสุวรรณ (2546)	กันยา พิรพัฒน์นันท์ (2546)	พะดากุล บันลายนาค (2544)	จุฑารัตน์ เหลลาฉลาด (2547)	ศิริลักษณ์ กุลนิวิวัฒน์ (2546)	
1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์																		✓			✓				✓	✓	
2. เซา์อารมณ์ (EQ)	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓				✓	✓				✓							
3. ความผูกพันต่อองค์การ					✓	✓								✓			✓		✓			✓	✓				
4. การสนับสนุนทางสังคม							✓	✓			✓	✓	✓														
5. พฤติกรรมสร้างสรรค์												✓													✓		
6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน																								✓			
7. บรรยากาศองค์การ																										✓	
8. ผลการปฏิบัติงาน				✓																							
9. ความพึงพอใจในการทำงาน					✓																						
10. การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม																										✓	



ตัวแปรสาเหตุ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ที่เป็นปัจจัยส่งผล ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

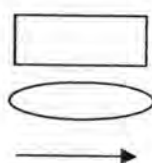
1) ตัวแปรภายในแฝงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้คือ ความพอใจในงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และความต้องการแข่งขัน ซึ่งตัวแปรดังกล่าวได้แนวคิดจากงานวิจัยของ ดวงพร ศรีจันทร์วงศ์ (2540) สุทธิ จันทร์มั่งคั่ง (2545) จุฑารัตน์ เหลาฉลาด (2547) และศิริลักษณ์ กุลนิธิวิวัฒน์ (2546)

2) ตัวแปรภายในแฝงเซาว์อารมณ์ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ เซาว์อารมณ์ด้านความดี เซาว์อารมณ์ด้านความเก่ง และเซาว์อารมณ์ด้านความสุข ซึ่งตัวแปรดังกล่าวได้แนวคิดจากงานวิจัยของ Barling (2000) Palmer (2001) Gardner and Stough (2002) Sonik and Meger (1999) ลักษณะ แพทยานันท์ (2542) กนกศิลป์ พุทธิศิลพรสกุล (2543) จัตุรฤดี สุกปลั่ง (2543) นवलจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545) รพีพรรณ สังขสุวรรณ (2546) กัลยาณี พรหมทอง (2546) และรัตติกร จงวิศาล (2544)

3) ตัวแปรภายนอกแฝงความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปรคือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งตัวแปรดังกล่าวได้แนวคิดจากงานวิจัยของ William (1995) Keller (อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง (2546) จรัสศรี ไกรนที (2539) วรรณดี ชูกาล (2540) ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ (2546) และ กัญญา พีรพัฒนานันท์ (2546)

4) ตัวแปรภายนอกแฝงการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ คือ การสนับสนุนด้านอารมณ์ การสนับสนุนเชิงรูปธรรม การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งตัวแปรดังกล่าวได้แนวคิดจากงานวิจัยของ Burn (1992) ลักษณะ แพทยานันท์ (2542) นवलจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545) สุภารัตน์ มั่นยืน (2541) และศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช (2544)

ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในรูปของโมเดลลิสเรลดังแผนภาพที่ 2.2 โดยมีสัญลักษณ์ในโมเดลดังนี้

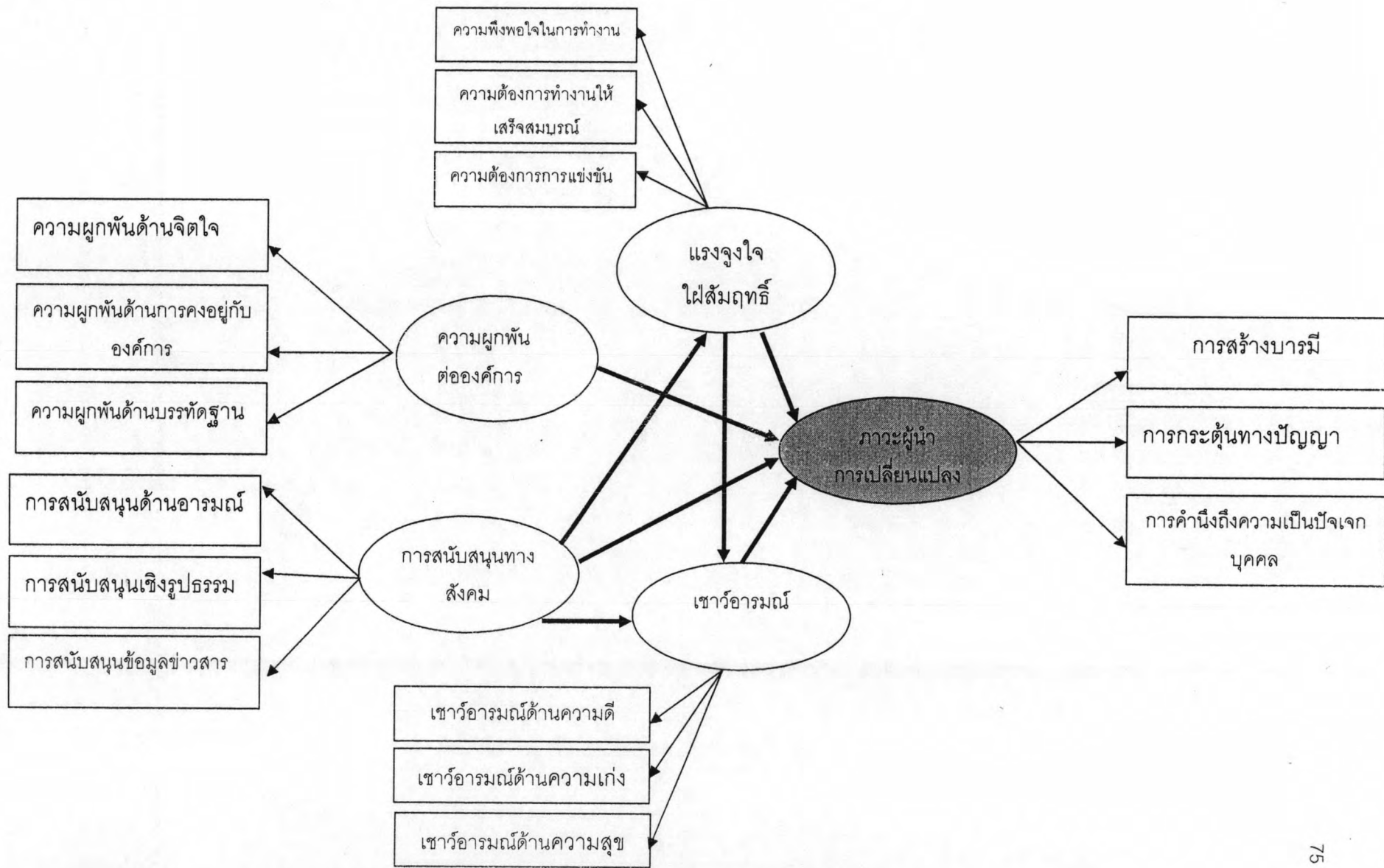


แทน ตัวแปรที่สามารถสังเกตได้

แทน ตัวแปรแฝง

แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผล ตัวแปรที่ปลายลูกศรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

โดยตรง (สาเหตุ) ต่อตัวแปรที่หัวลูกศร (ผล)



แผนภาพที่ 2.2 โมเดลสมมุติฐานเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหาร

## 6.2 สมมุติฐานการวิจัย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบแนวคิด ของการวิจัยตามแผนภาพที่ 2.2 ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นสมมุติฐานในการวิจัย ดังนี้

1) ตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ตัวแปรเชาว์อารมณ์ และตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม

2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุโดยตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม

3) โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหาร ที่พัฒนาขึ้นน่าจะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์