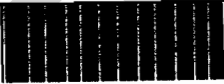


บทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงาน



เรืออากาศเอกหญิง วารุณี มงคลฤดี

	วพ355.61 7486ย
35A0076068	
Title : บทบาทของผู้บังคับบัญชาของ กระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	

วิทยานิพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาองค์การและการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2531

THE ROLES OF SUPERVISORS IN THE MINISTRY OF  
DEFENCE : IN CASE OF TEAM BUILDING

FLT.LT. WARUNEE MONGKOLRUDEE

A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
Department of Organization & Management  
Graduate School  
Dhurakijbundit University  
1988



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยนคร  
 ปริญญาโทบริหารธุรกิจ

ชื่อวิทยานิพนธ์      บทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน  
 The Roles of Supervisors in The Ministry of Defence :  
 in case of Team Building.

โดย                      ร.อ.หญิงวารุณี มงคลฤดี

ภาควิชา                บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา      ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ  
 (ผศ.ดร.สุทิน นพ เกตุ)

.....กรรมการ  
 (ศ.ดร.อรุณ รักธรรม)

.....กรรมการ  
 (รศ.ดร.ธำรง ช่อไม้ทอง)

.....กรรมการจาก  
 (ผศ.ดร.ประวิทย์ นิลสุวรรณกุล) ทบวงมหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผศ.ดร.สุทิน นพ เกตุ )

วันที่ 31 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2532

### กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "บทบาทผู้บังคับบัญชา ของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน" สำเร็จลงได้ด้วยดี ก็เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รัถธรรม ซึ่งเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริวิทย์ สุขหลาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (ร่วม) อาจารย์นพดล จรัสศรี โดยท่านอาจารย์แต่ละท่าน ได้กรุณาให้คำแนะนำต่าง ๆ อันมีคุณค่าต่อการทำวิทยานิพนธ์นี้เป็นอย่างมากพร้อมทั้งได้กรุณาตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนคอยให้คำปรึกษาหารือและคอยให้ความช่วยเหลือ ในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำวิทยานิพนธ์นี้มาโดยตลอดทำให้ผู้วิจัยมีความรู้สึกอบอุ่นใจ มีความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะผลิตผลงานชิ้นนี้ให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ผู้วิจัยขอจารึกพระคุณของท่านอาจารย์ทั้งสองท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วยความรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจากบุคคลหลายฝ่าย เป็นอย่างดี กล่าวคือ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและติดต่อกับส่วนราชการหน่วยต่าง ๆ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากพันเอกศิรินทร์ สิงห์พันธุ์ หัวหน้ากองโยธาธิการ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม เป็นอย่างมาก

พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยยังได้รับความร่วมมือจาก ร้อยเอก วีรพันธ์ มณีพงษ์ รวมทั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหมทั้งใน เขตกรุงเทพมหานคร และตามภูมิภาคต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุก ๆ ท่านที่มีส่วนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ ในการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์นี้ด้วย

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเจ้าของบทความ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้นำมากล่าวอ้างอิงไว้ในวิทยานิพนธ์นี้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ทั้งนี้หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เป็นคุณความดีของผลงานชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ บิดามารดาของผู้วิจัยที่ได้ให้การสนับสนุน โดยให้ทุนอุดหนุนการศึกษาในหลักสูตรนี้แก่ผู้วิจัย และขอมอบให้แก่ทุก ๆ ท่านที่มีส่วนทำให้งานวิจัยนี้สัมฤทธิ์ผล

แต่หากมีข้อบกพร่องผิดพลาดขึ้นแม้เพียงเล็กน้อย ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด ๆ  
ก็ดี ผู้วิจัยขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว.

เรืออากาศเอกหญิง วาภูมิ มงคลฤดี

9 มกราคม 2532

D  
P  
U

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฒ

บทที่

1. บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของการศึกษา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	5
ระเบียบวิธีการศึกษา.....	5
ขอบเขตและข้อจำกัดของการศึกษา.....	8
สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า.....	8
2. แนวความคิดหลักที่เกี่ยวกับการวิจัย.....	10
แนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องในการวิจัย.....	10
นิยามความหมายของผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ.....	21
ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ.....	26
ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน.....	32
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ เอกสารที่อ้างอิง.....	34
เอกสารวิจัยในต่างประเทศ.....	36
บทบาทผู้นำ.....	40
จริยธรรมของทหาร.....	49
บทสรุป.....	53
3. การศึกษาริวิจัยข้อมูล.....	54
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ตอนที่ 1. สถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง.....	61
ตอนที่ 2. บทบาทผู้บังคับบัญชา : ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย.....	67
5. สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	123
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	135
แบบสอบถามผู้บังคับบัญชา.....	137
แบบสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา.....	144
พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503.....	151
พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี และ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503.....	158
ประวัติผู้เขียน.....	161

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. แสดงสถิติการดำเนินงานของ กรป.กลาง ในการพัฒนาประเทศ ปี 2527 - 2528.....	46
2. แสดงสถิติการดำเนินงานของกองทัพภาคที่ 1 ในการพัฒนาประเทศ.....	47
3. แสดงการกระจายจำนวนและอัตราส่วนร้อยละของประชากร ตามลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ.....	61
4. แสดงการกระจายจำนวนและอัตราส่วนร้อยละของประชากร ตามลักษณะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่.....	66
5. แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับบทบาทในด้านต่าง ๆ.....	67
6. แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน.....	68
7. แสดงระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชา.....	76
8. แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้ใต้บังคับ- บัญชาระดับต่างๆ.....	94
9. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่างๆ เรื่องการไว้วางใจ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรกับผู้บังคับบัญชา.....	95
10. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน เกี่ยวกับการไว้วางใจ.....	96
11. แสดงทัศนคติของพนักงานและลูกจ้าง เกี่ยวกับการไว้วางใจ.....	97
12. แสดงทัศนคติของพลทหาร เกี่ยวกับการไว้วางใจ.....	98
13. แสดงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เกี่ยว กับ เรื่องการไว้วางใจ.....	99
14. แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับสัมพันธภาพในการติดต่อสื่อสาร กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ.....	100
15. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับสัมพันธภาพ ในการติดต่อสื่อสารที่มีต่อผู้บังคับบัญชา.....	102
16. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร กับผู้บังคับบัญชา.....	103
17. แสดงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญา- บัตร.....	104
18. แสดงทัศนคติ เรื่องการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา.....	105



19. แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา.....	107
20. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการต่อผู้บังคับบัญชา.....	108
21. แสดงทัศนคติ เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนกับผู้บังคับบัญชา.....	109
22. แสดงทัศนคติของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกับผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม.....	110
23. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับพลทหาร เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ.....	112
24. แสดงทัศนคติของพนักงาน และลูกจ้างที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ.....	113
25. แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เรื่องการทำงานเป็นทีม ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้ง ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา.....	115
26. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เรื่องการทำงานเป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชากับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา.....	117
27. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	118
28. แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.	119
29. แสดงทัศนคติของพนักงาน และลูกจ้าง เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	120
30. แสดงทัศนคติของพลทหาร เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	121

สารบัญภาพประกอบ

๗

ภาพที่	หน้า
1. แผนผังแสดงการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม .....	4
2. แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
3. แผนภาพแสดงทิศทางการติดต่อสื่อสาร .....	13
4. แผนภาพแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับข้อจำกัดในการ สร้างทีมงาน .....	79
5. แผนภาพแสดงความสำคัญของผู้บังคับบัญชาด้านการวางแผน และ นโยบายด้านการทหาร .....	82
6. แผนภาพแสดงความสำคัญในการประสานงานด้านการระดมสรรพกำลัง	83
7. แผนภาพแสดงความสำคัญด้านการดำเนินการ เกี่ยวกับการป้องกัน ประเทศ .....	84
8. แผนภาพแสดงความสำคัญในการดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนากำลังพล ทหาร .....	85
9. แผนภาพแสดงความสำคัญในการดำเนินการ เกี่ยวกับการต่างประเทศ.	86
10. แผนภาพแสดงความสำคัญในการพิจารณาดำเนินการ เกี่ยวกับการ ประชาสัมพันธ์ .....	87
11. แผนภาพแสดงความสำคัญเกี่ยวกับการ เก็บ การจับและการจ่าย งบประมาณ .....	88
12. แผนภาพแสดงความสำคัญในการพิจารณา วิเคราะห์งาน เกี่ยวกับการ โยธาธิการ .....	89
13. แผนภาพแสดงความสำคัญในการวิจัย พัฒนา และกำกับบริหารจัดการ รวม ทั้งสาธารณูปโภค .....	90
14. แผนภาพแสดงการวิเคราะห์และประเมินค่าข้อมูล เกี่ยวกับทรัพยากร ของประเทศด้านอุตสาหกรรมทหาร .....	91
15. แผนภาพแสดงความสำคัญในด้านกำลังพล และการดำเนินการฝึกอบรม ข้าราชการ .....	92

หัวข้อวิทยานิพนธ์	บทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน
ชื่อนักศึกษา	เรืออากาศเอกหญิง วารุณี มงคลฤดี
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม
ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวิทย์ สุขหลาย
ภาควิชา	บริหารธุรกิจ
	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ปีการศึกษา	2531

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น บทบาทผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่จริง (Role Behavior) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้ทำ (Role Prescription) รวมทั้งบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติหรือบทบาทคาดหวังของผู้บังคับบัญชา (Role Expectation) และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการชั้นผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา ที่จะเกิดผลกระทบต่อการสร้างทีมงาน รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน

การศึกษาค้นคว้านี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสุ่มตัวอย่างจากผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับพันเอกพิเศษ ลงมาถึง ผู้บังคับกองร้อย รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง พลทหาร และผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งในการสุ่มตัวอย่างครั้งนี้มีตัวอย่างประชากรรวมทั้งสิ้น 465 ราย ในจำนวนนี้เป็นผู้บังคับบัญชา 105 ราย และผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ รวม 360 ราย ซึ่งได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร 180 ราย ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน 89 ราย พนักงานและลูกจ้าง 25 ราย พลทหาร 50 ราย รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาอีก 16 ราย

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่า บทบาทต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาถือปฏิบัติอยู่ มีดังนี้คือ

1. บทบาทที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่จริง ซึ่งได้แก่ บทบาทตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม ซึ่งบางครั้งพบว่า ผู้บังคับบัญชามีสามารถปฏิบัติจริงได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ บุคลากร ข้าราชการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา รวมทั้งการขาดการประสานงาน เป็นต้น

๒. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้ทำ ได้แก่ บทบาทตามตัวบทกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งใช้บังคับข้าราชการทหารให้อึดถือปฏิบัติในกรณีที่เกิดข้อพิพาท ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องรับหน้าที่ในการดำเนินการต่าง ๆ ความเหมาะสม

๓. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติหรือบทบาทคาดหวังของผู้บังคับบัญชาบทบาทเหล่านี้ได้แก่บทบาทตามโครงการพัฒนาประเทศต่าง ๆ ซึ่งผลจากการสำรวจทัศนคติของผู้บังคับเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าควรปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางครั้งต้อง เสียสละ มีความจริงใจ รวมทั้งต้องมีความอดทน เป็นอย่างมาก

บทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์มากน้อย เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ความสัมพันธ์เหล่านี้รวมถึงความไว้วางใจกัน การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่การสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร ซึ่งตรงกับทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นการขาดความสนใจในการสร้างสัมพันธภาพดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อการทำงานได้ ส่วนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับชั้นสัญญาบัตรพบว่า อยู่ในเกณฑ์ดีมากเมื่อพิจารณาจากทัศนะของทั้งผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยสรุปแล้ว ในการสร้างทีมงานของผู้บังคับบัญชาถึงแม้ว่าไม่ค่อยดีนัก และไม่ค่อยมีผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บังคับบัญชา เท่าที่ควร เนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎ อย่างไรก็ตามก็ตามการขาดความสนใจในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาระดับชั้นประทวน ลงไป อาจเป็นผลมาจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ วินัยต่าง ๆ ที่กระทรวงกลาโหมได้กำหนดไว้

2

Thesis Title	The Roles of Supervisors in the Ministry of Defence ; in Case of Team Building
Name	Flt.Lt. Warunee Mongkolrudee
Thesis Advisor	Prof. Dr. Arun Ractham School of Public Administration National Institute Development Administration
Co-Thesis Advisor	Assistant Prof. Dr. Siravit Sooklhay
Department	Organization & Management
Academic Year	1988

#### Abstract

This study seeks to describe and analyze the roles of the commanding officers working in the military units attached to the Ministry of Defence in various aspects which are influences of their teamwork building process, particularly their actual roles (role behavior), the assigned roles (Role Prescription) performed in accordance with laws and orders or regulations as stated in the ministerial decrees as well as the expected roles (role expectation) to be performed or should be performed by those commanding officers. In addition, attempts are also made to determine and analyze the relationship between subordinate personnel and their respective commanders which plays an important role in their teamwork building process.

As to the method of study, this research has been conducted through the analysis of data collected from the population which refers to commanding officers of different ranks from various units ranging from special colonels to company commanders including subordinate personnel ranging from commissioned and non - commissioned officers, employees and enlisted men as well as the officials working together in the same projects with their respective commanders. By using sampling techniques, the number of sample size taken at random from the population is 465 military officers consisting of 105 commanding officers and 360 subordinate officers breaking down into 180 commissioned officers, 89 non - commissioned officers 25

employees and 50 enlisted men as well as some 16 military officials working in the same projects with their respective commanders.

According to the research findings, following are the roles formally performed by selected commanding officers which greatly affect their teamwork building process:

1. The actual roles or role behavior of the commanding officers refer to the roles formally performed in accordance with the policies set by the Ministry of Defence. The study reveals that some commanding officers are sometimes unable to conduct their actual roles efficiently since there are many problems in management such as a lack of budget, material transportation and personnel having unqualified and inefficient officials, a lack of unity of command and a lack of coordination and so on.

2. The assigned roles (Role Prescription) performed by the commanding officers who are given orders by top-level commanders in the Ministry of Defence refer to the roles conducted in accordance with the laws, regulations and military disciplinary codes to be used as their standard operating procedures. In case the disputes in their management arise, the commanding officers have the authority or power to deal with the problems as appropriate as possible.

3. The expected roles (Role Expectation) which the commanding officers should behave refer to the roles conducted in accordance with the policy implementation in the national development projects. According to the survey of attitude among selected commanding officers towards their expected roles, most of them are willing to perform the expected roles though they have to be devoted to duties with deep sincerity and tolerance when working in teamwork.

However, the commanding officers' success in forming their teamwork for the fulfilment of their assigned duties depends on the relationship between commanding officers and subordinate personnel. The relationship includes trust, communication and participation in decision-making. The research found that commanding officers find to overlook the importance of creating relationship with non-commissioned officers, employees and enlisted men. This finding is in accordance with the attitude of the low ranking personnel, which was expressed in this response to the questionnaire. Therefore, lack

of interest in creating the relationship may affect the teamwork building process. On the other hand, the attitude survey reveals that the creation of relationship between the commanding officers and commission officers is very good.

In summary, the teamwork building process of the commanding officers with low-rank officers is not effective as a result of the prevailing laws and regulations of the Ministry of Defence that they hard to comply with.

D  
P  
U

บทที่ 1

บทนำ

### ความสำคัญและที่มาของการศึกษา

การจัดส่วนราชการในการบริหารและพัฒนาประเทศไทยนั้น ได้มีการแบ่งส่วนราชการ การบริหารออกเป็น กระทรวง ทบวง กรม และกองต่าง ๆ ซึ่งแต่ละส่วนราชการ ก็จะมีการจัดแบ่งหน้าที่ ความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป สำหรับกระทรวงกลาโหม ซึ่งนับได้ว่า - เป็นส่วนราชการที่มีความสำคัญอย่างมากต่อประเทศชาติกระทรวงหนึ่ง โดยมีอำนาจและหน้าที่ เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายใน - ประเทศ โดยจัดให้มีกำลังทหารไว้เพื่อการรบหรือการสงคราม เพื่อปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อการปราบปรามการกบฏและการจลาจล เพื่อการพัฒนาประเทศ และเพื่อรักษา - ประโยชน์ของชาติในประการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด การใช้กำลังทหารเพื่อปฏิบัติการดังกล่าวให้ เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด (มาตรา 4, 8 พ.ร.บ. จัดระเบียบกระทรวงกลาโหม, 2503 ร.1.)

กระทรวงกลาโหมมีการแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กองบัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย กองทัพบก กองทัพเรือ และ กองทัพอากาศ

ซึ่งหน่วยราชการดังกล่าวข้างต้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การรักษาเอกราช และพัฒนา - ประเทศชาติในด้านต่าง ๆ อันจะเป็นผลต่ออธิปไตย รวมทั้งความมั่นคงของประเทศชาติด้วย แต่ - ในการบริหารจะได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใดหรือไม่ นั้น - ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของข้าราชการที่รับผิดชอบ โดยมีผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เป็น ผู้วินิจฉัยสั่งการ (อรุณ, 2524 : 36)

ผู้บังคับบัญชานี้จะมืออยู่หลายระดับด้วยกัน ซึ่งในการปฏิบัติราชการต่าง ๆ นั้นผู้บังคับบัญชา ย่อม เป็นตัวกุญแจสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ และการดำเนินการ - บริหารงานจะสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งที่สำคัญย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บังคับบัญชา ในฐานะเป็น กุญแจประสานมิใช่กุญแจควบคุมดังแต่ก่อน แต่สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะ ศึกษาเฉพาะบทบาทผู้บังคับบัญชาในระดับ ผู้บังคับกองพัน ลงมาถึงระดับผู้บังคับกองร้อยเท่านั้น



เราจะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับกระทรวง ทบวง กรม ผู้บังคับบัญชามักจะเป็นตัวจักรผู้มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการที่จะเป็นผู้อำนวยการ บริหารงานของกระทรวงทบวง หรือกรม นั้น ๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมายของทางของทางราชการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Change Agent*) และเป็นผู้อำนวยการของส่วนราชการเกือบทั้งหมด ปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เพื่อป้องกันประเทศชาติ ให้เป็นเอกราช และให้มีความสงบสุข และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้นำเอาความต้องการของประชาชน มาพิจารณาดำเนินการจัดบริการให้ตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ จึงมีผู้เรียกภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นว่า เป็นผู้ "บำบัดทุกข์บำรุงสุข" ซึ่งบทบาทนี้นับได้ว่าเป็นบทบาทที่กระทรวง - กลาโหมกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานนั่นเอง

แต่โดยหลักการแล้ว ผู้บังคับบัญชาในฐานะนักบริหารเพื่อการพัฒนา ที่ต้องบริหาร งานต่าง ๆ ของกระทรวงกลาโหม ซึ่งงานต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้รับผิดชอบและลงมือปฏิบัติจริงก็คือบรรดาข้าราชการทุกคนในกระทรวง ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกท่าน เข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งบทบาทนี้อาจจะเรียก ได้ว่าเป็น "ความคาดหวังในบทบาท" (*Role Expectations*)

ในปัจจุบัน ได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2521 มาตราที่ 56 ซึ่งได้ระบุไว้ว่า

"รัฐต้องจัดให้มีกำลังทหารไว้ เพื่อรักษาเอกราชความมั่นคงของรัฐและผลประโยชน์แห่งชาติ" (สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, 2528 : 16)

กำลังทหาร ฟึ่งใช้เพื่อการรบหรือสงคราม เพื่อปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อปราบปรามการกบฏและการจลาจล เพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ และเพื่อการพัฒนาประเทศ "

จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาทางทหาร ก็คือ การพัฒนาประเทศ

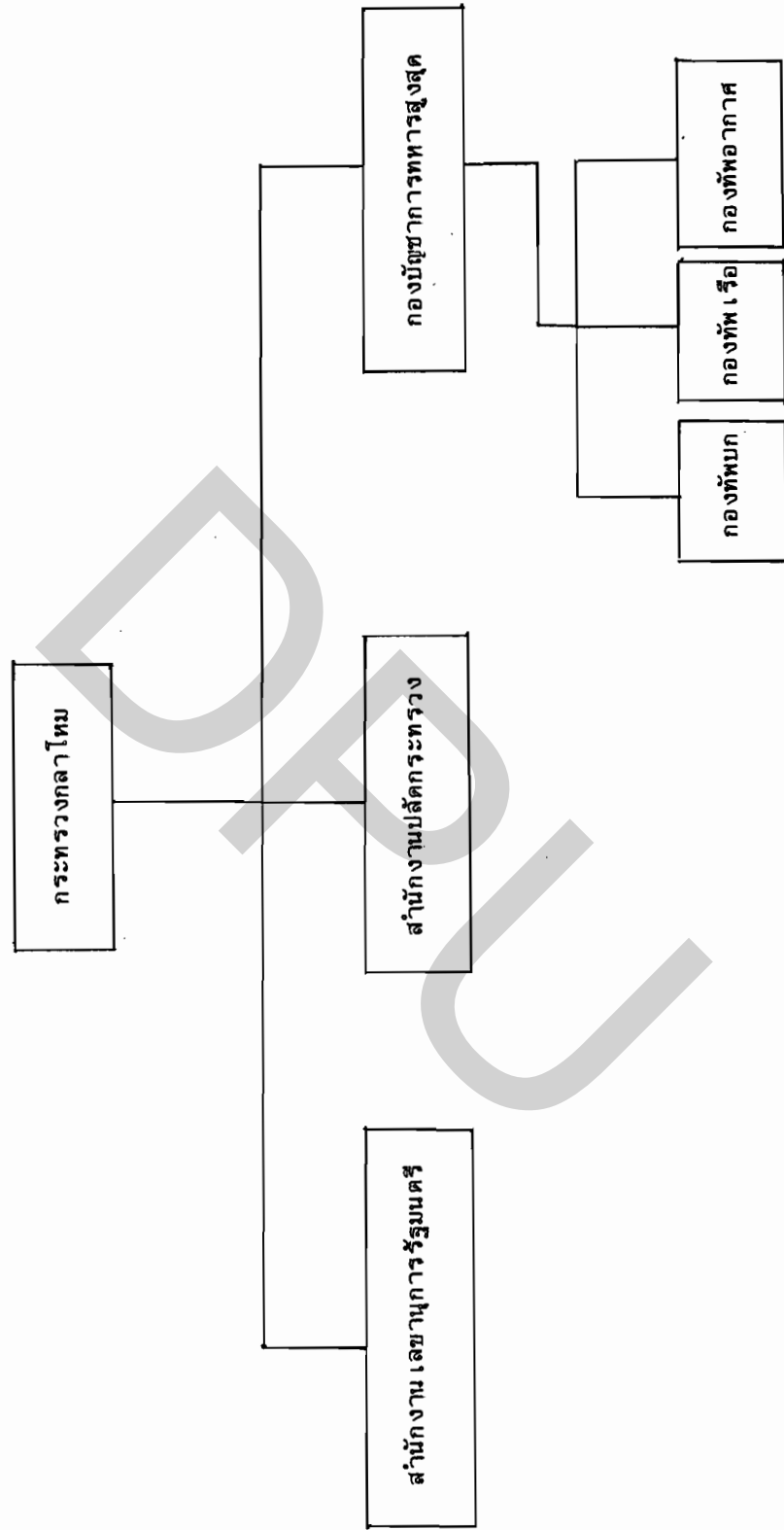
ทหารเป็นส่วนหนึ่งของประชาชน ผู้บังคับบัญชาทางทหารเป็นผู้บัญชาการทางทหาร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การช่วยในการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ และความกินดีอยู่ดีของราษฎรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีตโดยไม่รู้ตัว หรือมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในสมัยโบราณ และเนื่องจากผู้บังคับบัญชาทางทหารในอดีตส่วนใหญ่จะมาจากบุคคลชั้นน้า ที่ได้รับความเชื่อถือจากราษฎร และเมื่อว่างเว้นจากการสู้รบ ผู้บังคับบัญชาทางทหารก็มักจะ เป็นผู้นำให้ทหารได้บังคับบัญชาช่วยเหลือ ในการพัฒนาท้องถิ่น ในชนบท

โดยที่การบริหารงานของผู้ได้บังคับบัญชานั้นได้ว่าเป็นระดับที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จก้าวหน้าของประเทศชาติโดยส่วนรวมอย่างมาก หากขาดความร่วมมือกันระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแล้ว การบริหารงานในด้านต่าง ๆ อาจจะไม่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ยาก หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาจะได้รับผลดีขึ้นถ้า 1) ระดับของการไว้น้ำใจเชื่อใจ (*Trust*) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี 2) ระดับของการติดต่อสื่อสาร (*Communications*) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี 3) ระดับของการมีส่วนร่วมในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (*Participation in Decision-Making*) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี และ 4) การทำงานโดยมีส่วนร่วมในลักษณะทีม (*Teamwork*) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี

อย่างไรก็ตาม ปัญหาของการพัฒนาในปัจจุบันนี้มีหลายด้านด้วยกันแต่ที่สำคัญคือ ความเข้าใจกันระหว่างบรรดาข้าราชการต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาอาจจะเห็นได้ว่า "... การทำงานไม่ค่อยผสมผสานกัน.....ดังที่ควรจะเป็น จึงอาจจะทำให้การบริหารงาน ไม่ประสบผลสำเร็จหรือเกิดปัญหาได้ ถึงแม้ว่ากระทรวงกลาโหมจะได้ทำการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร แต่ดูเหมือนว่า ปัญหาสัมพันธภาพ (*Interpersonal Problems*) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาแผนกต่าง ๆ ย่อมมีผลกระทบต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน (*Collaboration*) อยู่บ้าง และอาจจะ เป็นผลกระทบกระเทือนต่อการพัฒนาระดับชาติเป็นส่วนรวมอีกด้วย

ภาพที่ 1

แผนผังแสดงการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม



### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อที่จะศึกษามบทบาทของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชามีอยู่จริง (Role Behavior) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ มอบหมายให้ทำ (Role Prescription) และบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติ หรือบทบาทที่คาดหวังของผู้บังคับบัญชา (Role Expectation)
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ กับผู้บังคับบัญชาอันจะมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษามบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

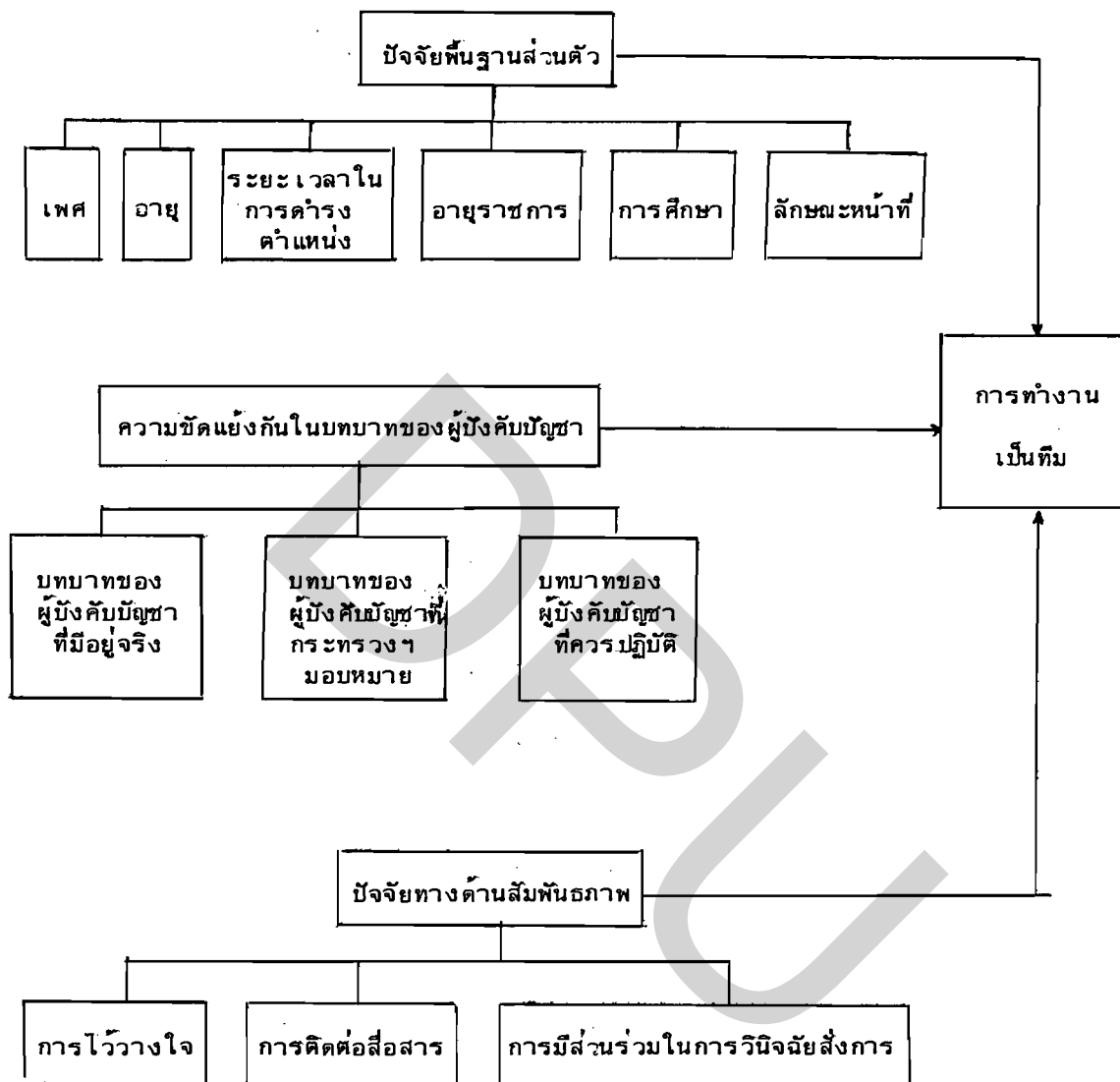
1. ทำให้ทราบวิธีการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นนักบริหารการพัฒนา และมีส่วนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ซึ่งจะทำให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไปด้วย
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงาน เป็นทีมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อนำไปเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุง ในทางที่เหมาะสมอันจะเป็นผลดีต่อประเทศชาติต่อไปในอนาคต
3. จากการศึกษาวิจัยจะเป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลมีความรับผิดชอบร่วมกัน มิใช่เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้น แต่รวมถึงความผูกพันทางจิตใจด้วย (Commitment) นอกจากนี้จะช่วย เป็นแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลในทีมงาน มีความเข้าใจและมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานอีกอย่างหนึ่งด้วย

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่จะมีผลต่อการสร้างทีมงาน มีอยู่หลายประการได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัว ความขัดแย้งกันในบทบาทของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพ เป็นต้น ซึ่งกรอบแห่งแนวคิดดังกล่าวอาจแสดงได้ในแผนภาพดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2

แผนผังแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

การรวบรวมข้อมูล

## 1. รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น

## 1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

- จะทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร และสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ของกระทรวงกลาโหม และจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการและบทความที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้

## 1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

- จากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และแบบสอบถามจากทุกกลุ่ม ตัวอย่างของประชากรที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น ผู้บังคับบัญชาที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนหลัก ของทหาร ได้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผู้สำเร็จ การศึกษาจากโรงเรียนนายเรือ และผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นต้น ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนหลักของทหาร นอกจากนี้ ก็ยังมีผู้บังคับบัญชา ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชา ที่เลื่อนระดับมาจากนายทหารชั้นประทวน เป็นนายทหารสัญญาบัตร ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา ที่มีชั้นยศตั้งแต่พัน เอกพิเศษลงมาถึงระดับผู้บังคับกองร้อยเท่านั้น

## 2. ออกแบบสอบถามและทดสอบแบบสอบถาม

ออกแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึง

2.1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัวที่แตกต่างกัน อันได้แก่ การศึกษา อายุ อาชีพของราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน-เป็นทีมได้

2.2 ความขัดแย้งกันในบทบาทของผู้บังคับบัญชา อาจจะเป็นอุปสรรค ของการทำงาน เป็นทีม

2.3 ปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพ อันได้แก่ ความไว้เนื้อเชื่อใจหรือ การไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของข้าราชการ ระดับ-ต่าง ๆ กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงาน เป็นทีม

## 3. งานสนาม

ขอความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้อาจกระทำโดย

- สัมภาษณ์ด้วยตนเอง หรือ
- ไปพบเพื่อส่งและขอรับแบบสอบถามคืน หรือ
- ส่งบุคคลไปพบเพื่อส่ง และขอรับแบบสอบถามคืน หรือ
- ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และขอรับแบบสอบถามคืน ในภายหลัง

ซึ่งวิธีการดังกล่าวข้างต้นนี้ อาจจะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งแล้วแต่ความเหมาะสม และความสะดวกของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 4. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการรวบรวมข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณนั้น ตัวสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ใช้วิธีการหาค่าอัตรา ร้อยละ ส่วนข้อมูลที่เป็น เชิงคุณภาพหรือข้อความ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง ( Content Analysis)

### 5. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำให้ทราบว่า บัณฑิตบางคนที่จะเป็นบทบาทของ ผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงานและบัณฑิตบางคนที่เป็นอุปสรรคของผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน

#### ขอบเขตและข้อจำกัดของการศึกษา

1. การทำการศึกษาและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ของกระทรวง กลาใหม่ในครั้งนี้ จะทำการศึกษาวิจัย เฉพาะระดับผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับ ผู้บังคับกองร้อยถึง ระดับชั้นยศพันเอกพิเศษเท่านั้น เนื่องจากข้อมูลที่จะศึกษาวิจัยมีผลต่อความมั่นคงของชาติ ดังนั้น ขอบเขตของการวิจัยจะสามารถกระทำการ เปิดเผยได้เท่าที่ได้รับความยินยอมจากราชการ ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ขัดต่อความมั่นคงของชาติเท่านั้น

2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบสำรวจที่มีขอบเขตครอบคลุมพื้นที่ ต่าง ๆ ที่กว้างขวางมาก ซึ่งพื้นที่บางแห่ง เป็นพื้นที่ที่มีผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ ทั้งนี้เพื่อ ต้องการที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์มากที่สุด และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ ต่อไป ดังนั้นการทำการวิจัยแบบสำรวจจึงสามารถกระทำได้เฉพาะบางแห่ง เท่านั้น

3. เนื่องจาก เวลาของผู้วิจัยมีอยู่จำกัดอีกทั้งมีอุปสรรคในการคมนาคม โดยเฉพาะใน เขตพื้นที่ระดับจังหวัด เช่น ในเขตพื้นที่อำเภอตาพระยา จังหวัดปราจีนบุรี หรือบริเวณชายแดน- ไทย - มาเลเซีย ทำให้จำเป็นต้องผ่อนคลายความเข้มงวดในเรื่องของกลุ่มตัวอย่างไปบ้าง แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประชากรในแต่ละแห่งส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันมากจนอาจถือ ได้ว่ามี (Homogeneous) ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ก็อาจจะให้ผลลัพธ์ที่ไม่คลาดเคลื่อนจนเกินไปนัก

#### สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

จากการค้นคว้าจากทฤษฎีและ เอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผู้วิจัย จึงตั้งสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่จริง (*Role Behavior*) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้ทำ (*Role Prescription*) และบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติหรือบทบาทที่คาดหวังของผู้บังคับบัญชา (*Role Expectation*) มีความสอดคล้องกัน

2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ อันได้แก่ การไว้วางใจ (*Trust*) การติดต่อสื่อสาร (*Communication*) ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งงานมีผลต่อการสร้างทีมงาน กล่าวคือหากระดับการไว้วางใจต่อกันเป็นไปในทางลบหรือการติดต่อสื่อสารเป็นไปในลักษณะทางเดียว (*One-Way Communication*) หรือการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในเกณฑ์ต่ำจะมีผลในการสร้างทีมงานได้

ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้จำกัดขอบเขตของตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัวได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพราชการ ลักษณะหน้าที่ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งกันในบทบาทของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ การไว้วางใจกัน การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ

2. ตัวแปรตาม คือ การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน

ในที่นี้ผู้วิจัยไม่ได้นำตัวแปรบางตัวมาศึกษาวิจัย เช่น ลักษณะความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ นอกจากนี้ผู้วิจัยก็ได้มุ่งวิเคราะห์ตามตัวแปรอิสระ โดยแยกย่อยตัวแปรนั้น ๆ เป็นเพศ เช่น ผู้บังคับบัญชาเพศหญิง เพศชาย เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาวิเคราะห์ในภาพรวมของการสร้างทีมงาน เป็นสำคัญ



แนวความคิดหลักที่เกี่ยวกับการวิจัย

แนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

ในการนำเสนอแนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะกระบวนการหรือวิธีการที่จะชักจูงใจ (Motivate) ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันรวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นทีม เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาได้รับความร่วมมือ - ในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ก็จะทำให้งานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพด้วย แต่การปฏิบัติงานของทุกองค์การและหน่วยงานก็ย่อมมีบุคคลที่จำนวนมากและต่างคิดต่างใจกัน ดังนั้นการที่จะชักจูงใจให้บุคคลเหล่านั้น มีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization development) ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องใช้ศิลปการจูงใจ และมนุษยสัมพันธ์อย่างดีที่สุด เพื่อให้โน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจ เพื่อจะนำไปสู่พลังร่วมกันของกลุ่ม (Group effort) และปฏิบัติงาน ขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นนักบริหารเพื่อการพัฒนา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการดำรงไว้ในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ซึ่งส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงถือ เป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์การในการสร้างทีมงาน ต่อไป เพราะการเปลี่ยนแปลงในที่นี้ มิใช่เป็นเพียงการเพิ่มขึ้นของจำนวน หรือการเปลี่ยนแปลง-โครงสร้างของรายได้ในสังคมเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ การคิดค้นเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร แต่ถ้าหากจะได้พิจารณาในแง่ของบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมจะต้องยอมรับว่า ในปัจจุบันการทำงานที่สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น มิได้เกิดจากผู้บังคับ - บัญชาแต่เพียงผู้เดียว หากแต่จะต้องมีผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นปัจจัย สำคัญ ที่จะเสนอแนะให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง จึงจะมีผลต่อผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ ที่ถูกต้องด้วย กระบวนการหรือวิธีการที่ชักจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการด้วยกัน แต่ผู้วิจัยขอ เสนอ เฉพาะบางวิธีการที่มีผลต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสร้าง ทีมงาน ดังนี้

1. จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในการสื่อข้อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการในการบริหารงานอย่างหนึ่ง และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นกระบวนการหรือวิธีการสื่อความหมาย ที่มีการถ่ายทอดและความเข้าใจเป็นสาระสำคัญ กล่าวคือถ้ามีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้คำสั่ง ความคิดเห็นและการวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีความราบรื่น การที่จะมีการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้น จะช่วยอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นอนุภาพของการติดต่อสื่อสารก็คือ การเป็นสื่อยึดโยงบุคคลในองค์การทั้งหมด หรือส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อให้ดำเนินกิจการตามความมุ่งหวัง ให้เป็นไปด้วยดี

ศาสตราจารย์ *Richard R. Fagen* ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า "การติดต่อสื่อสารหมายถึง กระบวนการที่จะนำเอาข่าวสาร (*Message*) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง" (*Fagen, 1966 : 13*)

การติดต่อสื่อสารนั้นโดยหลักถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ ในการถ่ายทอดความรู้สึนึกคิด การกำหนดวางแผน ชักจูง ชักนำ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี (*Good Communication*) ระหว่างกันให้ได้

การจำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (*Formal Communication*) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการที่เห็นได้ชัดเจนคือ การติดต่อในวงราชการซึ่งต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์และค่านิยมของการบริหารราชการ ลักษณะสำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ มีดังนี้ (ชลิตาและพูนศรี, 2522 : 82)

ก. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น คำสั่งต่าง ๆ

ข. เป็นการนำเอากลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานซึ่งข้อความทั่วไปได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. เป็นการแจ้งนโยบายทั่ว ๆ ไปขององค์การแก่ข้าราชการในหน่วยงาน เช่น หนังสือเวียน

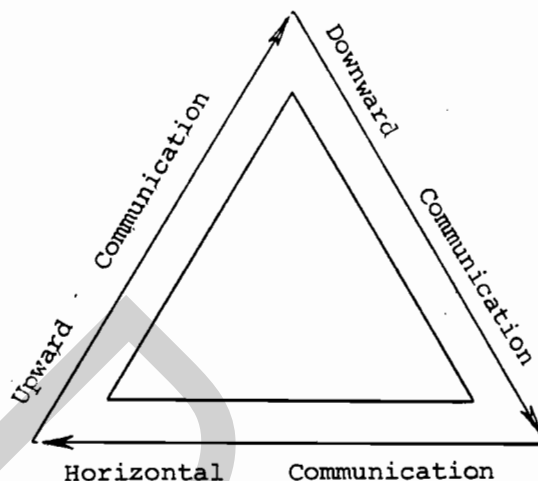
2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (*Informal Communication*) การติดต่อแบบนี้จะไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ซึ่งได้จำแนกประเภทของทางเดินของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการไว้ดังนี้ (ดิน และ อีสสระ, 2514 : 50)

ก. การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (*Downward Communication*) เป็น ลักษณะการติดต่อตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานล่าง เป็นการสื่อสารแบบดั้งเดิม (*Classical theory*) โดยมากเป็นเรื่องการสั่งการและการบังคับบัญชาให้ปฏิบัติหรือให้ทำตามระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย คำเตือน คำขอร้อง เป็นต้น ส่วนเครื่องมือที่ใช้ ก็คือ ไปสเตอร์ แผ่นป้าย และจดหมาย รวมทั้ง วารสารขององค์การ เครื่องกระจายเสียง และ ข้อเขียนต่าง ๆ เป็นต้น

ข. การติดต่อสื่อสารแบบจากล่างไปบน (*Upward Communication*) เป็น ลักษณะการติดต่อสนองตามการติดต่อของผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา คือผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ขอร้องทุกข์ ข้อหาหรือ เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. การติดต่อสื่อสารแบบทางราบ (*Horizontal Communication*) บางทีก็เรียกว่า (*Across Communication*) หมายถึง การติดต่อแบบที่ใช้คนในระดับเดียวกันผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน เช่น หัวหน้ากองกับหัวหน้ากอง

ภาพที่ 3  
แผนภาพแสดงทิศทางการติดต่อสื่อสาร



2. จะต้องมีความไว้วางใจกัน หรือจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (*Trust*) นอกจากการติดต่อสื่อสาร (*Communication*) ที่ได้กล่าวแล้ว ผู้วิจัยก็ได้ศึกษาถึงนิยามของคำว่าไว้วางใจกัน (*Trust*) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติส่วนบุคคล ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การหรือหน่วยงานซึ่งศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม ได้กล่าวไว้ว่าการไว้วางใจกันคือ การยอมรับ (*Acceptance*) ในสิ่งต่อไปนี้คือ

1. การยอมรับของบุคคลส่วนมากเกิดจากการยอมรับตนเอง
  2. การยอมรับเป็นการลดความกระวนกระวาย และ ความกลัว
- ฉะนั้น การไว้วางใจกันสร้างขึ้นมาได้โดยการยอมรับบุคคลอื่น และการรักษาการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์การ (อรุณ, 2523 : 76)

ดังนั้น ในการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานของภาครัฐบาล หรือ หน่วยงานของภาคเอกชนก็ตาม นับได้ว่าการไว้วางใจหรือความจริงใจที่มีต่อกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะ เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้มีขึ้นในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการทหารด้วยแล้วการไว้วางใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นับได้ว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดในการดำเนินการตามภารกิจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ของ

ทางราชการ และเพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนรวม รวมทั้งเพื่ออริปไตยของประเทศไทย ให้ดำรงต่อไปชั่วกาลปาวสาน

อาจกล่าวได้ว่า การทำงาน เป็นทีมระหว่างกันจะมีความหมายน้อยมาก ถ้าหาก มนุษย์ขาดการไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน

3. การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ (*Participation in Decision-Making*) ซึ่งถือว่ามีค่าสำคัญมากต่อการบริหาร ทั้งนี้เพราะ การสั่งงานนับเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาอย่างหนึ่ง ในการบริหารหรือการทำงานในหน่วยงาน ในการสั่งงานหรือออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชานั้น จะมีขึ้นได้ก็จะต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันมากในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัย (*Decision Making*) การตัดสินใจที่จะนำมาซึ่งการสั่งการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ในการบริหาร ก็คือ การตัดสินใจโดยการใช้เหตุผล (*Rational-Decision-making*) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกคนก่อนที่จะทำงานใด ๆ หรือออกคำสั่ง หรือก่อนจะสั่งการใด ๆ ลงไปก็จะต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจสั่งการนั้น ๆ

การวินิจฉัยสั่งการ (*Decision Making*) จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นศิลปะและหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีภาระหน้าที่ที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างดี เมื่อผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจ เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างดีแล้ว ก็ควรให้โอกาสต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ในการวินิจฉัยสั่งการด้วย เพราะการที่ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ก็จะมีผล ไปถึงการดำเนินงาน หรือผลงานที่ผู้บังคับบัญชาจะได้รับ ทั้งนี้เพราะการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ก็เท่ากับว่า ผู้บังคับบัญชาได้พยายามที่จะกระจายอำนาจหรืออิทธิพลไปยังส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อเพิ่มคุณภาพการทำงานให้กับผู้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกระดับ และยังเป็นการ เพิ่มความผูกพันทางใจแก่ทุกคนในหน่วยงานด้วย

ศาสตราจารย์ *Herbert A. Simon* ได้กล่าวว่า " การที่จะศึกษาวิเคราะห์องค์การและการปฏิบัติงาน ในองค์การให้ได้ผลดีที่สุด คือ การศึกษาพิจารณาให้ทราบว่า มีผู้ใดบ้างที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ หรือการสั่งการต่าง ๆ ขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ " (*Simon, 1967 : 315*)

นอกจากนี้ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการต่างก็ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ ระบบราชการ (*Bureaucracy*) และบทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือที่เกี่ยวกับภาวะของการ เป็นผู้นำ (*Leadership*) อยู่เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดต่อสื่อสารตามสายการ - บังคับบัญชากับการแบ่งงาน (*Division of work*) เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (*Specialization skill*) ซึ่งการควบคุมโดยการบังคับบัญชาก็ดี การจัดให้มีการทำงานเฉพาะอย่างก็ดี หรือการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ก็ดี ล้วนเป็นหลักการของระบบราชการทั้งสิ้น (March & Simon, 1958 : ๖6)

ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วม ในการวินิจฉัยสั่งการไว้ว่า "เป็นความเชื่อและความไว้วางใจกันและกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน - และผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจกระจายไปสู่ระดับต่าง ๆ (ตามข้อมูลที่มีอยู่กับบุคคลเท่านั้น โดยยึดเป้าหมายเป็นหลักความสัมพันธ์ระหว่างตัวเป็นนักประชาธิปไตย ไม่มีศรัทธาบรรดาศักดิ์ เชื้อมั่ง เป็ดเหย และรับผิดชอบร่วมกันในผลการตัดสินใจนั้น ๆ" (อรุณ, 2523 : 206)

อย่างไรก็ตาม ท่านศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม ยังได้แบ่งระดับ ของการวินิจฉัยสั่งการโดยทั่วไปเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้คือ (อรุณ, 2523 : 207)

1. การตัดสินใจโดยเผด็จการ ทำโดยบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่เพียงผู้เดียว

2. ตัดสินใจโดยการปรึกษาหารือ ยังเป็นการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ หลังจากที่ได้ขอคำปรึกษาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องแล้วในด้านรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล

3. การตัดสินใจโดยกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

ซึ่งการตัดสินใจโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มในประเด็นที่ 3 นั้น น่าจะเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาองค์การและหน่วยงาน ถ้ายึดหลักการในเบื้องต้นว่า

1. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น ในเมื่อตนเองจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของงาน เป็นประเด็นสำคัญ

2. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น ในเมื่อผู้บังคับบัญชายอมรับว่า การวินิจฉัยสั่งการนั้นจะมีผลสำคัญยิ่งต่อการนำไปปฏิบัติ

3. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น ในเมื่อ เขามีความไว้วางใจผู้บังคับบัญชาว่าจะให้ความสำคัญแก่องค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว นั่นคือความขัดแย้ง ระหว่างกันมีน้อยลง

4. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมน้อยลงใน เมื่อ เขาเองมีข้อมูลที่จำเป็นอยู่ในมือพร้อมแล้วที่จะได้มาซึ่งคุณภาพสูงในผลการตัดสินใจนั้น

5. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมน้อยลงใน เมื่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นแน่ชัด และมองเห็นคำตอบอยู่แล้ว และเคยเกิดขึ้นมาในอดีต เป็นต้น

6. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมน้อยลงใน เมื่อมีเวลาจำกัด และต้องการผลรวดเร็ว เป็นต้น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การมีโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ - ของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ก็จะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นผลของการทำงาน การรู้จักควบคุมตนเองในด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะ ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานมีอิทธิพลทางสังคม และยังทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานหลายฝ่ายได้ เข้ามามีส่วนร่วม ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ซึ่งเท่ากับ เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ เพื่อคุณธรรมในการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งเป็นการเพิ่มพูนความผูกพันทางใจ (Commitment) ให้กับบุคคลทุก ๆ ฝ่ายภายใน องค์การหรือหน่วยงานนั่นเอง ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับผลงานที่มีคุณภาพ จากผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่ดีก็ควรจะมีแนวโน้มในการเข้าไปมีส่วนร่วมให้น้อยลง - ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาส่วนมากมักจะมีข้อมูลในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อย่างพร้อมเพียงอยู่แล้ว ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะดำเนินการต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพสูงสุดในผลของการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

ในปัจจุบันได้มีการวิเคราะห์และวิจัยกันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งได้มีข้อคิดเห็นอย่างกว้างขวางว่า การบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) อย่างดีนั้น จะต้องพยายามให้ทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วิจัยวิจัยและการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในองค์การ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวิจัย และการตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชา ในทางปฏิบัติ ถึงแม้ว่าจะเป็น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน การรู้สึกมีส่วนร่วม การเกิดความรู้สึกในการยอมรับ (Recognition) หรือการมีส่วนอันสำคัญขององค์การ (Sense of belonging) ก็ตาม แต่จะต้องเข้าใจด้วยว่ามีใช้ทุกกรณี เพราะบางกรณีก็ไม่ควรให้ทุกคนเข้ามามีส่วนในการวิจัยสั่งการ อาทิเช่น ในกรณีอำนาจการบังคับบัญชาที่ไม่สมควรให้แก่กลุ่มบางกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอิทธิพล ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาหลากหลายไปถึงข้อขัดแย้ง (Conflict) ในองค์การหรือหน่วยงานได้ แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยสั่งการ ก็จะก่อให้เกิดผลดีซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้คือ

1. ช่วยให้เกิดการทำงานในลักษณะของการมีส่วนร่วม ในการรับผิดชอบ (collective responsibility) เพราะถือว่าการตัดสินใจ (Decision-making) มาจากมติของกลุ่มหรือพนักงาน ร่วมกัน ในองค์การหรือหน่วยงาน

2. ช่วยให้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชารวดตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ เพราะทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานตระหนักในวัตถุประสงค์ร่วมกันรวมทั้งมีความ เข้าใจอย่างชัดเจนในวัตถุประสงค์ ดังนั้น การทำงานจึงต้องมีความร่วมมือทำด้วยความพยายาม

3. เป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจ และทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ร่วมงานในองค์การทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะทุกคนจะมีผลหรือมีส่วนต่อผลประโยชน์ขององค์การที่จะได้รับ และในการทำงานทุกคนจะถือว่าคนมีความสำคัญในองค์การ

4. เป็นการทำงานหรือการบริหารงานในลักษณะที่ เป็นการระดมพลังความคิด ซึ่ง จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในแง่ของเหตุผล และทุก ๆ คนในองค์การหรือหน่วยงาน จะทำงานอย่างเต็มที่ และมีความ เข้าใจซึ่งกันและกัน และโดยเหตุนี้เชื่อว่าจะทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากลักษณะอันเป็นผลดีของการมีส่วนร่วมในการวิจัยสั่งการ จะเห็นได้ว่าในการบริหารงานส่วนที่เป็นสาระสำคัญที่พอจะใช้ระบบการวิจัยสั่งการแบบมีส่วนร่วม ก็ควรกระทำ เพราะจะทำให้เกิดผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีบางส่วนที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวัง หรือการให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับผลเสียหายที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วม ในการวิจัยสั่งการ ก็คือ

1. กระบวนการมีส่วนร่วมในการวิจัยสั่งการบางครั้ง จะทำให้การบริหารงาน



หรือการทำงานเกิดความล่าช้า อาทิเช่น การจะตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งถ้าหากองค์การหรือหน่วยงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวินิจฉัย หรือตัดสินใจ ในบางครั้งอาจไม่สามารถจะตัดสินใจได้ในเวลาอันรวดเร็ว เพราะจะต้องรวมมติของคนในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ ก่อน ซึ่งอาจเกิดปัญหาการทำงานล่าช้าได้ ในกรณีที่องค์การหรือหน่วยงานนั้น เป็นองค์การหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ ก็จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เป็นเงาตามตัว

2. ในการใช้พลังของกลุ่มหรือในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนี้ โดยหลักการจะใช้เสียงข้างมาก (*Majority*) ซึ่งเสียงข้างมากจะนำไปสู่ความเป็นกลุ่มอิทธิพล กลุ่มแสงผลประโยชน์ และในที่สุดกลุ่มก็จะมีอำนาจมากในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาการใช้อำนาจไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรมได้

3. จากลักษณะเสียงข้างมากในการมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดกลุ่มเสียงข้างมากและกลุ่มเสียงข้างน้อย หรืออาจจะมีพวกหนึ่งเฉย ในที่สุดองค์การหรือหน่วยงาน จะมีความแตกแยกหรือขัดแย้งในองค์การนั้นได้ และก็จะ เป็นปัญหาในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาต่อไป

4. การใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการนั้น ถ้าในกรณีต่าง ๆ จะใช้การวินิจฉัยร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เช่น อำนาจในการแต่งตั้งโยกย้าย อำนาจในการให้ความดีความชอบหรือ อำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจ บางประการที่เป็นอำนาจหรือการวินิจฉัยตัดสินใจของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่มีความหมายก็ได้

จากลักษณะของผลดีและผลเสียของการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้างต้นนี้ทำให้สามารถเข้าใจได้ว่ากระบวนการวินิจฉัยสั่งการแบบมีส่วนร่วมนั้นกระทำได้เฉพาะบางกรณีเท่านั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ในการที่ผู้บังคับบัญชาจะนำกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เข้ามาใช้ในการบังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ในองค์การหรือหน่วยงานของตนนั้น ก็จะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การเกิดความกระตือรือร้น พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบในการทำงาน เพราะเขาจะรู้ถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม อันจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะทุกคนในองค์การเห็นว่าพวกเขาเป็นส่วนสำคัญ ในการที่จะได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลที่ได้เกิดขึ้นขององค์การหรือหน่วยงาน ถึงแม้ว่ากระบวนการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการจะมีผลดีคือ การบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานก็ตาม แต่ผู้วิจัยก็มีความเห็นว่าการกำหนดให้ระบบการมีส่วนร่วมจะสามารถเป็นไปได้แต่มีใช้ในทุกรณี และผลที่ได้จากกระบวนการการมีส่วนร่วม ในการวินิจฉัยสั่งการนี้ ก็จะมีผลกระทบต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชา และจะมีผลกระทบต่อ การสร้างทีมงานอันจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง (*Conflict*) ในองค์การหรือหน่วยงานได้เช่นเดียวกัน

4. บทบาท (Role) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาและวิเคราะห์บทบาท ของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 บทบาทของผู้บังคับบัญชามีอยู่จริง (Role Behavior)

4.2 บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่กระทรวง ฯ เป็นผู้กำหนดให้หรือมอบหมายให้ทำ (Role Prescription)

4.3 บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติ หรือ บทบาทที่คาดหวังของผู้บังคับบัญชา (Role Expectation)

การศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของผู้บังคับบัญชาทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวข้างต้น เป็นสาเหตุหนึ่งเพื่อนำไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน

ดังนั้นก่อนที่จะศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บังคับบัญชานั้น ก็ควรมาทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "บทบาท" (Role) เสียก่อน

คำว่า "บทบาท" (Role) เป็นศัพท์ที่นักจิตวิทยาสังคม ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดย ยืมมาจากโลกของการแสดง ซึ่งในโลกของการแสดงนั้น บทบาทของผู้แสดงแต่ละคนย่อมขึ้น-อยู่กับ "บท" (Script) ซึ่งตนจะต้องแสดง และการ "บอกบท" จาก "ผู้กำกับ" การบอกบทของผู้ร่วมแสดง (ตัวละครอื่น ๆ) รวมทั้งปฏิกริยาจาก "ผู้ชม" เป็นสำคัญ

ซึ่งในชีวิตจริงของคนเรานั้น แต่ละคนย่อมมีบทบาทที่ต้อง "สวม" คล้าย ๆ กับการแสดงละครเช่นกัน มีความแตกต่างกันบ้างตรงที่ว่า ในโลกของชีวิตจริง บทบาทที่บุคคลสวมจะต้องแสดงออกอย่างไรนั้น บางครั้งขึ้นอยู่กับความต้องการของสังคม ความเหมาะสมของสังคม และตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในสังคมนั้น ๆ การแสดงบทบาทต่าง ๆ ในชีวิตจริงยังได้รับอิทธิพลจากสิ่งต่าง ๆ หลายประการด้วยกันคือ (อรุณและบรม, 2527 : 16)

1. บทบาทอื่น ๆ ที่บุคคลอื่นสวมอยู่
2. จากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเฝ้าสังเกตการแสดงบทบาทของเรา
3. จากแม่แบบซึ่งเราคำเนินตาม เป็นตัวอย่าง (Role Model) และ
4. จากธรรมชาติและบุคลิกภาพของตัวเราผู้แสดงอีกด้วย

สำหรับบทบาทในชีวิตจริงนั้น ส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสังคม จึงมักจะกว้างมากกว่าที่เราเห็นในโลกการแสดง และสำหรับบทในชีวิตจริงนั้นเป็นไปตามสถานการณ์ ของความเป็นจริง เช่น ในครอบครัวมีพ่อแม่เป็นผู้กำกับ ในโรงเรียนมีครูเป็นผู้กำกับ ในที่ทำงานระดับกระทรวงมีรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับ และแม้แต่ในทีมฟุตบอลก็มีผู้ควบคุมทีม (Coach) เป็นผู้กำกับ ทั้งนี้ เพื่อให้การแสดงบทบาทของแต่ละคนในแต่ละสถานการณ์เป็นไปด้วยความถูกต้อง และเหมาะสมตามอย่างที่ควรจะเป็น หรือตามความคาดหวังของสังคมสำหรับผู้คนในชีวิตจริงก็คือบุคคลทั่วไปรอบ ๆ ตัวเรา ซึ่งเป็นผู้สังเกตและรับรู้ในพฤติกรรมการแสดงออกมาของเราว่าเหมาะสมกับบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่บุคคลนั้นดำรงอยู่หรือไม่

อนึ่ง การแสดงบทบาทของบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Rationality) จะเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม และสมกับบทบาทมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน และที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. ความเข้าใจในบทบาทที่ตนต้องแสดงหรือต้องปฏิบัติกัน
2. ประเภทของผู้ที่ต้องแสดงบทบาทเอง และ
3. บุคลิกภาพของผู้แสดงบทบาทนั้นอีกด้วย

สำหรับลักษณะของบทบาทที่ควรจะเป็นไปในรูปแบบไทยนั้น ขึ้นอยู่กับการกำหนดของสังคมนั้น ผนวกกับการแสดงออกของคนอื่น ๆ รวม ๆ กัน และตัวเราเองด้วยเป็นสิ่งสำคัญ

ซึ่งถ้าพิจารณาในการพัฒนาการทำงานของผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน ก็ย่อมประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาซึ่งจะต้องแสดงบทบาทในตำแหน่งที่ตนเองปฏิบัติอยู่ต่าง ๆ กัน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวง ๆ ผู้บังคับบัญชาต้องมีบทบาทอย่างหนึ่ง ผู้ใดเป็นผู้บังคับบัญชาก็มีบทบาทอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ปกติได้ถูกคาดหวังจากสังคมนอกด้าน ผู้อยู่ในตำแหน่งอื่น ๆ รอบตัวเรา (ในที่นี้หมายถึงผู้ร่วมงาน) รวมทั้งตัวเราเองด้วย สิ่งเหล่านี้เกิดจากกระบวนการซึ่งเรียกว่า กระบวนการสังคม (Socialization) ตัวอย่างเช่น บทบาทของข้าราชการ ไม่ได้ถูกกำหนดและคาดหวังจากสังคมโดยส่วนรวมเพียงอย่างเดียว แต่ยังถูกคาดหวังจากผู้ร่วมงาน เช่น ข้าราชการอื่น ๆ ในสำนักงาน ถ้าเป็นกรณีผู้บังคับบัญชาก็ยังจากระดับผู้บังคับบัญชาด้วยกัน ผู้ใดเป็นผู้บังคับบัญชาก็ขึ้นสัญญาบัตร ผู้บังคับบัญชาก็ขึ้นประวณพนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร

ความคาดหวังจากทุกฝ่ายดังกล่าวมาแล้วอาจจะไม่ตรงกัน และผู้ดำรงตำแหน่งในที่นี้คือผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่สามารถปรับให้มีความพอดีกับความคาดหวังของทุก ๆ ฝ่าย ได้โดยง่าย ถ้าหาก เป็นเช่นนั้นก็จะเกิดปัญหาได้คือ ความขัดแย้งในบทบาท หรือความล้มเหลวในบทบาทได้ และผลที่ตามมาก็คือ ความล้มเหลวของงานก็ย่อมเป็นไปได้เช่นกัน

กล่าวโดยสรุป พิจารณาแนวคิดเรื่องบทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชานั้นอย่างน้อยมีอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ บทบาทที่เป็นจริงที่ผู้บังคับบัญชาแสดงอยู่, บทบาทที่หน่วยงานมอบหมายให้ทำ และ บทบาทคาดหวังจากตนเองและบุคคลอื่น

### นิยามความหมาย

คำว่า "ผู้บังคับบัญชา" หรือ "ผู้นำ" (*Supervisors or Leader*) นั้น หมายความว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจเอกชน เพราะเหตุว่าองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมี เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เหมือนกันประการหนึ่ง คือ ความพยายามที่จะให้งานในองค์การหรือหน่วยงานของตนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และพัฒนาอยู่เสมอ ความสามารถที่จะบริหารงานขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังกล่าว จะ เป็นไปได้ดีหรือไม่ เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความมีสมรรถภาพของผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ รวมทั้งความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

ตามความคิดของคนทั่วไป มักเข้าใจกันว่า การเป็นผู้บังคับบัญชาหรือการเป็นผู้นำ มักแสดงออกในรูปของการสั่งการ หรือความสามารถที่จะบังคับบัญชาให้ผู้อื่นกระทำในสิ่ง ที่ตนพึงปรารถนา ซึ่งความเข้าใจเช่นนี้ ได้เกิดมีมาช้านานแล้วและเป็นความเข้าใจที่ผิดอยู่ จนกระทั่งปัจจุบันนี้ คำว่า "ผู้บังคับบัญชา" หรือ "ผู้นำ" ถึงแม้ว่าจะเป็นที่รู้จัก และนิยมใช้กันมาเป็นระยะเวลาช้านานแล้วก็ตาม แต่ในการกำหนดนิยาม ก็ยังยากที่จะแสวงหาความหมายร่วมกัน ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านก็ได้ให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไป จนบางครั้งก็มีผู้กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว ผู้บังคับบัญชา (*Supervisors*) กับผู้นำ (*Leader*) มีความหมายต่างกันด้วย กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าในการให้อำนาจหน้าที่ปกครองบังคับบัญชารับผิดชอบงาน ซึ่งมีอำนาจตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนในการบริหารงานที่รับผิดชอบ ส่วนการเป็นผู้นำ ก็คือ การใช้ความสามารถหรืออิทธิพลจูงใจให้บังเกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง บุคคลที่มีฐานะตำแหน่งเป็นผู้นำ อาจจะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาก็ได้ หรือ บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้ แต่อย่างไรก็ดี ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ย่อมมีโอกาสอันเต็ม เปี่ยมที่จะได้ เป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาจำ เป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง เรียนรู้ถึงศิลปะแห่งการ เป็นผู้นำ เพื่อการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ให้ทำงาน เป็นกลุ่มหรือ เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องร่วมมือกันด้วยพลังความ สัมพันธ์ทางด้านจิตใจ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งการร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานจะ เกิดขึ้นได้

ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านก็ได้ให้นิยามความหมาย ที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

จอห์น เฮมฟิล (John Hemphil) ได้ให้นิยามของการเป็นผู้นำไว้สั้น ๆ แต่กระตือรือร้นว่า ผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลขณะที่เขาแนะนำสั่งการ หรือเกี่ยวข้องกับกิจการของกลุ่ม (Hemphil, 1949 : 41)

ริชาร์ด และกรีนโลว์ (Max D. Richards and Paul S. Greenlow) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำหมายถึง ความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคลอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วาร์เรน จี. เบนนิส (Warren G. Bennis) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ กระบวนการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ต้องการ (Bennis, 1959 : 261)

Harold Koontz and Cyril o' Donnell กล่าวว่าความเป็นผู้นำคือ ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไปให้สำเร็จด้วยจิตใจที่จดจ่อและมั่นคง (วีรนาถ และพรณี, 2519 : 218)

Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead กล่าวว่า ความเป็นผู้นำสามารถให้ความหมายได้ทั้งในแง่การปฏิบัติ (Process) และในแง่ลักษณะ (Property) ในแง่การปฏิบัติหมายถึงการใช้อิทธิพลโดยไม่บังคับขู่เข็ญ เพื่อจัดการและประสานงานกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนในแง่ลักษณะจะหมายถึง กลุ่มของบุคลิกลักษณะประจำตัวของ คน ซึ่งเป็นผู้ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (Griffin & Moorhead, 1986 : 347)

John M. Piffner and Robert V. Presthus กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กรณิ ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Piffner & Presthus, 1965 : 350)

John M. Ivancevich; Andrew D. Szilagyi, Jr. and Marc J. Vallance, Jr., กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คน ที่บุคคลหนึ่ง (หนึ่งในจำนวนนั้น) พยายามที่จะมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่ง (หรือต่อกลุ่ม) เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล (ชุมพล, 2524 : 225)

ราล์ฟ เอ็ม. สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้ให้ความหมาย ของความเป็นผู้นำไว้ว่า เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Stogdill, 1950 : 4)

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) ให้คำจำกัดความของความเป็นผู้นำ ไว้ว่า ความเป็นผู้นำ ได้แก่กิจกรรมในการใช้อิทธิพลลงใจประชาชน ให้ร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา (Tead, 1936 : 20)

ลาปีแยร์ และฟรานส์เวอร์ธ (La Pierre and Fransworth) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำว่า การเป็นผู้นำ คือ พฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของคนอื่นคล้อยตามพฤติกรรมของคนอื่น ๆ (ธรรมรส, 2519 : 131)

Ordway Tead ได้กล่าวว่า *Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable* (Tead, 1936 : 20)

นักวิชาการท่านหนึ่งได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง การที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงาน ซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ดี อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ยังรวมถึงการหาวิธีการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำอยู่ด้วย

สมิท ได้ให้ความหมายของผู้นำอย่างกว้าง ๆ ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม ผู้ตาม และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกัน และประพฤตินอกอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวก หรือการกำหนดแนวทางผู้นำจะเห็นได้ว่าความหมายของผู้นำของสมิท มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ไว้ไว้โดยพิตเลอร์ กล่าวคือ ผู้นำจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากมีแต่ผู้นำหรือผู้ตามอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างความหมายทั้งสองนี้ ก็คือ พิตเลอร์เน้นผู้ตามว่าเป็น บุคคลอื่น แต่สมิทมองผู้ตามในแง่ของกลุ่ม

คาร์ตไรท์ และแซนเดอร์ มิได้ให้ความหมายของผู้นำไว้โดยตรง แต่ได้พยายามชี้ให้เห็นว่า เหตุใดนักวิชาการจึงให้ความหมายของผู้นำทั้งในแง่ของกลุ่ม และในแง่ส่วนบุคคล สำหรับนักวิชาการที่เน้นกลุ่มนั้น คำว่า ผู้นำมีความหมายที่ตรงกับเกียรติภูมิ (prestige) การดำรงตำแหน่งหนึ่ง ผลงานจากการกระทำกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ต่อกลุ่ม หรือความสัมพันธ์ทางอารมณ์สะเทือนใจ (emotional) ระหว่างผู้นำและกลุ่ม ส่วนนักวิชาการที่ เน้นส่วนบุคคลผู้นำอาจหมายถึงการมีลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออำนาจต่อผู้นำ เช่น ภาวะครอบงำ (dominance) การควบคุมตนเอง การรุกราน หรือความปลอดภัยจากอาการของโรคทางจิต เป็นต้น (Cartwright & Zander, 1960 : 488)

ผู้นำ คือ ผู้บังคับบัญชาซึ่งสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามขอบเขตอำนาจ ที่ตนได้รับ มอบหมายหรืออาจเป็นไปได้โดยระบุไว้ในกฎหมายเพื่อให้เป็นประโยชน์แก่งานได้ ตามที่ ผู้บังคับบัญชาหรือโดยอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นไปอีกทอดหนึ่งนั้นพึงประสงค์ ความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ เป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของ ผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (*Authority*) และอำนาจบารมี (*Power*) เป็น เครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (*Formal*) และแบบไม่เป็นพิธีการ (*Informal*) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ที่กำหนด ไว้ (สมพงษ์, 2516 : 295)

ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถถ่ายทอดความต้องการของตนให้ผู้อื่นรับทราบได้ และ สามารถทำให้ผู้อื่นนั้น กระทำการสอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวข้างต้นของตน (ปรีชญา, 2530 : 26)

ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งประสบความสำเร็จในการรวมบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามบุคคลนั้น นอก  
จากนี้ก็ได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายไว้หลายทางและหลายแง่มุม อาทิ สตอกคิลล์  
(Ralph M. Stogdill) ได้วิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวกับ "ผู้นำ" ไว้มากมาย  
ซึ่งสามารถนำมาสรุปตามคำนิยามและแนวความคิดได้ ดังนี้ (Stogdill, 1975 : 7)

ก. การเป็นผู้นำในแง่ที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (*Leadership as Act or Behavior*) กลุ่มนิยามผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม ถือว่าการเป็นผู้นำ ก็คือ  
พฤติกรรมของบุคคลขณะนั้นในกลุ่มประสานการทำงานของกลุ่ม การยกย่อง สนใจ คำพิพากษา ต่อ  
สมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น ตัวอย่างคำนิยามตามแนวคิดนี้คือ

การเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับการนำกิจกรรมต่าง ๆ  
ของกลุ่ม "

ข. การเป็นผู้นำในแง่ที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพนั้น (*Leadership as a Personality and its Effects*) ตามแนวคิดนี้ถือว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษ แตกต่าง  
จากคนอื่น ทำให้ผู้อื่นยกย่องนับถือ ให้ความร่วมมือ ตัวอย่างคำนิยามตามแนวคิดนี้ ได้แก่

"ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะที่พึงปรารถนา นานาประการเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ และ  
อุปนิสัย"

"ผู้นำ หมายถึง ลักษณะหลาย ๆ ประการ ที่จะชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย-  
ให้เป็นผลสำเร็จ"



ค. การเป็นผู้นำในแง่ที่เป็นศิลปะของการทำให้เกิดการยินยอม (*Leadership as the art of Inducing Compliance*) ตามแนวความคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำ คือศิลปะของการที่จะชักจูงให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ต้องการ ยินยอม ให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง มีความจงรักภักดี ตัวอย่างประกอบคำนิยามที่เกี่ยวกับผู้นำตามแนวความคิดนี้ คือ

"การเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นเต็มใจกระทำในสิ่งที่ต้องการ ให้เขากระทำ"

"การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้ความประสงค์ของผู้นำ ได้รับความยินยอมและเชื่อฟังด้วยดี"

ง. การเป็นผู้นำในแง่ที่เป็นการใช้อิทธิพล (*Leadership as the Exercise of Influence*) ตามแนวความคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น แต่ไม่ได้หมายความว่า เป็นการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในแบบที่ต้องใช้อำนาจบังคับ ช่มชู้ แต่ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำต้องการ ตัวอย่างประกอบคำนิยามตามแนวความคิดนี้ คือ

"การเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการเอาอิทธิพลไปใช้ เพื่อให้สมาชิกขององค์การพยายาม ไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ และเพื่อให้เป้าหมายนั้นสัมฤทธิ์ผล"

จากคำนิยามต่าง ๆ ข้างต้นนี้ อาจสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่สามารถทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายโดยที่สมาชิกในกลุ่มมีความพอใจ และยินดีให้ความร่วมมือ และร่วมใจจากผู้ร่วมงาน

### ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ

ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวกับผู้นำในแนวต่าง ๆ แล้วจะเห็นได้ว่าเป็น เรื่องที่ เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้นับถืองานร่วมกัน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์การ ซึ่งถือว่าผู้นำมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของงานในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ

#### 1. ความสำคัญของผู้นำ

ความสำคัญของผู้นำนี้ จะเห็นได้จากการที่องค์การ หน่วยงานต่าง ๆ มีการเลือกสรรและฝึกอบรมผู้นำของตน การฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรเกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้วยเสมอ ทั้งนี้เพราะ ความรู้เกี่ยวกับผู้นำ จะทำให้ผู้ศึกษาสามารถที่จะจัดหาสิ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็สามารถนำองค์การหรือหน่วยงาน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ ซึ่งคุณวิภาวี พงศ์ศิริยะวณิช ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้ (วิภาวี, 2524 : 24)

- ก. เป็นผู้ชี้ชะตากรรมของหน่วยงาน
- ข. เป็นผู้กำหนดนโยบาย
- ค. เป็นผู้ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของกลุ่ม
- ง. เป็นผู้ควบคุมสถานการณ์และขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่ม
- จ. เป็นผู้รับผิดชอบในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำว่า ผู้นำต้องมีภาวะหน้าที่มากมาย เป็น เอนกประการคือ (สมพงษ์, 2523 : 227)

- ก. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- ข. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
- ค. เป็นผู้สอน แนะนำ การทำงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ง. เป็นผู้ติดต่อ และประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น อาจสรุปความสำคัญของผู้นำได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำงาน ในการรับผิดชอบ และการนำองค์การหรือหน่วยงาน เป็นขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การหรือหน่วยงานซึ่งองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะขาดผู้นำเสียมิได้

## 2. ลักษณะผู้นำ

เมื่อนุชนมาอยู่รวมกันเป็นสังคม มีการรวมกลุ่มเป็นชุมชน ย่อมต้องมีบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมนั้น ให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำในฐานะผู้บังคับบัญชา ซึ่งบุคคลผู้นั้นย่อมต้องมีลักษณะอย่างหนึ่งอยู่ในตน ลักษณะนั้นก็คือ ลักษณะความเป็นผู้นำ

ลักษณะความเป็นผู้นำนี้ เป็นสิ่งที่สำคัญที่ควรทราบ และอาจฝึกฝนให้เกิดมีขึ้นได้ในบุคคล ซึ่งจะ เป็น เครื่องช่วยส่งเสริมให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่อไป

ลักษณะผู้นำมีอยู่หลายประการด้วยกันซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รัชธรรม ได้กล่าวถึงหน้าที่ของลักษณะผู้นำบางประการที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนี้คือ

1. ลักษณะผู้นำเป็นที่คอยเสริมเติมสิ่งบกพร่องในองค์การ
2. ลักษณะผู้นำช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่สิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลงไป
3. ลักษณะผู้นำสามารถช่วยในการประสานงานในองค์การ หน้าที่ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็น "กั้นชน" ระหว่างความขัดแย้งของบุคคลในระดบองค์การ
4. ลักษณะผู้นำสามารถมีบทบาทในการรักษาเสถียรภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทั้งหลายได้ โดยสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจ พร้อมทั้งรักษาเป้าหมายขององค์การไว้ด้วย-ขณะเดียวกัน (อรุณ, 2529 : 196)

จากการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ สามารถสรุปลักษณะที่สำคัญของผู้นำได้ดังต่อไปนี้ คือ

#### ก. ลักษณะทางด้านจิตใจ

ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รัชธรรม ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีไว้ ซึ่งมีลักษณะด้านจิตใจอยู่ด้วย คือ ความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว การบังคับตนเองได้ ความอดทน และความจงรักภักดีซึ่งถือเป็นลักษณะทางด้านจิตใจ (อรุณ, 2523 : 448)

อุทัย ทิรัญโต กล่าวว่า การยอมรับความผิดพลาดเป็นบทเรียนอันมีค่า ก็เป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่ง (อุทัย, 2524 : 158)

กองการศึกษาของฟิลิปปินส์ ได้กล่าวถึงลักษณะทางด้านจิตใจของผู้นำว่า ลักษณะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากคนอื่น คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมานะอดทน มีการควบคุมตนเองได้ และสามารถทำให้ผู้อื่นไว้วางใจได้ (Flaherty, 1973 : 36)

#### ข. ลักษณะทางด้านสังคม

สตอกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้กล่าวถึงลักษณะทางสังคมของผู้นำว่า ผู้นำควรมีลักษณะของการแสดงตัว ให้เป็นที่รู้จักของคนจำนวนมาก ให้ความร่วมมือกับกลุ่ม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้มาก (Stogdill, 1975 : 36)

นอกจากนี้ สตัดท์ (Ronald W. Stadt) ได้กล่าวถึงลักษณะทางด้านสังคม ต่อไปนี้คือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างทีมงานด้วยหลักการที่ดีด้วย (Stadt, 1973 : 49)

จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำนั้น เป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่มีบุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า "ผู้นำ" สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมาก เป็นผู้ตามคำเนิรการ ไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งขำสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งบางครั้งเราเรียกภาวะผู้นำว่า "ประมุขศิลป์" (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าให้เพื่อให้มีอิทธิพลอยู่เหนือจิตใจของลูกน้องหรือกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าให้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกน้อง

ผู้นำเป็นคำที่มีความหมายอยู่ในตัว เพราะในแต่ละองค์การนั้นได้เรียกร้องและแสวงหาผู้นำอยู่เสมอ ถ้าองค์การใด สังคมใด ไม่เจริญก้าวหน้า มักจะถูกกล่าวหาว่า ขาดผู้นำ หรือผู้นำไม่มีความสามารถ บทบาทของผู้นำนั้น ได้ปรากฏให้เห็นเด่นชัดจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ ซึ่งเราจะได้พบเห็นซึ่งความสำเร็จและความล้มเหลวที่กลายเป็นซากเค้น บังบอกความโง่เขลาและความตายนะ

ความเป็นผู้นำก็คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ประสบความสำเร็จและอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์หรือกระบวนการ ความเป็นผู้นำ = ฟังก์ชันของ (ผู้นำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์)

ผู้นำของบุคคลใด ก็คือความสามารถของผู้นำนั้น ๆ ที่จะนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์การ ด้วยการใช้อิทธิพลดึงดูดใจ ตลอดจนผลักดันให้คนในองค์การพร้อมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินภารกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้โดยปราศจากข้อแม้ว่า ผู้นำนั้นจะ ได้ตำแหน่งมาเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

ค. ลักษณะทางด้านสติปัญญา

ทั้งสตอกคิลล์ และ สติคท์ (*Ralph M. Stogdill & Ronald W. Stadt*) ต่างก็มีความเห็นเหมือนกันว่า ผู้นำควรมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ซึ่งสตอกคิลล์ ได้กล่าวถึงลักษณะทางด้านสติปัญญาของผู้นำว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญา ด้านการตัดสินใจที่ดี เช่นเดียวกับ สติคท์และคณะที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี จะต้องมืองค์ประกอบเหล่านี้อยู่ด้วย คือ สติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปร่าง เป็นต้น

นอกจากนี้ วิจิตร ชีระกุล ก็ได้ให้ลักษณะทางด้านสติปัญญาของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะเป็นนักวิชาการ ฉลาด มีความรู้ดี กระฉับกระเฉง ว่องไวทางความคิด คอบ และแก้ปัญหาได้รวดเร็ว (วิจิตร, 2519 : 56)

สรุป

ผู้บังคับบัญชาหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร ในการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ รับผิดชอบสั่งการกำหนดนโยบาย วางแผนจุดใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติ - ภารกิจ รวมทั้งรับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงาน การเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำถ้าหากดูโดยผิวเผินทั่วไป จะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การจะเป็นผู้- บังคับบัญชาที่ดีหรือการเป็นผู้นำที่ดี ที่สามารถนั้น เป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะสร้างทีมงานในการทำงาน เพื่อให้การทำงานและผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และศิลปะเฉพาะคนเป็นอย่างมาก

ปัจจุบัน เรามักจะประสบกับปัญหาการขาดแคลนผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำที่มีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่มีคุณธรรม มีความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำทุกคน พึงเรียนรู้และปรับปรุง

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา ผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่ดีในอนาคต จึงอาจเป็นสิ่งที่หา ได้ไม่ยากนัก เหมือนกับในปัจจุบันนี้

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำในองค์การหรือหน่วยงาน การที่จะสร้างให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นทีมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานร่วมกัน จึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชาทุกองค์การ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการเพื่อ เป็นแนวทางในการสร้างความร่วมมือการปฏิบัติงาน เป็นทีมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จสมดังความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ การจัดให้มีส่วนร่วม (*Participation*) ในการปฏิบัติงาน

การที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นทีม มีดังนี้ (ชลิตา 2523 : 91)

1. การสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ขององค์การนั้นอย่างแจ่มแจ้ง
2. ให้มีการสื่อสารที่ดี เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เลือกวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
4. มีความคิดริเริ่ม ในการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพและการให้สิทธิแก่สมาชิกในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วย
5. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาให้กับผู้ร่วมงานอื่น ๆ เพื่อจะได้เป็นการทดสอบการปฏิบัติงานและความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
6. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาและวิธีที่จะแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นดีขึ้น

การทำงานเป็นทีม (*Teamwork*) ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า เป็นการรวมกันของบุคคลหลายฝ่ายเพื่อร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน โดยจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน (*Collaboration*) ทั้งการศึกษา วัตถุประสงค์ การเข้าถึงปัญหา การแก้ปัญหาคความขัดแย้งร่วมกับการวินิจฉัยสั่งการ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อความมุ่งหมายร่วมกัน (*Common purpose*) ขององค์การ ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รัชธรรม ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม หมายถึง "กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ" ซึ่งทีมที่มีประสิทธิภาพควรจะมีองค์ประกอบดังนี้คือ

1. บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจดีต่อกัน
2. เข้าใจลักษณะของทีม บทบาททั้งหมดในหน้าที่ขององค์การ
3. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกันดี
4. สนับสนุนกันระหว่างสมาชิก
5. เข้าใจกระบวนการของกลุ่ม พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงด้วยกันอย่างใกล้ชิด
6. สามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์
7. มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ลดการแข่งขัน เพื่อเอาชนะ

ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นทีม นั้น นอกจากจะสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการแล้ว ยังสร้างสรรค์ให้มีผู้นำ หรือ นักบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อประโยชน์ของการขยายงานขององค์การในอนาคตและเพื่อความมั่นคงขององค์การด้วย

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การสร้างทีมงานเป็นวิธีการสำคัญอันหนึ่ง ในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงานด้วยกัน เป็นกระบวนการอันหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มทั้งหมด ในการเข้ามาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นพลังกระตุ้นเพื่อให้บรรดาสมาชิกในกลุ่มได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งหลักการอันสำคัญในการสร้างทีมงานนั้นคือคำถามต่าง ๆ อันถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญในการ "สร้างทีมงาน" อาทิเช่น ท่านเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การอย่างไร, ผลจากการกระทำของท่านมีอิทธิพลแก่บุคคลอื่นอย่างไร เป็นต้น

ซึ่งแนวความคิดหลักสำคัญ ๆ จากทฤษฎีต่าง ๆ อันเป็นส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจโดยบทบาทผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน ซึ่งถือ เป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้



### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารที่อ้างอิง

สำหรับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิงในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำต่อบทบาททางการเมือง ภาวะผู้นำต่อความมั่นคงแห่งชาติ เป็นต้น สำหรับบทบาทผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงานนั้น ผู้วิจัยได้พยายามค้นคว้าจากห้องสมุดหลาย ๆ แห่ง รวมทั้งได้ไปค้นคว้าจากผลงานวิจัยของนักศึกษา จากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรและการวิจัยของสภาการวิจัยแห่งชาติ ก็ไม่มีผู้ใดได้ศึกษาริวิจัยไว้ จะมีก็แต่ผู้นำ ภาวะผู้นำ ฯลฯ ซึ่งมีใช่เป็น เรื่องเกี่ยวกับบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงานโดยตรง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิงนั้น ส่วนใหญ่จะเป็น เรื่องเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์และศึกษาในหน้าที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่บ้าง ได้แก่

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในชนบทของประเทศไทย ในการวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติ ซึ่งได้ศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นคว้าว่า ในชนบทไทยมีผู้นำมากน้อยเพียงใด ผู้นำเหล่านั้นเป็นใคร มีข้อมูลทางด้านส่วนตัว บทบาททางการเมือง การปกครอง การสังคม และการเศรษฐกิจอย่างไร และผู้นำเหล่านั้นควรมีบทบาทที่พึงหวัง (*Expected Role*) อย่างไรก็ตาม รวมทั้งการศึกษาทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับผู้นำท้องถิ่น และระหว่างผู้นำท้องถิ่นกับประชาชนมีอยู่อย่างไรด้วย และเนื่องจากการวิจัยเรื่องผู้นำในชนบท ของประเทศไทย ยังไม่มีบุคคลหรือองค์การใดได้ทำการวิจัยในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง โดยเฉพาะมาก่อน การวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติครั้งนี้จึงมีลักษณะ เป็นการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นใหม่ให้มากที่สุด เท่าที่จะมากได้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ลึกซึ้งซับซ้อนต่อไป (สภาวิจัยแห่งชาติ, 2514 : 95)

ในด้านบทบาทของผู้นำ จากการวิจัย พบว่า ผู้นำในชนบทมีบทบาททั้งในด้าน การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา เช่น เป็นกรรมการศึกษาในท้องถิ่น กรรมการสหกรณ์ กรรมการพัฒนาท้องถิ่น ฯลฯ และงานที่สำคัญ คือ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือแก่ทางราชการในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เน้นเฉพาะในส่วนที่ผู้นำช่วยเจ้าหน้าที่ อำเภอบริหารหรือตำรวจ หรือในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปกครอง และการพัฒนาชนบทเท่านั้น ผลการวิจัยปรากฏว่า บทบาทผู้นำในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้เน้นหนักไปในทางให้ความร่วมมือในการปราบปรามผู้ก่อการร้ายเป็นส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 17.91 โดยการให้ข่าวสาร และรายงานความเคลื่อนไหวของผู้ก่อการร้ายต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ งานต่อต้านผู้ก่อการร้าย ที่สำคัญยิ่งในสายตาของทางราชการ คือ การพัฒนาหมู่บ้าน และให้ความคุ้มครองหมู่บ้าน อีกประการหนึ่ง โดยที่ผู้นำมีภูมิลำเนาอยู่ในชนบทนั้นอยู่แล้ว จึงมีบทบาทที่จะทำให้ความเป็นอยู่ของ ประชาชนดีขึ้น เพื่อแก้ปัญหาการคุกคามของผู้ก่อการร้ายตามนโยบายรัฐบาล ผู้นำมักเป็น คนที่ทันต่อเหตุการณ์ และได้รับความนิยมเชื่อถือจากประชาชน ทำให้งานต่าง ๆ ของทาง ราชการที่มีต่อประชาชนโดยมีผู้นำเป็นตัวสัมพันธ์ ยังเกิดผลดีและรวดเร็วยิ่งขึ้น งานที่ผู้นำให้ ความช่วยเหลือแก่ทางราชการทั่ว ๆ ไป เช่น การปราบปรามผู้ก่อการร้าย การพัฒนาหมู่บ้าน การเป็นคนกลางติดต่อเพื่อทำความเข้าใจกับชาวบ้าน การเลือกตั้ง ฯลฯ รวมกันถึงร้อยละ 44 (สภาวิจัยแห่งชาติ, 2514 : 94)

### เอกสารวิจัยในต่างประเทศ

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1900 เป็นต้นมา มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 600 เรื่อง ในระยะแรกตั้งแต่ ค.ศ. 1900 ถึง ค.ศ. 1935 เป็นการค้นคว้าหาความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำ แต่ไม่มีข้อยุติที่แน่นอน ต่อมาจึงหันมาศึกษาผู้นำจากสถานการณ์ไซมอน (Simon, 1968 : 102) และคณะ กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานของผู้นำนั้น ผู้นำต้องใช้ลักษณะของผู้นำเป็น เครื่องมือดึงดูดให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วยเหลือ ในปัจจุบันนิยมศึกษาผู้นำด้วยการวิเคราะห์จากพฤติกรรมที่ผู้นำ - แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อันจะชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้น ๆ มีลักษณะผู้นำมากน้อยเพียงใด แต่เนื่องจากเราไม่สามารถจะวัดลักษณะผู้นำให้ครอบคลุมหมดทุกด้านได้ จึงจำเป็นต้องเลือกวัดลักษณะที่เราต้องการทราบเพียงบางด้านเท่านั้น

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำ ของ ลิปพิทท์ กับ ไวท์ (Lippitt and White, 1985 : 312) ได้ทำการศึกษาถึงผลที่แตกต่างกันของกลุ่ม 3 แบบคือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยปละละเลยกับเด็กอายุ 14 ปี จึงสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้คือ

กลุ่มที่ 1 มีการควบคุมโดยเข้มงวด การทำงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีการทำโทษ กลุ่มนี้จะได้ผลของงานมาก แต่สมาชิกในกลุ่มไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าว ทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ ผู้นำต้องคอยควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา

กลุ่มที่ 2 การทำงาน เป็นแบบประชาธิปไตย มีความพยายามให้กลุ่มวางแผนร่วมกัน ตั้งวัตถุประสงค์ และหามาตรฐานในการทำงานร่วมกัน บรรยากาศของการทำงาน เป็นไปอย่างฉันทมิตร แต่ละคนร่วมกันแสดงความคิดเห็น และเต็มใจในการทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

กลุ่มที่ 3 เป็นแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม และกิจกรรมต่าง ๆ จะช่วยเมื่อถูกขอร้องหรือเอ่ยปาก บรรยากาศของการทำงานจะมีเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต สมาชิกที่มีอิทธิพลจะเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายในที่ประชุม เป็นไปอย่างไม่มีระเบียบ ขาดหลักเกณฑ์ การทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ ขาดความร่วมมือร่วมใจ ประสิทธิภาพของงานมีน้อยที่สุด

จากการทดลองทั้ง 3 กลุ่ม ปรากฏว่า สมาชิกส่วนใหญ่รายงานว่า เขาชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการทดลอง เรื่องเดียวกันในครั้งแรกปี 1939 โดยมี เลวิน (*Kurt Lewin*) เป็นผู้นำร่วมกับการทดลอง เรื่องเดียวกันกับลิปพิทท์และไวท์ (*Ronald-Lippitt & R.K. White*) ซึ่งการทดลองครั้งนั้น สมาชิกส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดรายงานว่า - เขาชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบปล่อยปละละเลย และแบบอิตตาธิปไตยตามลำดับ แต่ผลสำเร็จของงานในกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีผลงานสูงสุดยังคงครั้งแรกที่ผลงานแต่ละกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน - อย่างเต็มที่ชัดเจน

การศึกษาริวิจัยต่อมาที่น่าสนใจก็ได้แก่ งานวิจัยของ ฟลาเฮอร์ตี้ ได้ทำการศึกษากับ นิสิตปีที่ 1 จำนวน 111 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม (Flaherty, 1967 : 377)

แล้วเก็บข้อมูลไว้ หลังจากนั้นอีก 4 ปี เมื่อนิสิตกลุ่มตัวอย่างกำลังศึกษาอยู่ใน ชั้นปีที่ 4 เขาจึงให้นิสิตกลุ่มเดียวกันนี้เลือกใครในกลุ่มที่เหมาะสม หรือควรเป็นผู้นำ และใครที่ไม่ควรเป็นผู้นำ หรือไม่มีความเป็นผู้นำโดยใช้สังคัมมิติ ปรากฏว่า ได้ผู้นำจำนวน 22 คน และไม่ใช้ผู้นำ 72 คน ฟลาเฮอร์ตี้ ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ ความแตกต่าง ทางบุคลิกภาพทางประการ ระหว่างกลุ่มผู้นำและผู้ตามโดยใช้ *California Psychological Inventory* ปรากฏว่า ผู้ที่เป็นผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีลักษณะ ความเข้มแข็ง มากกว่าผู้ที่ไม่เป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้นำมีความแตกต่างกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำทางด้านสังคัมอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย

จากเอกสารงานวิจัยและเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้ว ทำให้ ผู้วิจัยเชื่อว่าผู้นำจะมีบทบาททั้งในด้านการเมือง การปกครอง การเศรษฐกิจ การสังคม และ ศาสนา ซึ่งเป็นบทบาทที่พึงหวังและยังแสดงถึงบทบาทความขัดแย้งของผู้นำอีกด้วย

### เอกสารวิจัยในต่างประเทศ

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1900 เป็นต้นมา มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 600 เรื่อง ในระยะแรกตั้งแต่ ค.ศ. 1900 ถึง ค.ศ. 1935 เป็นการค้นคว้าหาความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำ แต่ไม่มีข้อยุติที่แน่นอน ต่อมาจึงหันมาศึกษาผู้นำจากสถานการณ์ไซมอน (Simon, 1968 : 102) และคณะ กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานของผู้นำนั้น ผู้นำต้องใช้ลักษณะของผู้นำเป็น เครื่องมือดึงดูดให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วยเหลือ ในปัจจุบันนิยมศึกษาผู้นำด้วยการวิเคราะห์จากพฤติกรรมที่ผู้นำ - แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อันจะชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้น ๆ มีลักษณะผู้นำมากน้อยเพียงใด แต่เนื่องจากเราไม่สามารถจะวัดลักษณะผู้นำให้ครอบคลุมหมดทุกด้านได้ จึงจำเป็นต้องเลือกวัดลักษณะที่เราต้องการทราบเพียงบางด้าน เท่านั้น

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำ ของ ลิปพิทท์ กับ ไวท์ (Lippitt and White, 1985 : 312) ได้ทำการศึกษาถึงผลที่แตกต่างกันของกลุ่ม 3 แบบคือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยปละละเลยกับเด็กอายุ 14 ปี จึงสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้คือ

กลุ่มที่ 1 มีการควบคุมโดยเข้มงวด การทำงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีการทำโทษ กลุ่มนี้จะได้ผลของงานมาก แต่สมาชิกในกลุ่มไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าว ทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ ผู้นำต้องคอยควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา

จากทฤษฎีและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวมาแล้ว สมควรจะนำลักษณะดีเด่น - และเหมาะสมต่าง ๆ มาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะจำลองลักษณะผู้นำทางการทหารของกระทรวงกลาโหมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพื่อเป็นเป้าหมายในการเสริมสร้างหรือพัฒนาความเป็นผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงานในโอกาสต่อไป

จากทฤษฎีที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยจึงได้นำมาสร้างนิยามลักษณะผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมที่พึงประสงค์ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานดังต่อไปนี้

ลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะท่าทีตลอดจนอุปนิสัยของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบ การมีคุณธรรม รู้จักมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และการกระทำใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีแบบแผน มีความมั่นใจในตนเอง มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น มีเหตุผลในเรื่องต่าง ๆ รู้จักเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ตลอดจนสามารถติดต่อสัมพันธ์หรืออยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ซึ่งพอจะแบ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นลักษณะย่อยได้ ดังต่อไปนี้คือ

1. ความมีเหตุผล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงว่ามีการวางโครงการก่อนการทำงานใด ๆ เพื่อให้งานนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีระเบียบ มีขั้นตอน บรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

2. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความคิด หรือการปฏิบัติตามความคิดของตนที่บังเกิดผลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งใหม่ หรือแตกต่างไปจากเดิม

3. การมีความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน ไม่ทอดทิ้ง ไม่หลีกเลี่ยงที่จะรับผลอันเกิดจากการปฏิบัตินั้น มีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น

4. ความเชื่อมั่นในตัวเอง หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะกระทำตามความคิดที่ตนเห็นว่าถูกต้องโดยไม่ลังเลใจ มีความกล้าหาญและมั่นใจ เมื่อต้องแสดงพฤติกรรมออกมาต่อหน้ากลุ่มชน

5. ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความสามารถในการตกลงใจที่จะกระทำ หรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องหลังจากที่ได้มีการพิจารณาไตร่ตรอง จากวิธีการหรือทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบแล้ว

6. การมีความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ต่อกองทัพไทย ความเที่ยงตรง ความยุติธรรม ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตา กรุณา รู้จักเสียสละและให้อภัย รวมทั้งมีความสำนึกในความ เป็นทหาร

7. การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์หรือร่วมงานกับบุคคลอื่น อย่างดี ตลอดจนสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ได้อย่างมีความสุข

8. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การกระทำที่เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้แสดงความคิดเห็น และนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณา

9. การวางแผน หมายถึง การกระทำที่แสดงว่ามีการวางโครงการก่อนทำงานใด ๆ เพื่อให้งานนั้น เป็นไปอย่างมีระเบียบ มีขั้นตอน บรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

10. การมีจิตใจเข้มแข็งอดทน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถทางร่างกาย และจิตใจที่ทนต่อความยากลำบาก คำวิพากษ์วิจารณ์ การกลั่นแกล้ง และสิ่งยั่วยวนต่าง ๆ

ก่อนที่จะได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงานนั้น ผู้วิจัยจะขอกล่าวเกี่ยวกับจริยธรรมของทหาร สักเล็กน้อย ทั้งนี้เพื่อให้ท่านผู้อ่านผลงานวิจัย ซึ่งมีได้เป็นทหาร หรือผู้ที่ยังมีทราบหลักปฏิบัติโดยทั่วไปของทหาร ได้ทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์โดยสรุป เพื่อให้ท่านได้เข้าใจถึงบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงาน ต่อไป

บทบาทผู้นำ

บทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการพัฒนาประเทศ

ผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในที่นี้หมายถึง ผู้นำทางทหาร ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของทหารประจำหน่วยต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงกลาโหม

ด้วยเหตุที่ว่า ทำไมผู้บังคับบัญชาทางทหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การพัฒนา ประเทศ ก่อนอื่น ผู้วิจัยขอกล่าวถึงที่มาของผู้บังคับบัญชาทางทหารโดยย่อ ๆ กล่าวคือ เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าทหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับในการพัฒนาประเทศ นับตั้งแต่ เริ่มตั้งกรุง สุโขทัยเป็นราชธานี ทหารก็ได้เข้ามามีส่วนในการกอบกู้เอกราช ทั้งนี้เพราะทหารก็คือ ประชาชนทั่ว ๆ ไปนั่นเองที่เข้ามาทำหน้าที่ปกป้องและรักษาความเป็น เอกราชของประเทศชาติ- แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาทางทหารด้วย ในสมัยโบราณ ผู้บังคับบัญชา ทางทหารจะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างมาก สามารถที่จะตัดสินใจ กระทำการใด ๆ ได้เลยตามความพอใจ ดังนั้นในการพัฒนาประเทศที่ทหารได้เข้ามามีส่วนร่วม นั้นก็ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและการเห็นการณ์ไกล อันจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ของ ผู้บังคับบัญชาทางทหาร และยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาด้วย อาทิเช่น แนว ความคิดในการพัฒนาประเทศในสมัยโบราณนั้น ผู้บังคับบัญชาทางทหาร ได้เล็งเห็นว่า เมื่อ ทหารอัน เป็นผู้ได้บังคับบัญชาวางเว้นจากการทำศึกสงครามแล้ว ก็ควรช่วยกันพัฒนาประเทศชาติ บ้านเมืองให้มีความ เจริญรุ่งเรือง เพื่อให้ประชาชนในประเทศชาติมีความกินดีอยู่ดี และเพื่อ เป็นการปรับปรุงความเป็นระเบียบของประเทศชาติในการที่จะเตรียมรับศึกสงคราม ที่จะเกิดขึ้น ในภายภาค หน้า อาทิเช่น การสร้างถนนหนทาง การสร้างอ่างเก็บน้ำ การสร้างค่ายคู ประตูบ ในแต่ละพื้นที่ การสร้างอ่างน้ำ ฝัองฉาง เพื่อป้องกันศัตรูจากภายนอกที่จะมารุกราน

นอกจากนี้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ตั้งแต่เริ่มประวัติศาสตร์ชาติไทย ประเทศ ไทยได้คลุกคลีกับผู้บังคับบัญชาทางทหารมาโดยตลอด ทั้งนี้เพราะพระมหากษัตริย์ไทยเกือบ ทุก พระองค์จะทรงเป็นผู้นำจอมทัพ การเป็นผู้บังคับบัญชาทางทหารหรือการเป็นผู้นำจอมทัพนั้น ทำให้ได้เข้าไปสัมผัสกับราษฎรชาวบ้านทั่ว ๆ ไป และข้าราชการทหารก็ยังได้เข้ามาใกล้ชิด กับ ราชสำนักด้วย ต่อมาเมื่อมีการติดต่อกับต่างประเทศ ผู้บังคับบัญชาทางทหารก็ได้มีโอกาส ไป เห็นอารยธรรมและความ เจริญของอารยประเทศ จึงเป็นโอกาสที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชา ได้มีส่วนนำเอาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศชาติ ให้เจริญ รุ่งเรืองต่อไป ดังจะเห็นตัวอย่างได้ ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถ ยืนยัน ได้ก็คือ การนำเอาไฟฟ้ามาใช้เป็นครั้งแรกในเมืองไทยที่กรมทหารหน้า (ซึ่งเป็น



ตั้งของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน) โดย จมื่นไวยวรนาถ หรือ จอมพลเจ้าพระยาสุรศักดิ์มนตรี ในสมัยรัชกาลที่ 5 หรือแม้แต่ในด้านการบินครั้งแรกของประเทศไทย ก็ดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาทางทหาร ในสมัยรัชกาลที่ ๕ (ชูจิต, 2529 : 23)

ในปัจจุบันได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2521 มาตราที่ 56 ซึ่งได้ระบุไว้ว่า

"รัฐต้องจัดให้มีกำลังทหารไว้ เพื่อรักษาเอกราชความมั่นคงของรัฐและผลประโยชน์แห่งชาติ" (สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, 2528 : 16)

กำลังทหาร พึ่งใช้เพื่อการรบหรือสงคราม เพื่อปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อปราบปรามการกบฏและการจลาจล เพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ และเพื่อการพัฒนาประเทศ "

จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาทางทหาร ก็คือ การพัฒนาประเทศ

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาทางทหารต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาประเทศไปด้วย ทั้งนี้เพราะ

1. ทหารเป็นส่วนหนึ่งของประชาชน ผู้บังคับบัญชาทางทหารเป็นผู้บัญชาการทางทหาร ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การช่วยในการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ และความกินดีอยู่ดีของราษฎรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีตโดยไม่รู้ตัว หรือมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในสมัยโบราณ และเนื่องจากผู้บังคับบัญชาทางทหารในอดีตส่วนใหญ่จะมาจากบุคคลชั้นนำ ที่ได้รับความเชื่อถือจากราษฎร และเมื่อว่างเว้นจากการสู้รบ ผู้บังคับบัญชาทางทหารก็มักจะเป็นผู้นำให้ทหารได้บังคับบัญชาช่วยเหลือในการพัฒนาท้องถิ่นในชนบท

2. ผู้บังคับบัญชาทางทหารเป็นผู้ที่ปลูกฝังให้ทหารเป็นองค์กร ที่มีกำลังพลที่มีระเบียบวินัย มีเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ที่สมบูรณ์ จึงสามารถช่วยราชการในท้องถิ่นทุรกันดาร หรือเมื่อราชการประสบภัยพิบัติได้ทันที และมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บังคับบัญชาทางทหารได้มีโอกาสออกไปศึกษาต่างประเทศ เพื่อนำวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาช่วยในการพัฒนาประเทศด้วย ในสมัยโบราณ จะมีการส่งทหารไทยไปช่วยรบ หรือไปดูงานยังต่างประเทศ เมื่อทหารเหล่านั้นได้มีโอกาสไป และเห็นความเจริญของประเทศเพื่อนบ้าน ก็ทำให้ทหารเหล่านั้นมีความคิดที่จะช่วยเหลือพัฒนาประเทศชาติ บ้านเมืองของตนให้เจริญก้าวหน้าเช่นอารยประเทศ เช่นในสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ได้มีผู้บังคับบัญชาทางทหารคนหนึ่ง คือ เจ้าพระยาสุรศักดิ์มนตรี ซึ่งท่านได้ลงทุนด้วยทุนทรัพย์ส่วนตัว ทดลองนำไฟฟ้ามาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย จนเป็นที่ยอมรับของประมุขของประเทศ และราษฎรทั่วไป ปรากฏว่า ทุกวันนี้ (สมนึก, 2527 : 45)

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาทางทหารยังได้ใช้ "ยุทธศาสตร์พัฒนา" ซึ่งเป็นยุทธวิธีทางการทหารอีกวิธีหนึ่ง เพื่อใช้ควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ

ก่อนอื่นผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงความหมายของคำว่า "ยุทธศาสตร์พัฒนา" สักเล็กน้อย เพื่อให้ท่านผู้อ่านซึ่งมิได้เป็นทหารหรือผู้ที่ เป็นทหารแต่ยังไม่เข้าใจความหมายของคำ ดังกล่าวไว้ ณ ที่นี้

ยุทธศาสตร์พัฒนา หมายถึง การพัฒนาที่มีผลเกื้อกูลในทางยุทธศาสตร์ในการต่อสู้เพื่อเอาชนะคอมมิวนิสต์ และในการป้องกันประเทศ ยุทธศาสตร์พัฒนามี อาจจะมี กระทำในลักษณะรุกหรือในลักษณะรับ ก็ได้แก่ การป้องกันก็ได้ ซึ่งเรื่องนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน ได้พระราชทานแนวความคิดและนิยามศัพท์ขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 เมื่อครั้งเสด็จเยี่ยมค่ายสุภะเสนา จังหวัดพิษณุโลก ระหว่างที่มี (สมาคมแผนโคลัมโบแห่งประเทศไทย, 2528 : 12)

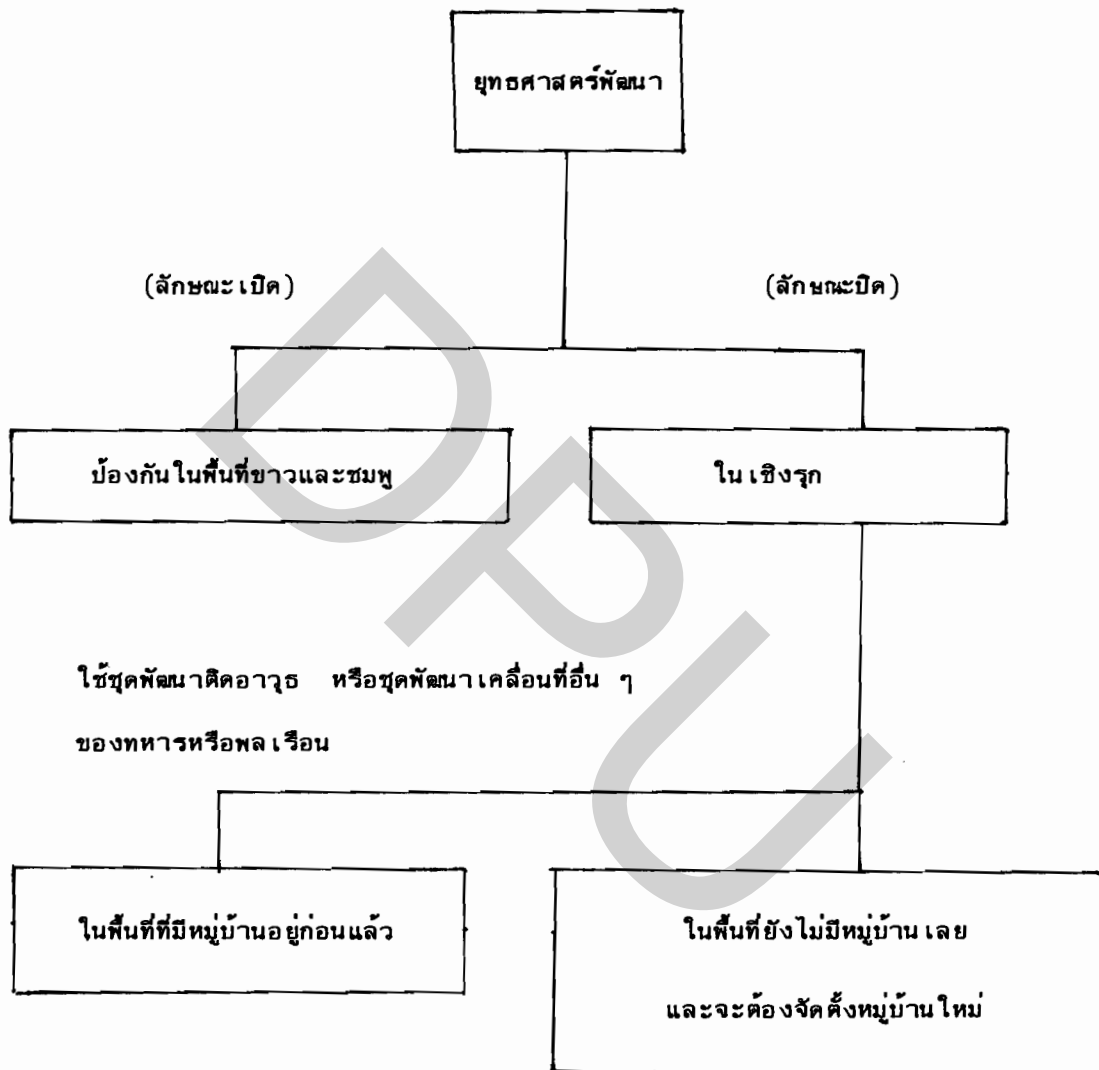
การแอบข่มขู่จิตใจเครื่องบิน เอฟ 5 ตกที่เขาคือ เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2519 ซึ่ง ผู้บังคับบัญชาของกองทัพภาคที่ 3 ได้จัดส่งกำลังทหารออกค้นหานักบินซึ่งเป็น ซึ่งเป็น ผู้ได้บังคับบัญชาที่เข้าใจว่ายังมีชีวิตอยู่ ซึ่งในระหว่างที่ดำเนินการช่วยชีวิตอยู่นี้ ยังอยู่ระหว่างการสู้รบอย่างคืดพัน เป็นเวลาถึง 6 สัปดาห์ ในการรบครั้งนี้ ทำให้ประเทศไทยต้องสูญเสียชีวิตทหารไปถึง 39 นาย และยังได้รับบาดเจ็บอีกร้อยกว่านาย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ จึงได้พระราชทานแนวความคิดว่า "ในพื้นที่เขาค้อ เราได้สูญเสียชีวิตทหาร ตำรวจ อาสาสมัคร มามากแล้ว แต่ก็ยังทำให้พื้นที่เขาลงไม่ได้ พอถอนทหารกลับ ผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ก็แทรกซึมกลับเข้ามาอีก ดังนั้นเราน่าจะยึดพื้นที่นี้ให้ได้ โดยเด็ดขาด แม้จะใช้เวลาบ้างก็ตาม เพียงการคัดถนนเข้าไปในพื้นที่ยังไม่เป็นการเพียงพอ ที่จะผลักดันให้ผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ออกจากพื้นที่ได้ ควรหามาตรการอื่น เช่น จัดตั้งหมู่บ้านพัฒนาทางยุทธศาสตร์ เพื่อปิดล้อมคอมมิวนิสต์ กำจัดผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ให้วางแคบเข้า และนี่ก็คือ "จุดเริ่มต้นของโครงการยุทธศาสตร์พัฒนา" (อรุณ, 2523 : 1-2)

ในหลายพื้นที่ เช่น ในภาคอีสาน ก็ได้เริ่มดำเนินการตามแนวความคิดที่ได้ พระราชทานมาในโครงการโนนดินแดง อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ และโครงการอื่น ๆ ในการสร้างอ่างเก็บน้ำพร้อมกันไปกับการพัฒนาพื้นที่ที่อยู่ห่างไกลความเจริญ ซึ่งเป็นการจำกัดเส้นทางรุกราน ที่จะเข้าสู่ประเทศไทย หรือจำกัดการขยายตัว ของคอมมิวนิสต์ในยุทธศาสตร์รูปตัว " L " นั่นเอง ในพื้นที่หลายอำเภอ และหลายจังหวัดในเขตอีสานใต้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้ ผู้บังคับบัญชาทางทหารประสานงานกับ เจ้าหน้าที่ของกรมชลประทาน ในการสร้างอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ หลายแห่งในภูมิภาคที่เป็น ป่า ภูเขา โกล้งช่องทางเข้าออกของประเทศ รวมทั้งการสร้างหมู่บ้านขนาดใหญ่รอบ ๆ หรือใกล้บริเวณอ่างเก็บน้ำเหล่านี้ หากพิจารณาโดยละเอียด จากแผนที่และภาพถ่ายแล้ว การสร้างอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ และหมู่บ้านขนาดใหญ่สกัดกั้นช่องทางเข้าออกของประเทศ ก็คือ การจำกัดเส้นทางเคลื่อนที่ที่แคบลงหรือลดจำนวนลง และจะต้อง ผ่านเครื่องกีดขวาง รวมทั้งกำลังกึ่งทหารที่อยู่ตามหมู่บ้านต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการป้องกันการแทรกซึม หรือการใช้กำลังเข้ารุกรานประเทศไทยโดยเปิดเผยส่วนหนึ่งนั่นเอง

ยุทธศาสตร์พัฒนาอาจจะกระทำได้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะเปิด และลักษณะปิด ในการปฏิบัติในลักษณะเปิดนั้น จะต้องกระทำอย่างมีแผนตามขั้นตอน โดยกระทำในพื้นที่สีแดง

## ภาพที่ ๓

## แผนภาพแสดงแผนภูมิยุทธศาสตร์พัฒนา



1. การสร้างทางลาดยางเข้าสู่พื้นที่เป้าหมาย หรือใจกลางเขตฐานที่มั่น ของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ โดยเริ่มจากเขตป้องกัน ไปสู่เขตแย่งพื้นที่สืบทอด ถึงเขตฐานที่มั่น

2. ถากถางพื้นที่สองข้างทาง ข้างละ 1 กิโลเมตร เพื่อป้องกันจากการข่มขู่โจมตี จากฝ่ายข้าศึก และเพื่อใช้เป็นที่พักพิง ให้แก่ราษฎรอาสาสมัครที่เข้าไปจัดตั้งหมู่บ้าน

3. คัดเลือกรราษฎรอาสาสมัคร พร้อมทั้งฝึกอบรม ดิดอาวุธ (จากทหารกองหนุน ไทยอาสาป้องกันชาติ ลูกเสือชาวบ้าน แหล่งข่าว รวมทั้งผู้ที่ทำประโยชน์ให้แก่ ทางราชการ ซึ่งยังไม่มีที่พำนักเป็นของตนเอง) แล้วนำเข้าไปจัดตั้งหมู่บ้านสองข้างทาง ห่างกันหมู่บ้านละ 2 - 3 กิโลเมตร หมู่บ้านละอย่างน้อย 50 หลังคาเรือน เพื่อสามารถป้องกันตนเองได้

4. ช่วยหาเมล็ดพันธุ์พืช ปลูก จัดสรรที่ทำกินครอบครัวละ 15 - 20 ไร่ ที่อยู่อาศัยครอบครัวละ 1/2 ไร่ รวมทั้งให้คำแนะนำในการเกษตรและหาตลาดให้ ตลอดจนช่วยหาวัสดุสร้างบ้าน และช่วยเหลือขั้นต้นระหว่างที่ยังไม่มีรายได้

5. สร้างแหล่งน้ำหรืออ่างเก็บน้ำประจำหมู่บ้าน โดยให้หมู่บ้านละอย่างน้อย 1 แห่ง เพื่อการบริโภค และการเกษตร

งานทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้น เป็นผลงานอย่างหนึ่งของทหาร เพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งผลงานต่าง ๆ จะเป็นไปได้แค่ไหน ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา อย่างเช่น ผลการดำเนินงานของกองอำนวยการกลาง สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด (กรป.กลาง) ในการสร้างเส้นทางเข้าไปยังแหล่งทรัพยากร การขุดสระเก็บน้ำ อ่างเก็บน้ำ และการขุดบ่อน้ำ เพื่อให้ราษฎรได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ดังสถิติที่ผู้วิจัยจะนำมาเสนอในตารางต่อไป

ตารางที่ 1 แสดงสถิติการดำเนินงานของ กรป.กลาง ในการพัฒนาประเทศปี 2527 - 2528

ปีพ.ศ.	การสร้างเส้นทาง/กม.	สระเก็บน้ำ/แห่ง	อ่างเก็บน้ำ/แห่ง	บ่อน้ำ/บ่อ
2527	914.7	52	20	658
2528	891.0	83	10	277
รวม	1,805.7	135	30	935

ที่มา : สรุปโครงการพัฒนาของ กรป.กลาง ประจำปีงบประมาณ 2527-2528  
(แบบ 3037) กองยุทธการ กรป.กลาง

จากการดำเนินการของหน่วยทหารที่เรียกว่า กองอำนวยการกลาง สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุดแล้ว ก็ยังมีผู้บังคับบัญชาของกองทัพภาคที่ 1 ซึ่งได้เล็งเห็นความสำคัญของการที่จะนำกำลังทหารเข้าไปช่วยในการพัฒนาประเทศ ในพื้นที่บางแห่ง ซึ่งเป็นพื้นที่ทุรกันดาร หรือ เป็นพื้นที่เสื่อมโทรม ประสมกับสภาวะที่ไม่อาจเอื้ออำนวยต่อการทำกิน ของราษฎรในพื้นที่ หรือ เป็นพื้นที่ที่ยังรกร้างว่างเปล่า และยังไม่มียุทธวิธีใดสามารถ เข้าไปดำเนินการได้ อันได้แก่ พื้นที่อันคราย อันสืบเนื่องมาจากการคุกคามของผู้ก่อการร้าย คอมมิวนิสต์ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาของกองทัพภาคที่ 1 จึงได้ดำเนินการพัฒนาในพื้นที่หลายแห่ง ด้วยการสร้างเส้นทาง การสร้างคูระบายน้ำ ตลอดจนการปรับปรุงพื้นที่เพื่อเป็นแหล่งทำกิน ของราษฎร ดังตารางที่จะนำมาแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงสถิติการดำเนินงานของกองทัพภาคที่ 1 ในการพัฒนาประเทศ

ปี พ.ศ.	การสร้างเส้นทาง/กม.	สร้างคู ระบายน้ำ/กม.	ปรับปรุงพื้นที่/ไร่
2527	93.75	8.85	21
2528	57.31	2.80	-
รวม	151.06	11.65	21

ที่มา : สรุปโครงการก่อสร้างของหน่วยทหารช่างของกองทัพภาคที่ 1  
ประจำปีงบประมาณ 2527 - 2528  
ฝ่ายทหารช่าง กองทัพภาคที่ 1

งานทั้ง 5 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ จะต้องกระทำไปพร้อม ๆ กันอย่างต่อเนื่อง หากงานอย่างใดอย่างหนึ่งต้องหยุดชะงักไป ก็จะทำให้โครงการอื่น ๆ พลอยหยุดชะงักไปด้วย ยกตัวอย่างเช่น ในปี 2522 - 2525 ต้องหยุดชะงักโดยสิ้นเชิง เนื่องจากบริษัทรับเหมาก่อสร้างทางของกรมทางหลวงละทิ้งงาน 1 เส้นทางที่อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งทางศูนย์เครื่องมือกล ของกรมทางหลวงที่หล่มสักก็ไม่สามารถสร้างทาง ให้คืบหน้าต่อไปได้ ดังนั้น โครงการเพิ่มจำนวนหมู่บ้าน และการขยายโครงการออกไปจึง ไม่อาจกระทำได้ และเป็นเหตุให้ผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์สามารถขัดขวางทั้งการสร้างทาง และการจัดตั้งหมู่บ้านได้ จึงจำเป็นต้องใช้หน่วยทหารช่างสนามของ กองทัพบกที่ 3 ดำเนินการต่อไป อาทิเช่น การเข้ายึดเขาค้อ และการทำลายฐานที่มั่นในการยุทธให้แตกหัก จึงสามารถทำให้การสร้างทางและยุทธศาสตร์การพัฒนากระทำไปได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็เร่งพัฒนาพื้นที่ รวมทั้งการจัดตั้งหมู่บ้านใหม่ให้ครบตามโครงการควบคู่ไปกับการสู้รบ ซึ่งยังผลสำเร็จสมตามความมุ่งหมายได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม จึงเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากในการพัฒนาประเทศ เพราะนอกจากผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทโดยตรง คือ การปกป้องอธิปไตยแก่ประเทศชาติแล้ว การที่ผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ยังได้คำนึงถึงความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อให้มีการกินดีอยู่ดีและปลอดภัยนั้น ก็ถือได้ว่าเป็นบทบาท ที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ



## จริยธรรมของทหาร

### 1. กล่าวทั่วไป

ทหารทั้งชายหญิงที่รับราชการอยู่ในกองทัพปัจจุบันนี้ได้ชื่อ "ทหารอาชีพ" อาชีพทหารเป็นอาชีพที่มีเกียรติ และนำภาคภูมิใจตลอดระยะเวลาอันยาวนานทางประวัติศาสตร์ ของชาติ เพราะอาชีพทหารเป็นอาชีพที่ต้องมีความเสียสละทั้งกาย ใจ เลือดเนื้อ รวมถึงชีวิต เพื่อปกป้องและรักษาไว้ซึ่งเอกราชของประเทศเป็นสำคัญ ทหารทุกคนมีความสำนึกอยู่เสมอว่าจะอุทิศตนเพื่อรักษาเอกราชและความปลอดภัยของชาติ เพื่อหลักประกันในความมั่นคง ความเชื่อมั่น และการยอมรับนับถือจากประชาชนในประเทศเป็นส่วนรวม

ดังนั้นทหารทุกคนจะต้องมีหลักความประพฤติที่ถูกต้อง และปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควรให้สมกับที่ได้รับการยกย่องและนับถือจากประชาชน ในปัจจุบันสังคมของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย ความเจริญทางวัตถุและสภาพทางเศรษฐกิจของสังคม ก็เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคน เปลี่ยนแปลงไป เป็นอันมาก และมีผลกระทบต่อกองทัพไทยเป็นส่วนรวม เพราะทหารก็เป็นประชาชนของประเทศที่อยู่ร่วมในสังคมด้วย ดังนั้น ทหารอาชีพโดยทั่วไปนอกจากจะต้องพยายามปรับตนเองให้เข้ากับระเบียบวินัย และแบบธรรมเนียมของทหารแล้ว ทหารอาชีพก็จะต้องปรับตนเองให้เข้ากับสังคมภายนอกอีกด้วย

อันที่จริงแล้ว ในการฝึกอบรมทหารในหน่วยต่าง ๆ ของทหารนั้น มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ทหารสามารถเข้าสู่สนามรบได้เป็นประการสำคัญ และก็เป็นความจริงเช่นเดียวกันสำหรับการนำหลักการสงคราม ไปประยุกต์ใช้ในการรบและการสงคราม เพราะหลักการสงครามจะอำนวยความสะดวกให้ทหารสามารถได้ชัยชนะแก่ข้าศึก ถ้าหากทหารมีความเข้าใจ และสามารถนำเอาไปใช้อย่างเหมาะสม แต่เมื่อคำนึงถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ของทหารโดยแท้จริงแล้ว ทหารย่อมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการป้องกันประเทศเป็นสำคัญ

ในการป้องกันและรักษาเอกราชและอธิปไตยของประเทศชาติ ทหารทุกคนจำเป็นต้องมีอุดมการณ์ค่านิยมและจริยธรรม ให้สมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อการป้องกันประเทศ รวมทั้งทหารจะต้องเป็นผู้สืบทอดความเสียสละ ความกล้าหาญจากบรรพบุรุษในอดีตที่ยอมเสียสละเลือดเนื้อและชีวิตเป็นชาติพลี เพื่อความมั่นคงของประเทศสืบต่อไป

### 2. จริยธรรมของทหารอาชีพ

ก. ก่อนจะกล่าวถึงจริยธรรมของทหารอาชีพ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงความหมาย ของคำว่า จริยธรรมก่อน ซึ่งสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูงได้กล่าวไว้ในเอกสารการศึกษา เรื่องหลักนิยามว่าด้วยกองทัพบก ความว่า จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของตนต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่รอบตนเอง ซึ่งความหมายของจริยธรรมนี้ อาจแบ่งออกได้เป็นสองนัย

คือ นัยหนึ่ง หมายถึง กฎการตัดสินใจที่จะประพฤติปฏิบัติตนในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยหลักของศาสนา นักปราชญ์ เป็นบรรทัดฐาน อีกนัยหนึ่ง หมายถึง ข้อปฏิบัติและการปฏิบัติที่เป็นธรรม เป็นความประพฤติชอบในสังคมไม่ว่าจะเป็นคำสอนจากหลักศาสนาใด หรือจากมนุษย์ก็ตามก็ถือเป็นจริยธรรมทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามจริยธรรมกับศีลธรรมนั้น มีความหมายใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกันมากจนอาจใช้แทนกันได้ (สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, 2527 : 35)

ข. ความหมายเกี่ยวกับคำว่า การเป็นทหารอาชีพ ซึ่งสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูงได้กล่าวไว้ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพของตน และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ และมีความรับผิดชอบไม่ว่าจะเป็นอาชีพใดก็ตาม จะต้องมีการจริยธรรมหรือจรรยาบรรณเป็นหลักปฏิบัติ เสมือน เป็นแสงทางส่องให้กับทางเดินของชีวิต จริยธรรมของทหารเป็นอุดมการณ์ที่ทหารทุกคนจะต้องพยายามยึดถือและปฏิบัติตามโดยตลอด และไม่จำกัดว่าจะจะเป็นชั้นยศใด เพราะถ้าหากทหารปราศจากจริยธรรมของทหารแล้ว ทหารก็จะไม่เป็นสถาบันที่สามารถสนับสนุนให้ชาติบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของชาติ ที่วางไว้ได้ ดังนั้น กองทัพอไทยจึงจำเป็นต้องส่งเสริมสร้างให้ทหารทุกคนในกองทัพมีจริยธรรม ของทหารอย่างสมบูรณ์โดยทหารทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกองทัพ โดยทหารจะต้องปฏิบัติตนให้อยู่ใน ระเบียบวินัย กฎ ขอบบังคับ และแบบธรรมเนียมของกองทัพอย่างเคร่งครัด และโดยสุจริตใจ ทั้งต้องมีการเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตนตามที่ได้ปฏิบัติไว้ต่อหน้าธงชัยเฉลิมพลทุกประการ

มีความซื่อสัตย์ต่อหน่วย โดยทหารจะต้องรักหน่วย รักหมู่คณะของตน และจะต้องทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยตนและหมู่คณะ ความซื่อสัตย์ต่อหน่วยทหารหมายถึงรวมถึงซื่อสัตย์ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทุกคนจะต้องมีความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน มีความภาคภูมิใจต่อหน่วยของตน และพร้อมที่จะปฏิบัติตนด้วยความเสียสละให้แก่หน่วย ได้ตลอดเวลา หากทหารทุกคนมีจริยธรรมดังกล่าว จะช่วยในการเสริมสร้างให้หน่วยมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานทั้งปวง รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการรบด้วย

มีความรับผิดชอบ ทหารทุกคนต้องรับผิดชอบในหน้าที่ของตน สำหรับผู้บังคับบัญชาของหน่วย นอกจากจะรับผิดชอบงานตามอำนาจและหน้าที่ของตนเองแล้ว ยังจะต้องพัฒนาและสร้างสรรค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความสำนึกและปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยความเต็มใจและใช้ขีดความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งยังสามารถสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของชาติเป็นส่วนรวม ความรับผิดชอบในหน้าที่หรือความรับผิดชอบในจริยธรรมข้อนี้ มิได้หมายถึงแต่เฉพาะงานในหน้าที่ของตนเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ พลเมืองดี รับผิดชอบต่อครอบครัว รับผิดชอบต่อสังคมในหน่วยของตน และสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

กับวิถีชีวิตคน เป็นส่วนรวมด้วย

จึงจะได้ชื่อว่าเป็นทหารที่รู้จักรับผิดชอบโดยสมบูรณ์

มีความ เสียสละ เป็นจริยธรรมที่มีความสำคัญที่สุด กล่าวคือ การมีน้ำใจในการ เสียสละโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ในฐานะที่ทหารเป็นผู้มีหน้าที่ในการป้องกันประเทศ - และรักษาเอกราชอธิปไตยของชาติ ทหารทุกคนต้องมีคุณลักษณะที่เพียบพร้อมไปด้วยความ เสียสละ ยอมสละชีวิตและ เลือด เนื้อ เป็นชาติพลี เมื่อถึงคราวจำเป็น

นอกจากการเสียสละเพื่อชาติแล้ว ทหารทุกคนจะต้องเข้าใจในอุดมการณ์ของชาติพัฒนา ตนเองให้มีคุณภาพ ประพฤติและปฏิบัติงาน โดยเต็มขีดความสามารถ เพื่อความ เจริญของ ตนเอง ของหน่วยและของกองทัพไทย

ค. จริยธรรมของทหารจะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างให้ทหารเป็นผู้ ที่ประกอบ ด้วยคุณธรรมอย่างแท้จริง ประชาชนจะเกิดความ เสื่อมใสและศรัทธา ให้การเคารพยกย่อง และ เชื่อถือจริยธรรมซึ่งเปรียบ เสมือนดวงประทีปที่นำทางให้ทหารปฏิบัติหน้าที่ในการป้องกันประเทศได้อย่างภาคภูมิใจ เป็นคุณธรรมที่ทหารจำเป็นจะต้องมีไว้เสมอ อย่างไรก็ตาม ทหารก็เป็น มนุษย์ปุถุชนธรรมดาทั่วไป ในบางโอกาสอาจมีปัจจัยบางประการที่มาเกี่ยวข้อง หรือสภาพ แวดล้อมบังคับให้ทหารบางคนต้องขาดจริยธรรมของทหารบางประการไป จึงจำเป็นต้องมีการ ฝึกอบรมให้ทหารมีความ เข้าใจและยึดมั่นในจริยธรรมอยู่เสมอ ๆ ตามโอกาสอันควร

### 3. คุณลักษณะของทหารอาชีพ

จริยธรรมทหารเป็นอุดมการณ์ที่ช่วยเสริมสร้างให้ทหารอาชีพมีคุณธรรม สำนึกในหน้าที่ และปฏิบัติงานด้วยความ เสียสละและซื่อสัตย์ เพื่อให้งานส่วนรวมบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามแล้วแต่เพียงจริยธรรมอย่างเดียวก็ไม่อาจทำให้ทหารอาชีพมีประสิทธิภาพ อย่างสมบูรณ์ได้ ทหารจำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรม และศึกษาอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้ง พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพื่อจะได้เป็นทหารที่มีคุณภาพ อันจะเป็นผล ให้กองทัพ ไทยมีความแข็งแกร่งและเป็นสถาบันที่มั่นคงในการป้องกันประเทศให้อยู่รอดปลอดภัย การที่ทหาร จะพัฒนาและเสริมสร้างตนเองให้ เป็นทหารที่มีคุณภาพของกองทัพได้นั้น ทหารอาชีพทุกคนจะต้อง

ก. มีความสำนึกในการเป็นทหาร กล่าวคือ ทหารจะต้องปฏิบัติตามที่ เคย ได้ให้คำสัตย์ปฏิญาณไว้ต่อธงไชยเฉลิมพลโดยปราศจากข้อแม้ใด ๆ ทหารจะต้องรักและให้ความ มุทพันกับหน่วยของตน มีความสำนึกในความ เป็นทหารนับตั้งแต่ก้าวแรกที่เดิน เข้ามาในหน่วย ทหารทุกคนจะต้องระลึกอยู่เสมอตลอดเวลาว่าตนมีหน้าที่ต่อชาติ ไม่ว่าจะ เป็นทหารอยู่ในหน่วยใด ๆ ก็ ตาม ต่างก็ เป็นโครงสร้างกำลังกองทัพด้วยกันทั้งนั้น ความสำนึก ในความ เป็นทหารนี้จะต้อง ปลูกฝังให้มีในหมู่ทหารด้วยกันอย่างแน่นแฟ้น

ข. ฝึกฝนตนเองให้มีความรู้และความสามารถอย่างแท้จริง ในโลกปัจจุบันนี้ปรากฏว่า ความ เจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้ เจริญก้าวหน้าไปไกลมาก แทบทุกประเทศ ต่างก็พยายามพัฒนากองทัพของประเทศตนทุกวิถีทาง ทั้งการจัดและยุทธภัณฑ์ เพื่อให้มี

มีแผนยานุภาพแข็งแกร่งไม่ด้อยไปกว่าประเทศคู่แข่ง การรับเอาความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่เข้ามาใช้ในกองทัพ ทำให้ต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักนิยมให้สอดคล้องตามไปด้วย ทหารทุกคนจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตามเทคนิคและหลักนิยมที่พัฒนาขึ้นใหม่อย่างชำนาญและจะต้องปรับปรุงตนเองให้มีสุขภาพ และร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์อยู่เสมอ เพื่อจะได้มีความทรหดอดทนในการปฏิบัติกรรบ เมื่อทหารแต่ละคนมีความรู้ความชำนาญ มีพลังร่างกายที่แข็งแรงทรหดอดทนก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อทหารทุกหน่วยเกิดความสามรถ และมีความเชื่อมั่นในตนเองแล้ว หน่วยรวมถึงกองทัพก็จะมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการต่าง ๆ ความภารกิจอย่างสูง และสามารถปฏิบัติให้บรรลุภารกิจตามที่กำหนด โดยมีความริเริ่มที่สูงส่ง-ทหารก็มีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติภารกิจ ให้บรรลุผลอย่างจริงจังและจริงใจด้วย

ค. ความซื่อสัตย์สุจริต ทหารทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และจะต้องมีความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของตน เพราะว่าในสนามรบนั้นทหารทุกคนจะต้อง เอาชีวิตของตน เป็นเดิมพัน ทุกชีวิตต่างก็ฝากความหวังไว้ต่อกันและกัน ในภาวะที่วิกฤติทหารทุกคนจะต้องซื่อสัตย์สุจริตและจริงใจต่อกันและกันอย่างแท้จริง ความซื่อสัตย์สุจริตนี้จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในหมู่คณะ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีความเชื่อมั่น ซึ่งกันและกันอย่างสุจริตใจต่อกันแล้ว ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติหน้าที่ หรือการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายก็จะสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมาย หรือภารกิจนั้นก็บรรลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความซื่อสัตย์สุจริตและความจริงใจ รวมทั้งความเชื่อมั่นที่มีต่อกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานี้ อาจหล่อหลอมให้ทหารทุกคน ในหน่วยหรือ ในกองทัพมีความเป็นอันหนึ่งอันหนึ่งอัน เดียวกัน อัน เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สำหรับทหารหาญของชาติ เป็นส่วนรวม

ง. ความกล้าหาญ ความกล้าหาญถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่ง ของทหารในสนามรบอันที่จริงในทางธรรมชาตินั้น ทุกคนก็ย่อมมีความกลัวเป็นธรรมดา แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเข้ามาสู่ความเป็นทหาร ทหารทุกคนจะต้องสำนึกถึงหน้าที่และส่วนรวม เป็นสำคัญดังนั้นทหารทุกคนจึงต้องมีแนวความคิดที่ว่าทำอะไรจึงจะสามารถข่มหรือระงับความกลัวให้หมดสิ้นไปจากจิตใจของตนเองได้ หรืออย่างน้อยที่สุดก็คอยควบคุมมิให้ความกลัวที่ถือได้ว่าเป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติกรรบได้ ย่อม เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ที่สุด อันที่จริงความกล้าหาญก็คือ ความสามารถในการขจัดความกลัวนั่นเอง และเป็นคุณลักษณะที่สามารถฝึกฝนและอบรมให้เกิดขึ้นได้ ทหารทุกคนต้องพยายามฝึกฝนตนเองให้เกิดขึ้นได้ ทหารทุกคนต้องพยายามฝึกฝนตนเองไม่ให้เกิดความหวาดกลัว เมื่อต้องเผชิญกับภัยอันตรายจากข้าศึก หรืออยู่ในภาวะคับขันในสนามรบ ทั้งนี้ เพราะความหวาดกลัวจะเป็นสิ่งที่คอยบั่นทอนขวัญและกำลังใจของทหาร ในการรบทหารทุกคนจะต้องมีความกล้าหาญ กองทัพจึงจะประสบชัยชนะ ดังนั้น ความกล้าหาญจึงเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างสำคัญยิ่ง และจำเป็นสำหรับทหารทุก ๆ คน ถ้าทหารปราศจากความ

กล้าหาญแล้ว ทหารก็ไม่ควรสวม เครื่องแบบทหารและเรียกตนเองว่าเป็นทหารอีกต่อไป

#### 4. บทสรุป

ภารกิจของกองทัพตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503 และพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2519 เป็นภารกิจที่ค่อนข้างกว้างขวางมาก ในการรับใช้ประเทศชาติและพัฒนากำลังของทหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อวัตถุประสงค์ในการป้องกันเอกราชและอธิปไตยของชาติให้มีความมั่นคงและปลอดภัย สิ่งที่ทำนายต่อทหารเป็นส่วนรวมก็คือ ชัยชนะต่ออริราชศัตรูของบรรพบุรุษที่เคยมีมาในอดีต และในปัจจุบัน ชัยชนะดังกล่าวนั้นก็คืบมาถึงทหารหาญทุกท่าน กองทัพต้องการทหารที่มีคุณภาพ ทหารที่ได้รับการอบรมและการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป็นทหารที่มีความรู้ ความชำนาญ มีอุดมการณ์ มีจริยธรรมของ ทหาร และมีคุณลักษณะของทหารอาชีพโดยสมบูรณ์ ตั้งแต่ในยามสงบและพร้อมที่จะเข้าเผชิญกับ ภัยคุกคามต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อความสงบสุขและความเจริญของประชาชนชาวไทยทุกคน ความเจริญมั่นคงและสภาพของประเทศย่อมขึ้นอยู่กับทหารหาญของชาติ เป็นส่วนรวม ทหารทุกคนจะต้องช่วยกันสร้างกองทัพไทยให้มีคุณภาพและพร้อมรบตั้งแต่บัดนี้ และพึงระลึกไว้เสมอว่า "แม่หวังตั้งสงบจงเตรียมรบให้พร้อมสรรพ ศัตรูกล้ามาประจัญ ก็ต้องสู้จนริบสูญ" และ "ถึงแม้ว่าเราจะไม่ทำร้ายใคร ก็อย่างพึงหวังว่าจะไม่มีผู้ใดมาทำร้ายเรา"

### บทที่ 3

#### การศึกษาวิจัยข้อมูล

##### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

1.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร และลักษณะทั่วไปของตัวอย่างประชากร ที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าหมายของการวิจัยว่า จะสำรวจทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ตั้งแต่ระดับพันเอกพิเศษลงมา จนถึงระดับผู้บังคับกองร้อย ตลอดจนสำรวจทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาตั้งแต่ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงานลูกจ้าง พลทหาร และผู้ปฏิบัติราชการร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาในช่วงระยะเวลา นั้น เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วน ที่สุด สมดังเป้าหมายที่วางไว้

โดยที่ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กระจายการสำรวจทัศนคติ-เกี่ยวกับบทบาทผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน ไปยังภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย ดังนี้

ก. ภาคกลาง

ข. ภาคเหนือ

ค. ภาคใต้

ง. ภาคตะวันออก

แต่เนื่องจากประชากรซึ่งเป็น เป้าหมายของการวิจัยมีอยู่เป็นจำนวนมาก จึงไม่อาจทำการสำรวจโดยการเก็บข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็น เป้าหมายทั้งหมดได้ เพราะการกระทำดังกล่าวนี้จะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลนานมาก และข้อมูลทางด้านกำลังพลของทหารนั้น ไม่สามารถนำมาเปิดเผยในรายละเอียดได้ เนื่องจาก อาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศชาติได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องทำการศึกษาโดยใช้วิธีการ สุ่มตัวอย่างมาเพียงบางส่วน ซึ่งการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเพื่อช่วยในการวิจัยนี้ทำให้สามารถศึกษาเจาะลึกเข้าไปในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง และลึกซึ้งกว่าการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

### 1.1.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากร

ในการกำหนดขนาดตัวอย่างในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยถือหลักเกณฑ์ ว่าจำนวนตัวอย่างที่สุ่มมาจะมีจำนวนมากเพียงพอ และจำเป็นต้องสามารถเป็นตัวแทน ของ ประชากรที่ต้องการศึกษาได้ทั้งหมดและอยู่ในข่ายของงานวิจัย ทั้งนี้เพื่อความแน่ใจ และความ สะดวกในการเปรียบเทียบของแต่ละกรณี และการตีความหมายของคะแนน หรือผลของการวัด ที่ได้

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดหรือสร้างกรอบของการสุ่มตัวอย่าง ว่า จะต้องเก็บข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างจากประชากร ซึ่งเป็นเป้าหมายของการวิจัยอาจจะมากกว่า หรือน้อยกว่า 100 ราย

### 1.1.2 วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างว่า จะสุ่มตัวอย่างมาแต่ละลักษณะหน้าที่ อาจ มากกว่าหรือน้อยกว่า 100 ราย ซึ่งเป็นการสุ่มการกระจายแบบโควต้าแล้วผู้วิจัยยังได้ กำหนด วิธีการสุ่มตัวอย่างในรายละเอียด ดังนี้

1. กรณีผู้บังคับบัญชา ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยการ ขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในสังกัด กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ โดยให้มีการ กระจายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ เช่น ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออก เป็นต้น โดยให้ กระจายอย่างทั่วถึงและมากที่สุด โดยที่ผู้บังคับบัญชาท่านใดที่มีเวลาเพียงพอ และยินดีให้ความ- ร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยก็จะมอบแบบสอบถามไว้ และขอรับคืนในภายหลัง หรือให้ส่ง กลับคืนทางไปรษณีย์ หรือทางพจนานุกรม

2. สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งชั้นสัญญาบัตร ชั้นประทวน นั้น ผู้วิจัยก็ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง เช่นเดียวกับวิธีการสุ่มตัวอย่างในข้อ 1

3. ส่วนในกรณีพนักงาน และลูกจ้างนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการ สุ่ม การกระจายแบบตามสัดส่วนของขนาด (*Area Sampling Proportional To Size*) ซึ่งได้ สำนวนงานในแต่ละหน่วยงาน อันอยู่ในข่ายของการวิจัยดังนี้

#### สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี

#### สำนักงานปลัดกระทรวง

- สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
- กรม เสมียนครา

- กรมพระธรรมนูญ
- กรมการเงินกลาโหม
- กรมราชองครักษ์
- กรมการพลังงานทหาร
- กรมการอุตสาหกรรมทหาร

#### กองบัญชาการทหารสูงสุด

- กองทัพบก
- กองทัพเรือ
- กองทัพอากาศ

4. สำหรับพลทหาร ได้ใช้วิธีจับฉลากรายชื่อ กองทัพที่จะไปสำรวจใน เขตกรุงเทพมหานคร อาทิ เช่น กองทัพภาคที่ 1 กรมอู่ทหารเรือ กองพันทหารสื่อสาร กองทัพอากาศ (ดอนเมือง) ฯลฯ โดยผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากบุคคล ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยรู้จัก แล้วส่งแบบสอบถามไว้ แล้วไปขอรับคืน ในภายหลัง เช่นเดียวกัน

5. ส่วนในการสิ้นสุดท้าย คือ กรณีผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกับผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ที่มีมาปฏิบัติงานในศาลาว่าการกลาโหม - เนื่องจากบางท่านมีภารกิจมาก และไม่ได้ทำงานภายในศาลาว่าการกลาโหม ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือ เฉพาะท่านที่มี เวลาว่างพอ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการศึกษาคั้งนี้ โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ด้วยตนเอง แต่ถ้าหากท่านใด ไม่มีเวลา เนื่องจากหน้าที่การงานรัดตัว ผู้วิจัยจะมอบแบบสอบถามไว้ แล้วขอรับคืนในภายหลัง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยได้คำแนะนำมาจากศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รัชธรรม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียง สุขหลาย แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามทัศนคติผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับบทบาทผู้บังคับบัญชาของ กระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน โดยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุด ชุดละ 3 ส่วน ด้วยกัน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัว ซึ่งให้ตัวอย่างประชากรที่เป็น เป้าหมายของการวิจัย



กรอกรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติของตนเอง

ส่วนที่ 2 เป็นตอนที่กล่าวถึงความคิดเห็นหรือทัศนคติเกี่ยวกับบทบาทผู้บังคับบัญชา ในการสร้างทีมงาน ตลอดจนปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน

ส่วนที่ 3 จะกล่าวถึงความคิดเห็น หรือทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยที่จะก่อให้เกิด การทำงานเป็นทีม ระหว่างผู้บังคับช้ญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นบทบาทผู้บังคับบัญชา ของ กระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงานต่อไป ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำงาน เป็นขั้นตอนนี้

1. ทบทวนวรรณกรรม จากหนังสือตำรา เอกสาร ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของกระทรวงกลาโหม ฯลฯ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงาน เพื่อให้ทราบข้อมูลที่ถูกต้องและกว้างขวางที่สุด เท่าที่จะทำได้

2. ศึกษาระเบียบวิธีการวิจัยจากหนังสือและตำรา ซึ่งท่านผู้รู้และผู้มีประสบการณ์ ได้เขียนไว้เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการสร้างแบบสอบถามวัดทัศนคติ วิธีการสร้างแบบสอบถามที่ดีศึกษาถึงส่วนดีส่วน เสียของลักษณะแบบสอบถามแต่ละชนิด

3. สร้างแบบสอบถามชนิดให้ตอบได้ตามใจชอบ หรือคำถามชนิด ปลายเปิด (*Open ended questionnaire*) เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็น เกี่ยวกับบทบาทผู้บังคับบัญชา ของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงานให้ได้กว้างขวางมากที่สุด แล้วนำไปใช้เป็น เครื่อง ในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา

4. นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนนี้สามมาประมวล แล้วสร้างแบบสอบถาม ชุดทดสอบ นำไปทดสอบกับผู้วิจัยต้องการศึกษา บางราย และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (ร่วม) ช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง

5. สร้างแบบสอบถามชุดจริงในการวิจัยเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ โดยถือหลักสำคัญ ในการสร้างแบบสอบถามครั้งนี้ว่า

5.1 จะสร้างแบบสอบถามให้สมบูรณ์ด้วยเนื้อหามากที่สุด โดยให้ สามารถครอบคลุม เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการ สร้างทีมงานอย่างครบถ้วน

5.2 แบบสอบถามจะต้องใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค

จากลำดับขั้นตอนนี้การสร้างแบบสอบถามดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม เป็น 2 ชุด ชุดละ 3 ส่วน แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง เพื่อตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง จนเป็นที่พอใจ จากนั้นจึงนำไปใช้ในการวิจัยขั้นต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ อาจแบ่งตัวอย่างประชากรได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้บังคับบัญชา (ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับพัน เอกลงมาถึงผู้บังคับกองร้อย) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ตั้งแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงานลูกจ้าง พลทหาร) รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงอาจแยกได้เป็น

#### 3.1 การเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา

#### 3.2 การเก็บข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยทั้ง 2 กรณี ตามข้อ 3.1 และ 3.2 ข้างต้นนี้ ผู้วิจัยได้มีหนังสือ ขอความร่วมมือร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาหน่วยต่าง ๆ เมื่อได้รับความร่วมมือแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการนำแบบสอบถามไปมอบแก่ผู้ตอบ แล้วขอรับคืนในภายหลัง หรือให้ผู้ตอบส่งข้อมูลกลับคืนทางไปรษณีย์ หรือโดยพจนานุกรม ซึ่งก็ได้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มลงมือเก็บข้อมูลตั้งแต่ 15 ธันวาคม 2530 และได้รับข้อมูลชุดสุดท้ายคืนเมื่อ 1 มีนาคม 2531 รวมระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 77 วัน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษา ถึงบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ดังนี้

4.1 เพื่อต้องการศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่จริง (*Role Behavior*) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้ทำ (*Role Prescription*) และบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติหรือบทบาทคาดหวังของผู้บังคับบัญชา (*Role Expectation*)

4.2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา ที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชา

4.3 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ บทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นหรือทัศนคติ ซึ่งดำเนินการรวบรวมข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณนั้น ถึงสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยวิธีหาค่าอัตราร้อยละ และ

ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (*Content Analysis*) สำหรับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น หรือข้อมูล เป็นข้อ เขียนเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การใช้สถิติดังกล่าวข้างต้น เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการ ทำงานวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่ และเหมาะสม กับ ลักษณะของประชากรที่เป็น เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้มาทำการวิจัยดังนี้

ก. ในกรณีที่ เป็นคำถาม ให้ประชากรที่เป็น เป้าหมายในการวิจัยตอบ ผู้วิจัยก็ จะนำคำตอบต่าง ๆ ที่ได้มาจัด เป็นกลุ่มของคำตอบ ทั้งนี้ในการจัดแบ่งกลุ่มของคำตอบ ทั้งนี้ ใน การจัดแบ่งกลุ่มผู้วิจัยคำนึงถึงหลักที่ว่าแต่ละกลุ่มจะต้องแยกออกจากกันและกัน แต่ละกลุ่มจะต้อง มีความหมายและจะต้องแบ่งให้ครบถ้วนลักษณะของประชากร ซึ่งเป็นตัวแทนในการวิจัย แล้วทำรอยคะแนน เพื่อนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบต่อไป

ข. ถ้าข้อความที่ เรียบเรียงขึ้น เพื่อวัดทัศนคติเป็นไปในเชิงบวกหรือ เชิงปฏิฐาน (*Positive*) อัน เป็นการแสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ดีต่อการสร้างทีมงาน เช่นข้อความ ที่ว่า "การทำงาน เป็นทีมร่วมกับข้าราชการอื่น ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกจ้างคนงาน มีความ สำคัญเพียงไร" ฯลฯ ถ้าผู้ตอบตอบว่า สำคัญที่สุดจะได้ 4 คะแนน ตอบว่ามากจะได้ 3 คะแนน ตอบว่าปานกลางจะได้ 2 คะแนน ตอบว่าน้อยจะได้ 1 คะแนน และถ้าตอบว่า น้อย-มากจะได้ 0 คะแนน ตามลำดับ

หรือข้อความที่ว่า "ระดับความไว้วางใจต่อ บุคคลเหล่านี้เป็นอย่างไร" ถ้าตอบ ว่าดีมาก จะได้ 4 คะแนน ถ้าตอบว่า ดี ปานกลาง ดีน้อย หรือไม่ดี ก็จะได้ 3,2,1 และ 0 ตามลำดับ

ค. แต่ถ้าข้อความที่ เรียบเรียงขึ้น เพื่อวัดทัศนคติ เป็นไปในเชิงลบ หรือเชิงนิเสธ (*Negative*) เช่นข้อความที่ว่า "การที่ผู้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับท่านในด้านต่าง ๆ ท่านเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็น คนมีปัญหในการทำงาน เป็นทีมหรือไม่" เป็นต้น การให้คะแนน จะกลับถึง กรณีแรก (ข) กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบตอบว่า มีปัญหาที่จะได้คะแนน 0 คะแนน แต่ถ้าตอบว่า มี ปัญหาเป็นบางครั้งจะได้ 2 คะแนน และถ้าไม่มีปัญหาจะได้คะแนน 3 คะแนน ตามลำดับ

ในกรณีที่ ต้องการศึกษาด้านแนวคิดหรือทัศนคติ ตามที่กล่าวแล้วในข้อ ก. นั้น เพื่อให้ความสมบูรณ์แบบมากที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาบทบาทผู้บังคับบัญชา ของ กระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงานมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้สร้างข้อมูลกลุ่มขึ้น และในกรณีที่ทั้ง ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามต่างเป็นข้อมูลกลุ่ม ซึ่งไม่อาจยุบรวมเป็นตัวแปรประเภททวิ (*dichotomous variable*) เพื่อนำไปวิเคราะห์ในลักษณะของข้อมูลช่วงได้ ผู้วิจัยจะใช้ สถิติในการวิเคราะห์โดยหาอัตราส่วนร้อยละ หรือหาค่าไคสแควร์ (*Chi Square*) ซึ่งได้นัก

แบบสอบถามที่ศึกษาถึงแนวความคิดเห็นของตัวอย่างประชากรในที่นี้หมายถึง แบบสอบถามผู้  
บังคับบัญชา เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี บางครั้งผู้วิจัยจำเป็นต้องจัดกลุ่มหรือขุมกลุ่ม ของ  
คำตอบที่ได้รับกลับคืนมาตามความเหมาะสม เช่น ในกรณีคำถามเกี่ยวกับการศึกษาสูงสุดของ  
ผู้ตอบ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างตัวเลือกของคำตอบไว้หลายประการด้วยกัน แต่จากคำตอบที่ได้จากแบบ  
สอบถามที่ได้กลับคืนมาแล้ว ปรากฏว่าผู้ตอบส่วนใหญ่มีการศึกษา แบ่งเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ  
ระดับปริญญาเอก ระดับปริญญาโท ในหรือต่างประเทศ ระดับปริญญาจากโรงเรียนนายทหาร  
ระดับปริญญาตรีในหรือต่างประเทศ และระดับอนุปริญญา หรือต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นต้น  
ซึ่งทำให้เมื่อวิเคราะห์ถึงตัวแปรนี้จะมีข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มเท่านั้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะทำการศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของ ผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ตั้งแต่ชั้นพันเอกพิเศษลงมาถึงผู้บังคับบัญชา ชั้นผู้บังคับกองร้อย ตลอดจน ศึกษาทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ ผู้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้บังคับบัญชาชั้นประทวน ผู้บังคับบัญชาระดับ พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร รวมทั้ง ผู้ปฏิบัติราชการร่วมโครงการเดียวกันกับ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งการเก็บข้อมูลนี้ได้เก็บโดยให้มีการกระจายไปยังภาคต่าง ๆ ที่หน่วยงานของทหารตั้งอยู่ ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันออก ตลอดจนให้มีการกระจายไปตามเหล่าทัพ ทุกเหล่าทัพ คือ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด ดังนั้นประชากรซึ่งเป็นเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ จึงมีความหลากหลายทั้งในลักษณะหน้าที่ เพศ ภูมิฐานะรับราชการ อายุ การศึกษา ฯลฯ

ตอนที่ 1.

สถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงการกระจายจำนวนและอัตราส่วน ร้อยของประชากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ

ลักษณะของประชากร	จำนวน	อัตราส่วน ร้อย
<u>เพศ</u>		
ชาย	441	94.8
หญิง	24	5.2
รวม	465	100.0

**ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงการกระจายจำนวนและอัตราส่วนร้อยละของประชากร จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ**

ลักษณะของประชากร	จำนวน	อัตราส่วน ร้อย
<b>อายุ (ปี)</b>		
20 - 29	159	34.2
30 - 39	114	24.5
40 - 49	108	23.2
50 ปีขึ้นไป	84	18.1
รวม	465	100.0
<b>สถานที่ทำงานปัจจุบัน (ภาค)</b>		
กลาง	301	64.7
เหนือ	24	5.2
ใต้	62	13.3
ตะวันออก	78	16.8
รวม	465	100.0
<b>สถานภาพส่วนบุคคล</b>		
เป็นผู้บังคับบัญชา	105	22.6
เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา	360	77.4
รวม	465	100.0

ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงการกระจายจำนวนและอัตราส่วนร้อยละของประชากร จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ

ลักษณะของประชากร	จำนวน	อัตราส่วนร้อยละ
<u>ลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา</u>		
ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร	80	50.0
ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน	89	24.7
พนักงาน และ ลูกจ้าง	25	6.9
พลทหาร	50	13.9
อื่น ๆ	16	4.5
รวม	360	100.0
<u>ระยะเวลารับราชการจนถึงปัจจุบัน</u>		
1 - 10 ปี	198	42.6
11 - 20 ปี	163	35.0
21 - 30 ปี	84	18.1
30 ปีขึ้นไป	20	4.3
รวม	465	100.0
<u>การศึกษา</u>		
ปริญญาเอก	3	0.6
ปริญญาโทในหรือต่างประเทศ	7	1.5
ปริญญาจากโรงเรียนนายทหาร	66	14.2
ปริญญาตรีในหรือต่างประเทศ	223	48.0

ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงการกระจายจำนวนและอัตราส่วน ร้อยของประชากร จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ

ลักษณะของประชากร	จำนวน	อัตราส่วน ร้อย
การศึกษา (ต่อ)		
อนุปริญญาหรือต่ำกว่า	160	34.4
อื่น ๆ	6	1.3
รวม	465	100.0
<u>ประสบการณ์เกี่ยวกับการเป็น</u> <u>ผู้บังคับบัญชา (เฉพาะผู้บังคับ-</u> <u>บัญชา)</u>		
มี	103	98.1
ไม่มี	2	1.9
รวม	105	100.0
<u>ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชามาแล้ว (ปี)</u> <u>(เฉพาะผู้บังคับบัญชา)</u>		
1 - 5 ปี	98	93.3
5 ปีขึ้นไป	7	6.7
รวม	105	100.0
<u>ประกาศนียบัตรที่ได้รับ</u> <u>(เฉพาะผู้บังคับบัญชา)</u>		
หลักสูตรภายในประเทศ	76	72.4
หลักสูตรต่างประเทศ	29	27.6
รวม	105	100.0



ภายหลังจากการเก็บข้อมูลเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้นำมาดำเนินการวิธีทางข้อมูล และนำข้อมูลเหล่านี้มาทำการวิเคราะห์ จากตารางที่ 3 ปรากฏว่าตัวอย่างประชากรที่สู่มได้ เมื่อศึกษาถึงลักษณะเพศของตัวอย่างประชากรพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ในอัตราร้อยละ 94.8 ที่เหลือเป็นเพศหญิง เพียงอัตราร้อยละ 5.2 เท่านั้น

เมื่อศึกษาถึงระดับอายุของตัวอย่างประชากร พบว่าประชากรส่วนใหญ่มีอายุ อยู่ใน ช่วง 20 - 29 ปี รองลงมา จะมีอายุอยู่ในช่วง 30 - 39 ปี และในช่วง 40 - 49 ปี รวมทั้งในช่วง 50 ปีขึ้นไป ในอัตราร้อยละ: 34.2, 24.5, 23.2 และ 18.1 ตามลำดับ

สำหรับสถานที่ทำงานปัจจุบันพบว่าอยู่ในเขตภาคกลาง ในอัตราร้อยละ 64.7 รองลงมาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และภาคเหนือ ในอัตราร้อยละ 16.8, 13.3 และ 5.2 ตามลำดับ โดยเป็นผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด ในอัตราร้อยละ 77.4 และผู้บังคับบัญชาในอัตราร้อยละ 22.6

สำหรับผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยยังได้พบว่าตัวอย่างประชากรที่สู่มได้ เป็นผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร มากที่สุดในอัตราร้อยละ 50 รองลงมาได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน พลทหาร พนักงานลูกจ้าง ในอัตราร้อยละ 24.7, 13.9, และ 6.9 ตามลำดับ ส่วนตัวอย่างประชากรอื่น ๆ ในที่นี้ได้แก่ ข้าราชการทหารที่ร่วมปฏิบัติงาน ในโครงการเดียวกันมีในอัตราร้อยละ 4.5

เมื่อศึกษาถึงระยะเวลาในการรับราชการจนถึงปัจจุบันของตัวอย่างประชากรที่สู่มได้จะพบตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่ จะรับราชการมาแล้ว 1 - 10 ปี รองลงมาอยู่ในช่วงระยะเวลา 11 - 20 ปี 21 - 30 ปี และ 30 ปีขึ้นไปในอัตราร้อยละ 42.6, 35.0, 18.1 และ 4.3 ตามลำดับ

สำหรับระดับการศึกษาของตัวอย่างประชากรที่เป็นตัวแทนในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในหรือต่างประเทศในอัตราร้อยละ 48 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือต่ำกว่า ในอัตราร้อยละ 34.4 ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายทหาร (โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, โรงเรียนนายเรือ หรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ) ในอัตราร้อยละ 14.2 ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทในหรือต่างประเทศมีในอัตราร้อยละ 1.5 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จ การศึกษาสาขาวิชาชีพ และผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ในอัตราร้อยละ 1.3 ทั้งสองสาขา

ทั้งนี้ เมื่อศึกษาเฉพาะตัวอย่างประชากรระดับผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเป็นผู้บังคับบัญชา ในอัตราร้อยละ 98.1 และผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งมาแล้วในช่วงระยะเวลา 1 ถึง 5 ปี ในอัตราร้อยละ 93.3 ส่วนผู้บังคับบัญชาที่ดำรงตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไปนั้น จะมีน้อย คือ ในอัตราร้อยละ 6.7 เท่านั้น สำหรับประกาศนียบัตรที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้รับ จะเป็นประกาศนียบัตร จากกักสตรภายในประเทศ ถึงอัตราร้อยละ 72.4 ส่วนประกาศนียบัตรหลักสูตรต่างประเทศมีเพียงแค่ อัตรา

ร้อยละ 27.6

สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ ข้างต้นที่กล่าวมาแล้วนี้ อาจสรุปได้ด้วยตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 4** แสดงการกระจายจำนวนและอัตราส่วน ร้อยของประชากร จำแนกตาม ลักษณะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่

ลักษณะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่	จำนวน	อัตราส่วน ร้อย
การมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ (เฉพาะ-ผู้ใต้บังคับบัญชา)		
- เคยบ่อย ๆ	240	66.7
- เป็นบางครั้ง	108	30.0
- อื่น ๆ	12	3.3
รวม	360	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่า ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้บังคับบัญชา นั้น จากการศึกษาข้อมูลส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเคยร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาน้อย ๆ ถึงอัตราร้อยละ 66.7 รองลงมาก็เคยปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาม้างเป็นบางครั้ง และมีผู้ใต้บังคับบัญชาบางกลุ่มที่ไม่เคยปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาเลย ในอัตราร้อยละ 30 และ 33 ตามลำดับ

ตอนที่ 2

บทบาทผู้บังคับบัญชา : ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

1. บทบาทที่ผู้บังคับบัญชาทำอยู่จริง

1.1 ทศนคติของผู้บังคับบัญชาจากคำถาม เกี่ยวกับว่า "ขณะนี้หน้าที่หรือภารกิจสำคัญที่ท่านกำลังปฏิบัติมีอะไรบ้าง" พอจะประมวลได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทในด้านต่าง ๆ

ที่	หน้าที่ตาม	รายละเอียดของหน้าที่
1.	นโยบายของกระทรวง กลาโหม	<p>1.1 เป็นผู้นำในการเสนอความคิดเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายด้าน การทหาร แผนยุทธศาสตร์ป้องกัน ประเทศ และแผนโครงสร้างกองทัพ</p> <p>1.2 เสนอความคิดเห็น และประสานงาน พร้อมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับแผนการกำลังพล การส่งกำลังบำรุง และการระดมสรรพกำลัง</p> <p>1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับ การฝึกอบรม ข้าราชการทหาร ทั้งข้าราชการประจำและข้าราชการกองหนุน</p> <p>1.4 พิจารณาและดำเนินการ เกี่ยวกับการประชุมต่าง ๆ รวมทั้งการจัดการประชุมตามที่ได้รับมอบหมาย</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ

ที่	หน้าที่ตาม	รายละเอียดของหน้าที่
1.	นโยบายของกระทรวง กลาโหม (ต่อ)	<p>1.5 เป็นผู้วิจัยและเสนอแนะเกี่ยวกับ กิจ- การด้านอุตสาหกรรมทางทหาร</p> <p>1.6 เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่อต้านการข่าวกรอง และรักษาความปลอดภัยทั้งมวล ของ ฝ่ายทหาร</p> <p>1.7 เป็นผู้ฝึกการข่าวกรอง และการ ต่อต้านข่าวกรอง รวมทั้งดูแลความ ปลอดภัยเกี่ยวกับการสื่อสาร</p> <p>1.8 เป็นผู้วางแผน อำนวยการ ประสาน งาน และดำเนินการเกี่ยวกับ การ เกี่ยวกับการป้องกันประเทศ รวมทั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับการ แทรกซึม บ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ใน พื้นที่ที่กำหนด</p> <p>1.9 เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการ พัฒนา กำลังพลของทหาร เพื่อการป้องกัน อธิปไตย และรักษาความสงบ เรียบร้อยของประเทศ</p> <p>1.10 เป็นผู้พิจารณาดำเนินการ เกี่ยวกับ การต่างประเทศเฉพาะใน ส่วนที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>1.11 เป็นผู้พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับด้าน การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสาร เพื่อความ เข้าใจในทางที่ดี แก่บุคคล ทั่วไป</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ

ที่	หน้าที่ตาม	รายละเอียดของหน้าที่
1.	นโยบายของกระทรวง กลาโหม (ต่อ)	<p>1.12 เป็นผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับ การเบิก การจ่าย ตลอดจนดำเนินการ ด้าน บัญชีการเงินของหน่วย ตามที่ได้รับ มอบหมายจากทางราชการ</p> <p>1.13 เป็นผู้วางแผนการแบ่งสรรงบประมาณ ของหน่วยใหญ่ ไปยังหน่วยย่อย ตาม ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>1.14 ดำเนินการเกี่ยวกับด้านการสวัสดิการ ให้แก่ทหารหน่วยต่าง ๆ ตามที่ได้ รับมอบหมาย</p> <p>1.15 มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การพัสดุ การขนส่ง และการบริการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>1.16 เป็นผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณาวิเคราะห์ เสนอความเห็น วางแผนอำนวยการ และประสานงาน เกี่ยวกับการ โยธาธิการ และการควบคุมดูแลสิ่ง ทหาริมทรัพย์ของกระทรวงกลาโหมและ ของหน่วยตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>1.17 เป็นผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัย พัฒนา และกำกับดูแลเกี่ยวกับการจัดหา การ ก่อสร้าง การซ่อมบำรุงสิ่งก่อสร้าง- รวมทั้งสาธารณูปโภคของหน่วย</p> <p>1.18 เป็นผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ และประเมินค่าข้อมูล เกี่ยวกับ ทรัพยากรของประเทศชาติ ที่จะนำมาใช้ ในการทหาร</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ

ที่	หน้าที่ตาม	รายละเอียดของหน้าที่
1.	นโยบายของกระทรวง กลาโหม (ต่อ)	<p>1.19 ทำหน้าที่ระดมสรรพกำลัง ทางด้าน กำลังพล เพื่อสนองความต้องการ ทางทหารในภาวะฉุกเฉิน หรือใน ยามสงคราม รวมทั้งการส่งกำลังบำรุง</p> <p>1.20 ดำเนินการเกี่ยวกับการ ฝึกอบรม การศึกษา การปรับปรุงอัตราของ ส่วนราชการต่างๆ และปฏิบัติงาน อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>1.21 มีหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบบุคคล ใน ด้านการรักษาความปลอดภัย ของ ส่วนราชการ อาทิเช่น การ ผ่าน เข้า-ออกของบุคคล ตามหน่วย ราชการในความรับผิดชอบ</p> <p>1.22 เป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุมการบังคับบัญชา วางแผน อำนาจการ ประสานงาน และกำกับการให้การดำเนินงาน ของ กองทัพ ในยามปกติและในยามสงคราม ให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ รวดเร็ว</p> <p>1.23 มีหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้กำลังรบต่อสู้ กำลังของฝ่ายศัตรู เพื่อการป้องกัน ราชอาณาจักร</p> <p>1.24 เป็นผู้นำในการให้การสนับสนุน ทาง ด้านการส่งกำลังบำรุงให้กับ ส่วน ราชการต่าง ๆ ได้แก่ การส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การส่งกลับ และการ รักษาพยาบาลผู้ป่วยเจ็บ</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ

ที่	หน้าที่ตาม	รายละเอียดของหน้าที่
1.	นโยบายของกระทรวง กลาโหม (ต่อ)	1.25 มีหน้าที่ปกครองพื้นที่ที่ได้รับ มอบหมาย ให้ได้รับความสงบเรียบร้อย รวมทั้ง ดูแลระเบียบวินัยทหารในสังกัด
2.	บทบาทตามกฎหมาย หรือบทบาทตามระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ	<p>2.1 เป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมาย ในการ สั่งการแก่หน่วยทหาร ในเขตพื้นที่ รับผิดชอบ เกี่ยวกับการรักษา ความ ปลอดภัย และ การปฏิบัติการตาม กฎหมายและแบบธรรมเนียม (ตาม รายละเอียดในภาคผนวกที่แนบ)</p> <p>2.2 เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการศาลทหาร ซึ่งจะต้องพิจารณา ดำเนินการโดย ใช้กฎหมายทหารเป็นหลัก ในการ ยึดถือปฏิบัติ</p>
3.	นโยบายอื่น ๆ	<p>3.1 งานปกครองดูแล เอาใจใส่ต่อความ สงบสุขของราษฎรในท้องถิ่น ให้เป็น ไปด้วยความ เรียบร้อย</p> <p>3.2 งานปฏิบัติการด้านจิตวิทยา ในท้องถิ่น ทุรกันดาร และในพื้นที่ที่กำหนด</p> <p>3.3 หน้าที่ในการพัฒนาท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ด้านการเกษตร แหล่งน้ำ การคมนาคม การสาธารณสุข การ กีฬา รวมทั้งการเป็นผู้นำใน การพัฒนาต่าง ๆ</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ

ที่	หน้าที่ตาม	รายละเอียดของหน้าที่
3.	นโยบายอื่น ๆ (ต่อ)	<p>3.4 ดำเนินการตามนโยบายของรัฐ และหน่วยเหนือที่กำหนดลงมา อาทิเช่น โครงการอีสานเขียว เป็นต้น</p> <p>3.5 งานด้านการบริการประชาชน ในท้องถิ่นที่อยู่ในพื้นที่ที่หน่วยทหารนั้น ๆ ตั้งอยู่ ได้แก่การให้ความรู้เกี่ยวกับการเพาะปลูก การขุดเจาะแหล่งน้ำ ฯลฯ</p> <p>3.6 ปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ มีวินัย กล้าหาญ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในจริยธรรมของทหาร</p> <p>3.7 อบรมให้การศึกษาแก่ประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้ปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง ไม่เห็นผิดเป็นชอบ และพยายามแสดงให้เห็นว่า "ทหารเป็นมิตรต่อประชาชน"</p> <p>3.8 พยายามสร้างความรู้สึที่ดี และความอบอุ่นใจให้แก่ประชาชน ในพื้นที่ที่ตั้งของหน่วยทหารนั้น ๆ อาทิเช่น การให้ความช่วยเหลือในยามที่ประสบความเดือดร้อน ได้แก่เมื่อเกิดอุทกภัย การคมนาคมก็ลำบาก ทหารก็ให้การช่วยเหลือในด้านการพาหนะ เป็นต้น หรือในกรณีประชาชนในเขตชายแดน ซึ่งจะได้รับความเดือดร้อนจากการข่มขู่ของฝ่ายข้าศึก เช่น ในเขตพื้นที่อำเภอตาพระยา หรือในเขตพื้นที่อำเภอรัฐประศาสน์ จังหวัดปราจีนบุรี</p>



ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ

ที่	หน้าที่ตาม	รายละเอียดของหน้าที่
3.	นโยบายอื่น ๆ (ต่อ)	<p>3.8 (ต่อ) ทหารก็มีโครงการอพยพให้การช่วยเหลือในด้านที่อยู่อาศัยเป็นการชั่วคราว หรืออาจสร้างหลุมหลบภัยให้ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความอบอุ่นใจให้แก่ประชาชนอีกด้วย</p> <p>3.9 การร่วมงานการกุศลต่าง ๆ</p> <p>3.10 หน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายและคิดว่าควรจะดำเนินการ</p>

จากตารางที่ 5 พบว่า ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้น สิ่งที่น่าสนใจสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่มีความสำคัญกับบทบาทของผู้บังคับบัญชา อันได้แก่

1. บทบาทที่ผู้บังคับบัญชาทำอยู่จริง ซึ่งเป็น นโยบายของกระทรวงกลาโหม ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดถือปฏิบัติอยู่จริง พอสรุปได้ดังนี้

1.1 การเป็นผู้นำในการเสนอความคิดเห็น วางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน และพร้อมที่จะดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายด้านการทหาร แผนยุทธศาสตร์ ป้องกันประเทศ แผนโครงสร้างของกองทัพ แผนกำลังพล การส่งกำลังบำรุง รวมทั้ง การระดมสรรพกำลัง

1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม การศึกษา ข้าราชการทหาร ทั้งข้าราชการประจำและข้าราชการกองหนุน

1.3 การทำหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา กำกับการ ในพื้นที่ปกครอง ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเป็นไปด้วยความสงบเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ ทั้งในยามปกติและยามสงคราม

1.4 พิจารณาคำเนิการเกี่ยวกับการประชุมต่าง ๆ รวมทั้งการจัดการประชุมตามที่ได้รับมอบหมาย

1.5 เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัย และเสนอแนะเกี่ยวกับ กิจกรรมด้านอุตสาหกรรมทางทหารให้เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

1.6 ปฏิบัติหน้าที่การต่อต้านการข่าวกรอง ผูกอบรมเกี่ยวกับ ด้านการข่าวตลอดจน รักษาดูแลเกี่ยวกับทางด้านความปลอดภัยของประเทศไทย

1.7 พิจารณาคำเนิการเกี่ยวกับการต่างประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อการป้องกันอหิปไตย และป้องกันการแทรกซึมบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ตลอดจน เพื่อความสงบสุขของประชาชนในประเทศไทยเป็นสำคัญ

1.8 เกี่ยวกับงานด้านการจัดสรรงบประมาณ ทางทหาร

1.9 พิจารณาคำเนิการเกี่ยวกับด้านการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารไปสู่ประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล และภาคเอกชน ทั้งนี้เพื่อ นำไปสู่ความเข้าใจในทางที่ถูกต้องกับทุก ๆ ฝ่าย

1.10 คำเนิการในการพิจารณา วิเคราะห์ เสนอความคิดเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน เกี่ยวกับการโยธาธิการ และการควบคุมดูแล อสังหาริมทรัพย์ของกระทรวงกลาโหม ตลอดจนหน่วยงานทุกหน่วย รวมทั้งวิจัย พัฒนา กำกับ การเกี่ยวกับการจัดหา การก่อสร้าง ซ่อมบำรุงสิ่งก่อสร้าง ตลอดถึง สาธารณูปโภคของหน่วยทางทหารด้วย

1.11 คำเนิการเกี่ยวกับการพัสดุ การขนส่ง และการบริการ รวมทั้งการสวัสดิการต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.12 หน้าที่สำคัญที่สุดที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่จริง ก็คือการปกป้องอหิปไตยของประเทศไทย ให้รอดพ้นจากอริราชศัตรู เพื่อความเป็นไท ชั่วกาลนาน

2. บทบาทตามกฎหมายหรือบทบาทตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งได้แก่

2.1 การเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายในการสั่งการแก่หน่วยทหาร ในเขตพื้นที่ผู้บังคับบัญชานั้นได้รับมอบหมาย

2.2 การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับทางด้านศาลทหาร ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้กฎหมายทหาร เข้ามาประกอบการพิจารณา ผู้บังคับบัญชาจะกระทำสิ่งใด ๆ ไปโดยพลการไม่ได้

3. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง หรือควรปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

3.1 การดำเนินการเกี่ยวกับการปกครองดูแล เอาใจใส่ต่อความสงบสุขของราษฎรในท้องถิ่น ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

3.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ การพัฒนาทางการศึกษา ด้านการเกษตร การขุดแหล่งน้ำ การคมนาคม การสาธารณสุข และทางการสันติทางการ

3.3 การปฏิบัติการทางด้านจิตวิทยา ในพื้นที่ที่ผู้บังคับบัญชา ผู้นั้นได้รับมอบหมาย เพื่อให้ประชาชนมีความเข้าใจที่ถูกต้อง

3.4 การดำเนินการตามนโยบายของรัฐ

3.5 ดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริการประชาชน รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ มีวินัย กล้าหาญ ตามหลักจริยธรรมของทหาร

3.6 การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย และคิดว่าควรจะได้รับดำเนินการ

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 5 ผู้วิจัยจะได้สรุป รวมถึง บทบาทของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเองที่เห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่นั้น มีสาระสำคัญ 3 ประการดังนี้คือ

1. บทบาทตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม หรือ บทบาทที่กระทรวงกลาโหมมอบหมาย

2. บทบาทตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

3. บทบาทตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง หรือคิดว่าควรจะทำปฏิบัติ ซึ่งเป็นภารกิจหน้าที่โดยทั่วไป เช่น การปฏิบัติการจิตวิทยากับประชาชน การให้บริการต่าง ๆ อาทิ การฝึกอบรม เกี่ยวกับทางการเพาะปลูก การจัดหาแหล่งน้ำ การบริการทางด้านสาธารณสุข เป็นต้น

ซึ่งบทบาทภารกิจต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวในรายละเอียดข้างต้นแล้วนั้น ไม่ว่าจะ เป็นบทบาทภารกิจที่ปฏิบัติจริง บทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หรือบทบาทภารกิจที่ คาดหวังของผู้บังคับบัญชานั้น เป็นการมองภาพพจน์ของผู้บังคับบัญชา ทั้งในวงแคบและวงกว้าง ซึ่ง บทบาทภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีผลต่อการทำงาน เป็นทีม ได้หรือไม่ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอการวิเคราะห์ต่อไป

ก่อนอื่น ผู้วิจัยจะได้แสดงถึงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาประกอบเรื่องการทำงาน เป็นทีม ดังตารางที่จะแสดงต่อไป

ตารางที่ 6 แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน	ร้อยละของความคิดเห็น	จำนวน
ก. การทำงานของข้าราชการล่าช้า ทำให้ขาดประสิทธิภาพ ในการบริหารงาน	12.3	13
ข. ขาดบุคลากรที่เหมาะสม	10.5	11
ค. ขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะหรือมีแต่ไม่เพียงพอ	42.0	44
ง. ขาดเอกภาพในการดำเนินงาน ขาดการประสานงาน เป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ไม่สอดคล้องกัน	14.3	15
จ. ไม่แน่ใจว่าอะไรเป็นอุปสรรค	5.7	6
ฉ. อื่น ๆ	15.2	16
<u>รวม</u>	100.0	105

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานนั้นข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือ การขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะหรือมีแต่ไม่เพียงพอ ในอัตราร้อยละ 42 รองลงมาก็เป็นปัญหาอื่น ๆ อาทิ เช่น

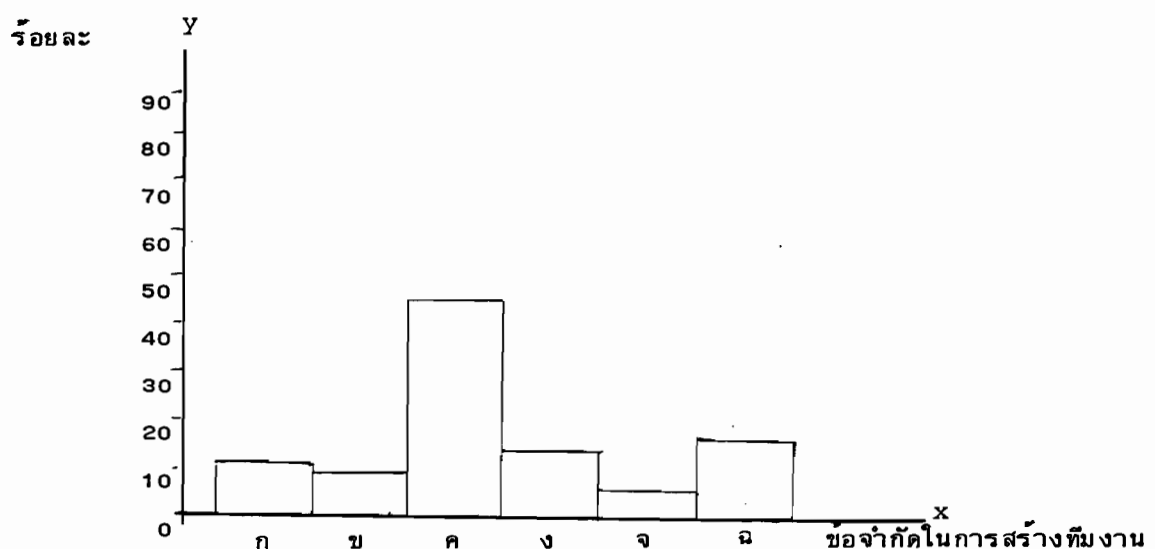
1. ปัญหาทางด้านความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน
2. งานที่มอบหมายให้ส่วนใหญ่จะไม่ตรงตามคุณวุฒิที่ศึกษา
3. ความล่าช้าของการดำเนินงานตามสายการบังคับบัญชา
4. การขาดเอกภาพของหน่วยงานในการปฏิบัติหน้าที่
5. ผู้ปฏิบัติงานบางคนขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่

ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้ง 5 ประการข้างต้นนี้ ถ้าคิดเป็นร้อยละก็ได้ในอัตรา ร้อยละ 15 ส่วนที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานที่สำคัญรองลงมาอีก ก็คือ การขาดเอกภาพในการดำเนินงาน การขาดการประสานงาน เป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกันและการขาดบุคลากรที่เหมาะสม รวมทั้งการทำงานของข้าราชการล่าช้าทำให้ขาดประสิทธิภาพ ในการบริหารงานในอัตราร้อยละ 14, 11 และ 12 ตามลำดับ

นอกจากนี้ก็ยังเป็นผู้บังคับบัญชาที่ไม่แน่ใจว่าอะไร เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอีก ในอัตราร้อยละ 7 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากคำถามในแบบสอบถามผู้บังคับบัญชา ซึ่งคำถามได้ถามไว้ว่า "ในการปฏิบัติตามลำดับความสำคัญในหน้าที่หรือภารกิจที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่นั้นท่านพบว่ามีข้อจำกัดอะไรบ้าง" และรายละเอียดต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นในตารางที่ 6 ข้างต้นนั้นสามารถแสดง เป็นแผนภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 4

แผนภาพแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับข้อจำกัดในการสร้างทีมงาน



### หมายเหตุ

- ก. การทำงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- ข. ขาดบุคลากรที่เหมาะสม
- ค. ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์
- ง. ขาดเอกภาพในการดำเนินงาน ขาดการประสานงาน
- จ. ไม่แน่ใจว่าจำกัดอะไรบ้าง
- ฉ. ข้อจำกัดอื่น ๆ

จากแผนภาพที่ 3 จะเห็นว่า ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับปัญหาการสร้างทีมงานนั้นความขาดแคลนในด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาและวิจัย ทำให้เราได้ทราบถึงบทบาทในแง่มุมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชารวมทั้งที่เป็นบทบาทที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่จริง (*Actual Roles*) บทบาทที่กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้ (*Prescription Roles*) รวมทั้งอุปสรรคข้อจำกัดต่าง ๆ ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้มาแล้วต่อไป ผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานของผู้บังคับบัญชาต่อไป

จากคำถามที่ว่า "การทำงานเป็นทีมร่วมกับข้าราชการอื่น ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกจ้างคนงาน มีความสำคัญเพียงใดในการปฏิบัติภารกิจ ตามข้อ 1" ภารกิจที่ปฏิบัติอยู่จริง (*Actual Roles*) ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ อาจแสดงในรูปตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชา

ภารกิจที่	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	รวม %	จำนวน
1. เป็นผู้นำในการเสนอความเห็น วางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายด้านการทหารแผนยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ และแผนโครงสร้างของกองทัพ	32.7	60.3	3.4	3.4	0.2	100.0	105
2. เสนอความคิดเห็นและประสานงานพร้อมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับแผนการกำลังพล การส่งกำลังบำรุง และการระดมสรรพกำลัง	22.6	58.3	2.8	14.8	1.5	100.0	105
3. เป็นผู้วางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันประเทศ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการแทรกซึม บ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ในพื้นที่ที่กำหนด	7.7	15.3	6.9	57.8	12.3	100.0	105
4. เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลของทหาร เพื่อการป้องกันอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ	27.5	63.7	3.8	4.1	0.9	100.0	105

ตารางที่ 7 (ต่อ) แสดงระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นที่มของผู้บังคับบัญชา

ภารกิจที่	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	รวม %	จำนวน
5. เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการต่างประเทศเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง	44.7	53.8	0.9	0.6	-	100.0	105
6. เป็นผู้พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับด้านการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารเพื่อความเข้าใจในทางที่ดีแก่บุคคลทั่วไป	30.3	56.8	6.2	5.4	1.3	100.0	105
7. เป็นผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเบิก การรับ การจ่าย ตลอดจนดำเนินการด้านบัญชีการเงินของหน่วยตามที่ได้รับมอบหมายจากทางราชการ เป็นผู้วางแผนการแบ่งสรรงบประมาณของหน่วยใหญ่ไปยังหน่วยย่อย ตามที่ได้รับมอบหมาย	17.8	52.5	2.2	23.8	3.7	100.0	105
8. เป็นผู้มีหน้าที่ในการพิจารณาวิเคราะห์ เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการและประสานงาน เกี่ยวกับการโยธาธิการ และการควบคุมดูแลสิ่งทาสหรัพย์ของกระทรวงกลาโหมและของหน่วยตามที่ได้รับมอบหมาย	15.3	67.3	10.3	5.6	1.5	100.0	105



ตารางที่ 7 (ต่อ) แสดงระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชา

ภารกิจที่	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	รวม %	จำนวน
9. เป็นผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยพัฒนาและกำกับการจัดหา การก่อสร้าง การซ่อมบำรุงสิ่งก่อสร้าง รวมทั้งสาธารณูปโภคของหน่วย ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ การขนส่ง และการบริการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	12.5	41.1	10.8	28.8	6.8	100.0	105
10. เป็นผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ และประเมินค่าข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรของประเทศชาติที่จะนำมาใช้ในการทหาร รวมทั้งเป็นผู้วิจัย และเสนอแนะเกี่ยวกับกิจการด้านอุตสาหกรรม	33.8	61.7	1.9	1.9	0.7	100.0	105
11. ทำหน้าที่ระดมสรรพกำลังทางด้านกำลังพล เพื่อสนองความต้องการทางทหารในภาวะฉุกเฉินหรือในยามสงคราม รวมทั้งการส่งกำลังบำรุง ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการทหาร ทั้งข้าราชการประจำและข้าราชการกองหนุน	48.8	48.6	1.8	0.2	0.6	100.0	105

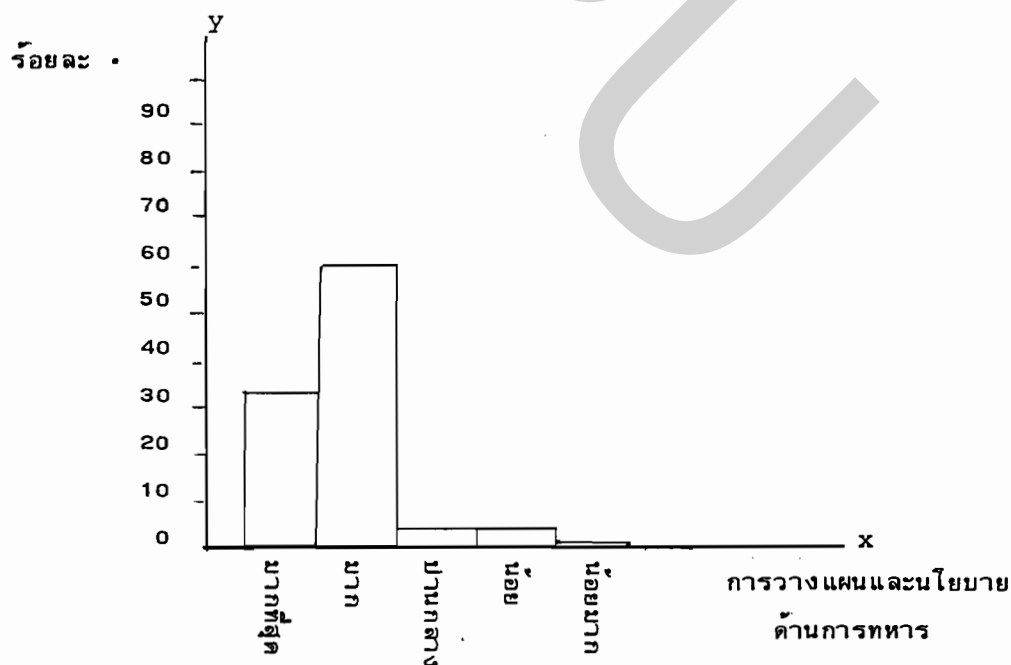
จากตารางที่ 7 พบว่า ในการทำงาน เป็นทีมร่วมกับข้าราชการอื่นรวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ นั้น ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่ระดับความสำคัญของการปฏิบัติภารกิจ แต่ละอย่างจะมีระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทภารกิจ เกี่ยวกับการ เป็นผู้นำในการ เสนอความเห็น วางแผนอำนวยความสะดวก ประสานงานและดำเนินการ เกี่ยวกับนโยบายด้านการทหาร แผนยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศและแผนโครงสร้างกองทัพนั้น ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่ ระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมในเรื่องนี้สูง "มาก" ในอัตราร้อยละ 60.3 และรองลงมา "มากที่สุด" คิดเป็นอัตรา ร้อยละ 32.7 สำหรับ "ปานกลาง" "น้อย" รวมทั้ง "น้อยมาก" มีอัตราร้อยละ 3.4, 3.4 และ 0.2 ตามลำดับ

จากตารางดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นตามแผนภาพได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5

แผนภาพแสดงความสำคัญของผู้บังคับบัญชาด้านการวางแผน  
และนโยบายด้านการทหาร



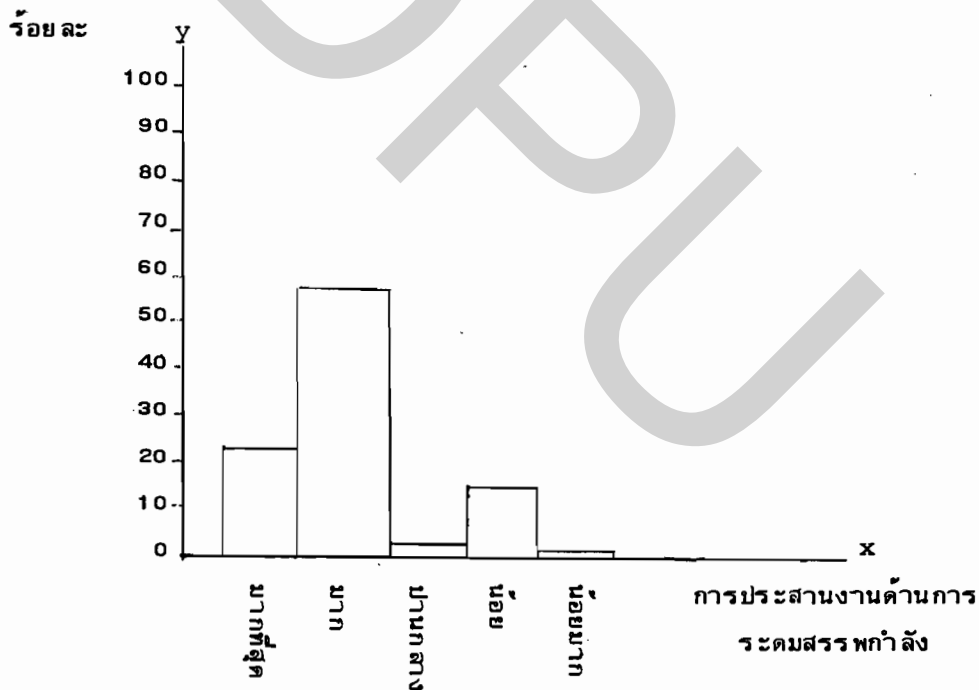
จากภาพที่ 5 พบว่าบทบาทภารกิจการ เป็นผู้นำในการ เสนอความคิดเห็นวางแผนและดำเนินนโยบายด้านการทหารนั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการทำแผนยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ

2. บทบาทภารกิจในด้านการเสนอความคิดเห็น และการประสานงาน พร้อมทั้ง การดำเนินการ เกี่ยวกับแผนการกำลังพล การส่งกำลังบำรุง และการระดมสรรพกำลัง ก็อยู่ในเกณฑ์ที่ "ดี" ถึงอัตราร้อยละ 58.3 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 22.6 อยู่ในเกณฑ์ "น้อย" ในอัตราร้อยละ 14.8 และอยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" รวมทั้งอยู่ในเกณฑ์ "น้อยมาก" ในอัตราร้อยละ 2.8 และ 1.5 ตามลำดับ ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์ ทำให้ทราบว่า ในด้านการเสนอความคิดเห็น หรือกำหนดนโยบายในบางเรื่อง ผู้บังคับบัญชา จะให้ทีมงานเข้ามามีบทบาทด้วย

ดังจะแสดงให้เห็นดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 6

แผนภาพแสดงความสำคัญในการประสานงานด้านการระดมสรรพกำลัง



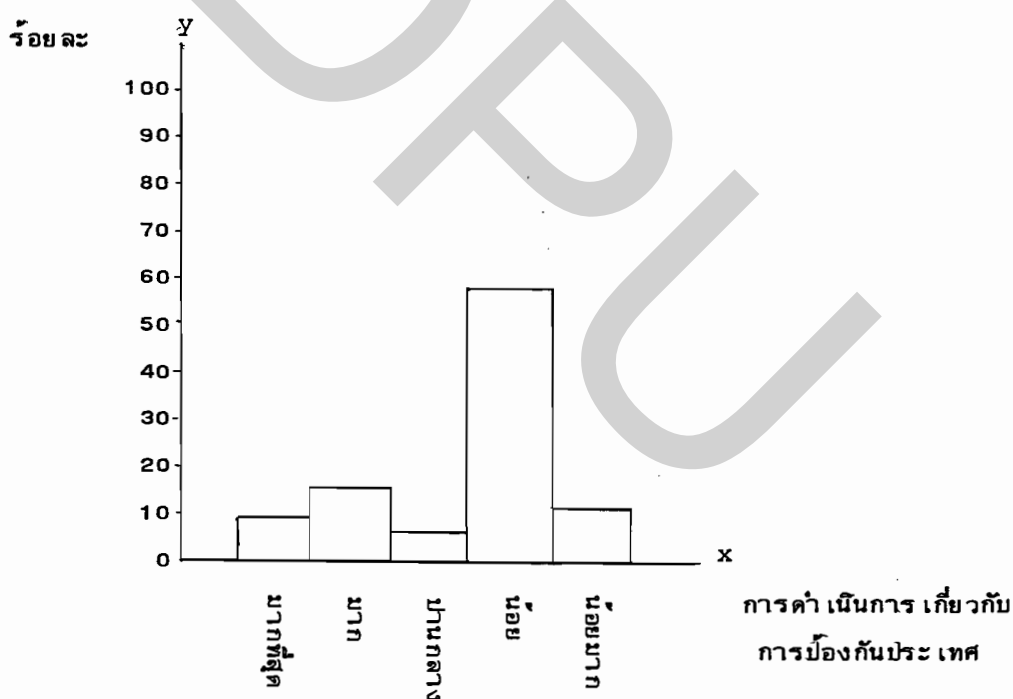
จากภาพที่ 6 พบว่าความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญมาก ในการเสนอความคิดเห็น และประสานงานทางด้านการระดมสรรพกำลังตลอดจนการส่งกำลังบำรุง

3. บทบาทภารกิจในด้านการ เป็นผู้วางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน และดำเนินการ เกี่ยวกับการป้องกันประเทศ รวมทั้งดำเนินการ เกี่ยวกับการแทรกซึมก่อทำลายความมั่นคงของชาติ ในพื้นที่ที่กำหนด เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชามีความเห็น ว่า ระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีม อยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้าง "น้อย" คือในอัตราร้อยละ 57.8 และรองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "มาก" เพียง อัตราร้อยละ 15.3 ส่วนที่อยู่ใน เกณฑ์ "น้อยมาก" มีอัตราร้อยละ 12.3 นอกนั้นอยู่ในเกณฑ์ "ดีมาก" และ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 7.7 และ 6.9 ตามลำดับ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ ต้องการให้ทีมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน หรือดำเนินการต่าง ๆ ในภารกิจเรื่องนี้เท่าใดนัก

ดังภาพที่จะแสดงต่อไปนี้

ภาพที่ 7

แผนภาพแสดงความสำคัญด้านการดำเนินการ เกี่ยวกับการป้องกันประเทศ

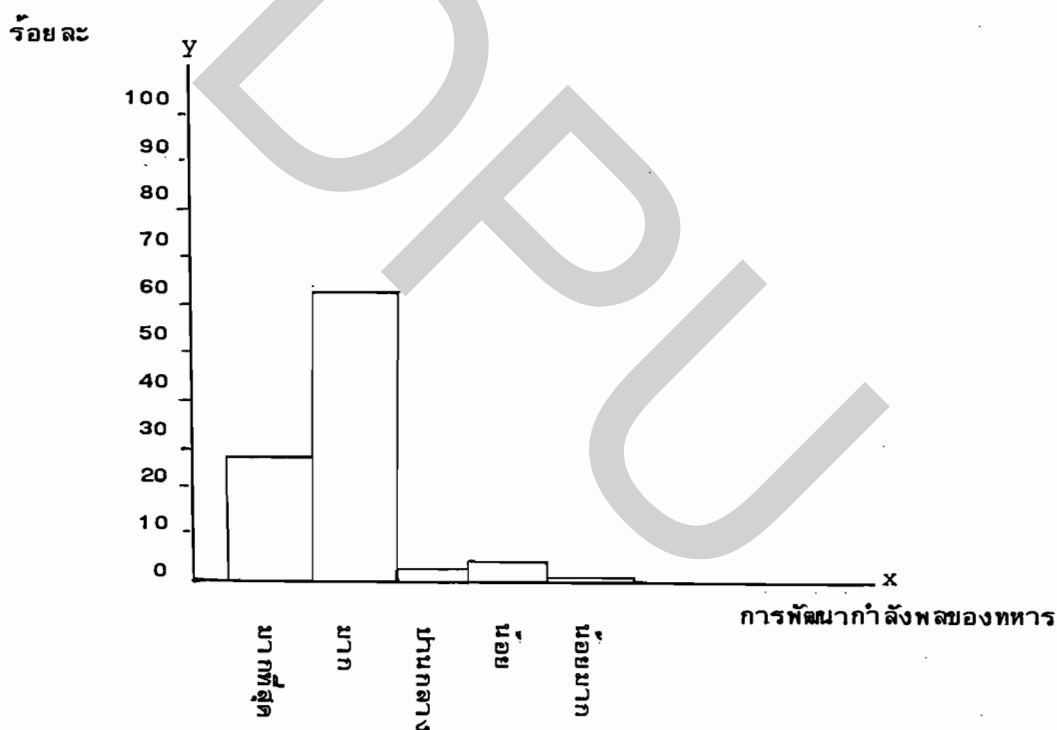


จากภาพที่ 7 พบว่าความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับความ สำคัญอยู่ในเกณฑ์น้อย ในการที่จะให้ผู้บังคับบัญชา เข้ามามีบทบาทในด้านอำนวยความสะดวก และดำเนินการ เกี่ยวกับการป้องกันประเทศ

4. บทบาทภารกิจในการดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนากำสังผลของทหาร เพื่อการ บำรุงกันอธิปไตย และรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า บทบาทภารกิจ นี้มีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์สูง "มาก" ในอัตราร้อยละ 63.7 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 27.5 และอยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 3.8 ส่วนอยู่ในเกณฑ์ "น้อย" และ "น้อยมาก" มีเพียงอัตราร้อยละ 4.1 และ 0.9 ตามลำดับ และสามารถแสดง เป็นแผนภาพได้ ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 8

แผนภาพแสดงความสำคัญในการดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนากำสังผลของทหาร

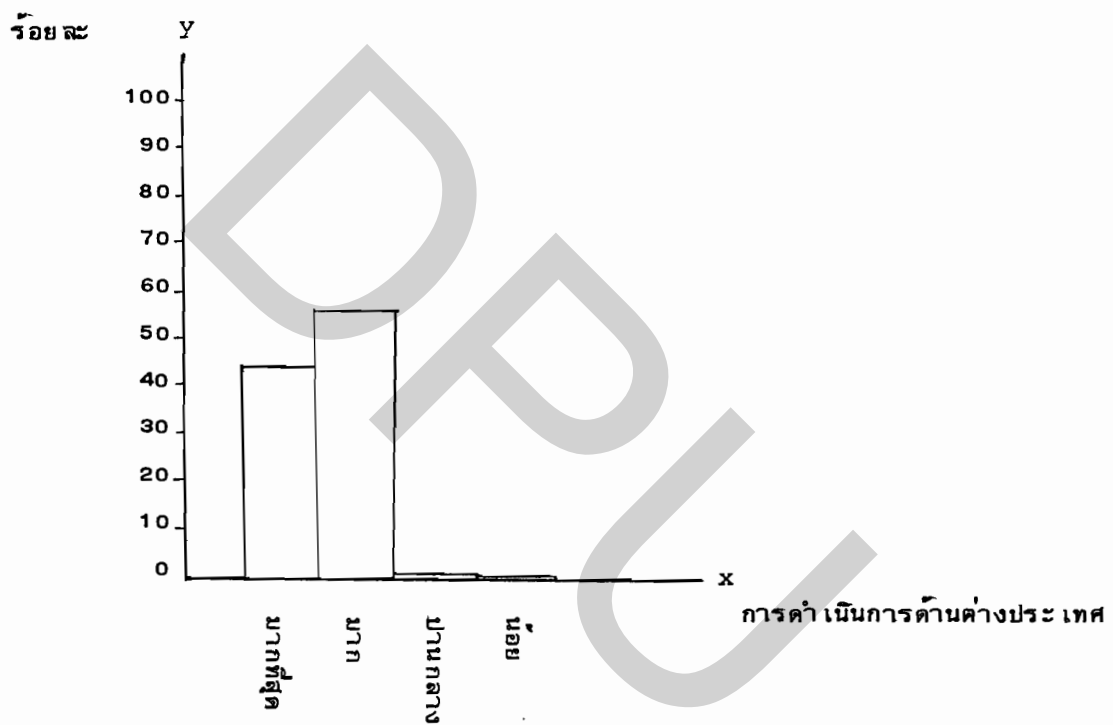


จากภาพที่ 8 พบว่าในการดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนากำสังผลของทหารในทัศนะ ของผู้บังคับบัญชานั้น อยู่ในระดับที่สำคัญมาก เพราะเกี่ยวกับการปกป้องอธิปไตยของชาติอีกด้วย

5. บทบาทภารกิจในการพิจารณาคำ เนินการ เกี่ยวกับการต่างประเทศ เฉพาะในส่วน ที่เกี่ยวข้อง ก็อยู่ในเกณฑ์ที่สูง "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 53.8 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 44.7 ส่วน "ปานกลาง" และ "น้อย" มีเพียงอัตราร้อยละ 0.9 และ 0.6 ตามลำดับ สามารถแสดง เป็นแผนภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 9

แผนภาพแสดงความสำคัญในการดำเนินการ เกี่ยวกับการต่างประเทศ

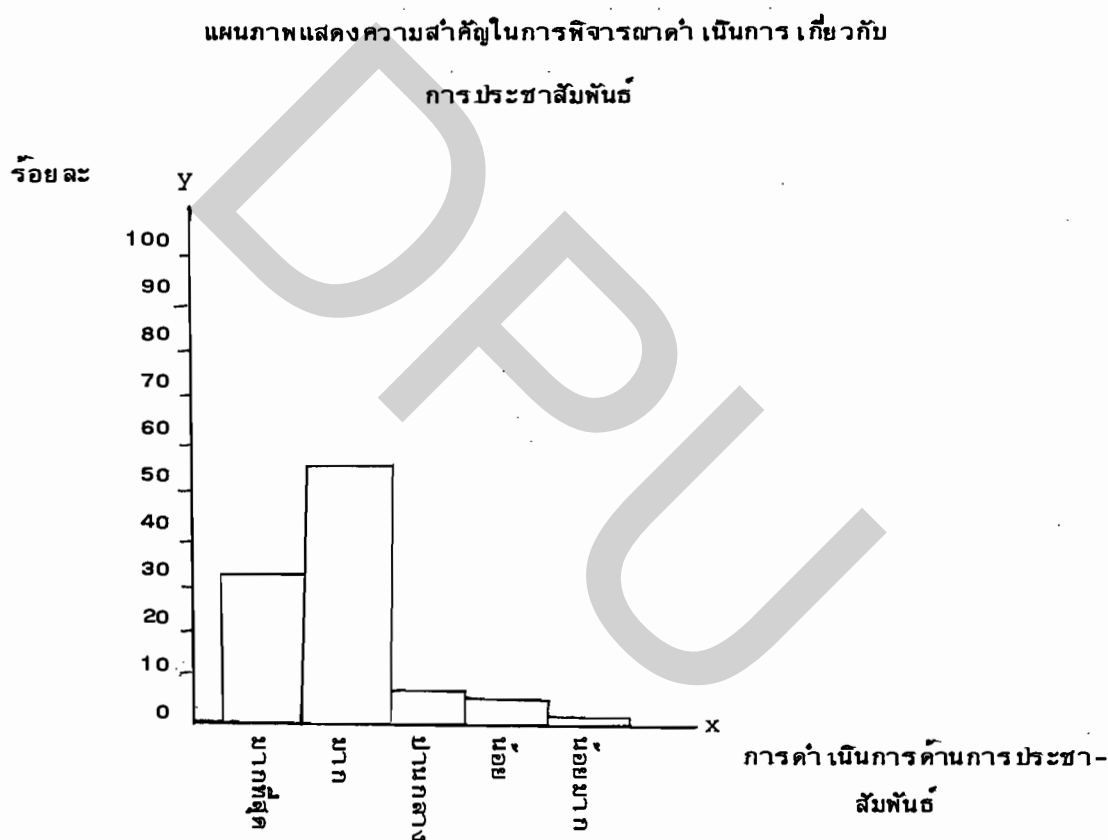


จากภาพที่ 9 พบว่า ในความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการดำเนินการด้าน ต่างประเทศแล้ว ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า สำคัญมาก

6. บทบาทภารกิจในการพิจารณาคำ เป็นการ เกี่ยวกับด้านการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ข่าวสาร เพื่อความเข้าใจในทางที่ดีแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งในประเด็นนี้ผู้บังคับบัญชา ก็มีความ เห็นว่า ระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นที่มอยู่ในเกณฑ์ที่ "มาก" และ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 56.8 และ 30.3 ตามลำดับ ส่วนที่อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" "น้อย" และ "น้อยมาก" มีเพียง อัตราร้อยละ 6.2, 5.4 และ 1.3 ตามลำดับ

ดังจะแสดงให้เห็นด้วยแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 10

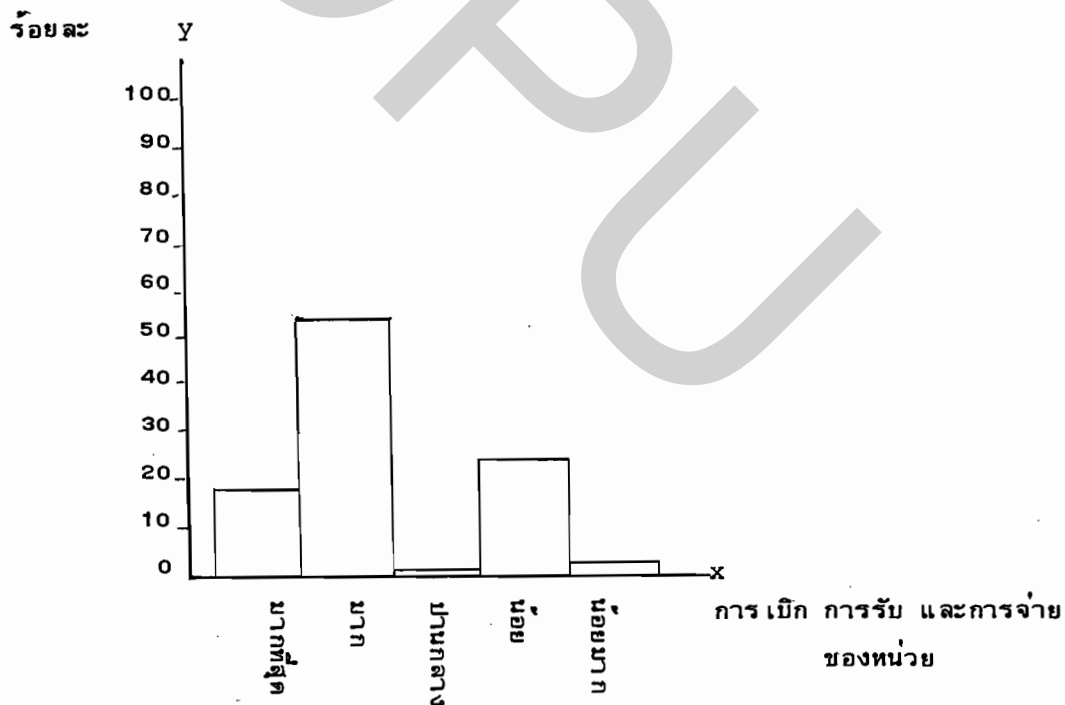


จากภาพที่ 10 พบว่าในการพิจารณาคำ เป็นการ เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์นั้น ผู้บังคับ บัญชา เห็นว่า เป็นสิ่งที่สำคัญมาก

7. บทบาทภารกิจในการทำหน้าที่การเบิก การรับ การจ่าย ตลอดจนดำเนินการด้านบัญชีของหน่วยตามที่ได้รับมอบหมายจากทางราชการ ตลอดจนการเป็นผู้วางแผนการ แบ่งสรรงบประมาณของหน่วยใหญ่ไปยังหน่วยย่อยตามที่ได้รับมอบหมายนั้น ระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมก็อยู่ในระดับ "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 52.5 และอยู่ในระดับ "น้อย" ในอัตราร้อยละ 23.8 สำหรับ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 17.8 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ที่ "ปานกลาง" และ "น้อยมาก" ในอัตราร้อยละ 2.2 และ 3.7 ตามลำดับ ผลจากการวิจัยนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาก็ยัง เห็นความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมอยู่ เพราะเมื่อนำจำนวน คะแนนของระดับความสำคัญมารวมกันแล้ว ระดับ "มาก" และ "มากที่สุด" ก็ยังอยู่ในอัตราร้อยละ 70.3 ดังแผนภาพที่จะแสดงต่อไปนี้

ภาพที่ 11

แผนภาพแสดงความสำคัญเกี่ยวกับการเบิก การรับ และการจ่ายงบประมาณ



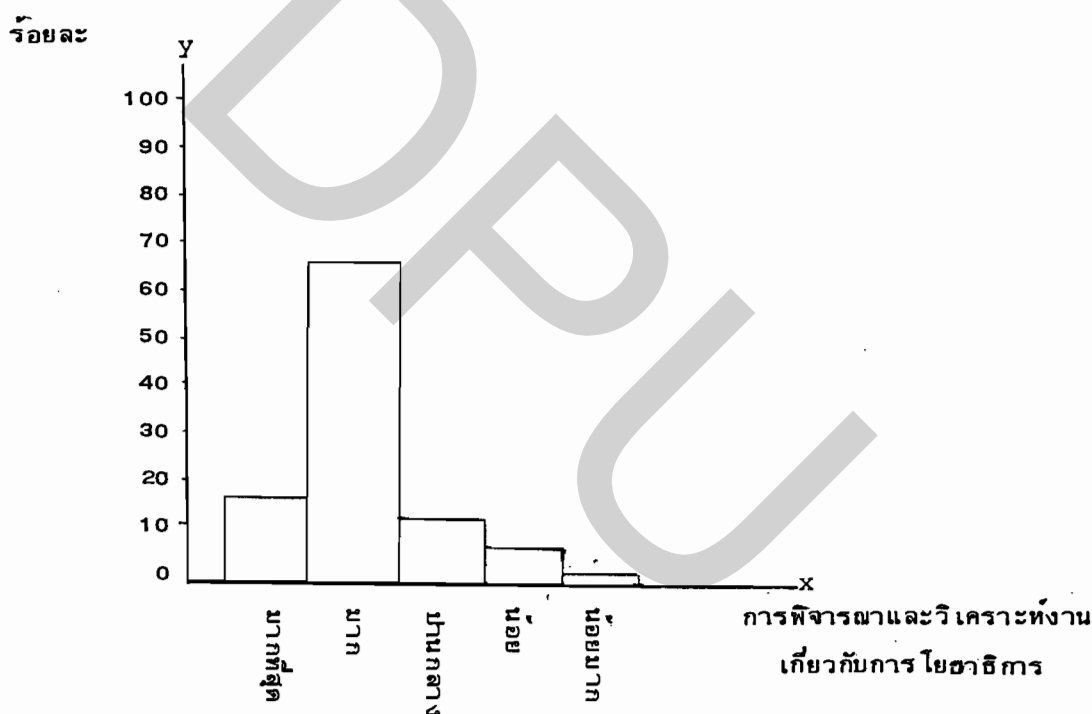
จากภาพที่ 11 พบว่า ในการดำเนินการ เกี่ยวกับการเบิก การรับ และการจ่าย ตลอดจนดำเนินการด้านบัญชีของหน่วยตามที่ได้รับมอบหมายจากทางราชการ รวมทั้ง เป็นผู้วางแผนแบ่งสรรงบประมาณของหน่วย ตามที่ได้รับมอบหมายนั้น ผู้บังคับบัญชา เห็นว่าเป็น สิ่งที่สำคัญมาก



8. บทบาทภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่ในการพิจารณา วิเคราะห์ เสนอความเห็น วางแผน  
 อำนาจการ และประสานงาน เกี่ยวกับการโยธาธิการและการควบคุมดูแลสิ่งสาธารณทรัพย์ ของ  
 กระทรวงกลาโหม และของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบทบาทภารกิจนี้ มีระดับความสำคัญใน  
 การทำงานเป็นทีมสูง "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 67.3 รองลงมา "มากที่สุด" และ "ปานกลาง"  
 ในอัตราร้อยละ 15.3 และ 10.3 ตามลำดับ สำหรับ "น้อย" และ "น้อยมาก" ในอัตราร้อยละ  
 5.6 และ 1.5 เท่านั้น ดังจะแสดงเป็นแผนภาพได้ ต่อไปนี้

ภาพที่ 12

แผนภาพแสดงความสำคัญในการพิจารณาวิเคราะห์งาน เกี่ยวกับการโยธาธิการ

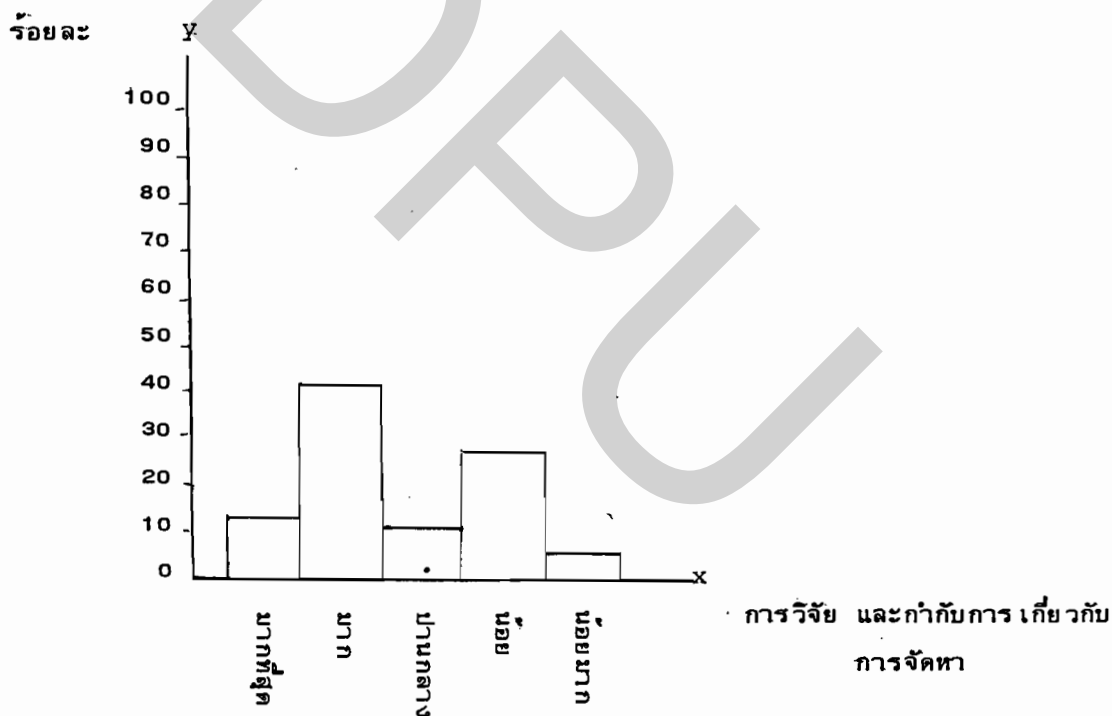


จากภาพที่ 12 พบว่า ในการพิจารณาวิเคราะห์ที่อำนาจการตลอดจนประสานงาน เกี่ยว  
 กับการโยธาธิการและการควบคุมดูแลสิ่งสาธารณทรัพย์ของกระทรวงกลาโหมนั้น ผู้บังคับบัญชา  
 เห็นว่ามีความสำคัญ เป็นอย่างมาก

๑. บทบาทภารกิจในการวิจัย พัฒนา และกำกับการเกี่ยวกับการจัดการ การก่อสร้าง การซ่อมบำรุงสิ่งก่อสร้าง รวมทั้งสาธารณูปโภคของหน่วย ตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับการ พิสด การขนส่ง และการบริการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากการศึกษาวิเคราะห์ ทำให้ทราบว่า ระดับความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในภารกิจนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ "มาก" เพียงอัตราร้อยละ 41.1 อยู่ในเกณฑ์ "น้อย" ถึงอัตราร้อยละ 28.8 และอยู่ในเกณฑ์ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 12.5 สำหรับ "ปานกลาง" และ "น้อยมาก" มีในอัตราร้อยละ 10.8 และ 6.8 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมยังไม่ค่อยเป็นที่น่าพอใจนัก ดังภาพที่จะแสดงต่อไปนี้

ภาพที่ 13

แผนภาพแสดงความสำคัญในการวิจัย พัฒนา และกำกับการ  
เกี่ยวกับการจัดการ รวมทั้งสาธารณูปโภค

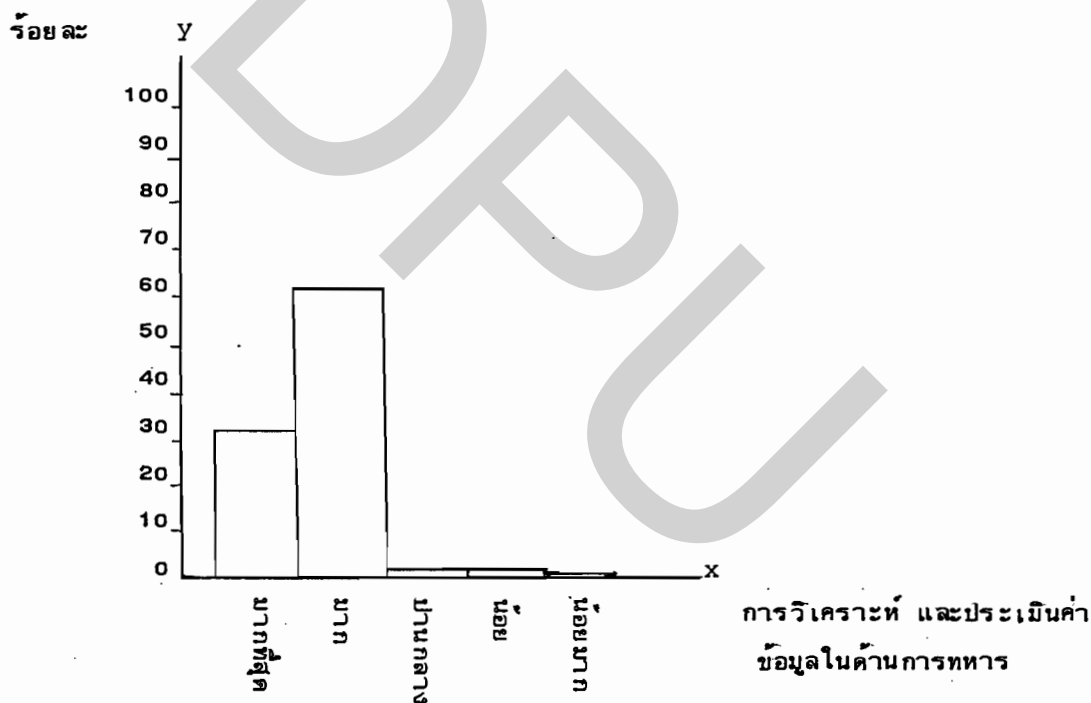


จากภาพที่ 13 พบว่าผู้บังคับบัญชาได้เห็นความสำคัญอย่างมากในด้านการวิจัย พัฒนา และกำกับการเกี่ยวกับการจัดการ การก่อสร้าง รวมทั้งการซ่อมบำรุง และการสาธารณูปโภคของ หน่วย

10. บทบาทภารกิจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ และประเมินค่าข้อมูลเกี่ยวกับ ทรัพยากรของประเทศชาติที่จะนำมาใช้ในการทหาร รวมทั้งเป็นผู้วิจัยและเสนอแนะเกี่ยวกับกิจการ ด้านอุตสาหกรรม ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลพบว่า ผู้บังคับบัญชาได้เล็งเห็นถึงระดับความสำคัญของการทำงานเป็นทีมสูง "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 61.7 รองลงมาอยู่ในระดับ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 33.8 และอยู่ในระดับ "ปานกลาง" "น้อย" และ "น้อยมาก" ในอัตราร้อยละ 1.9, 1.9 และ 0.7 ตามลำดับ ดังแผนภาพที่จะแสดงต่อไปนี้

ภาพที่ 14

แผนภาพแสดงการวิเคราะห์ และประเมินค่าข้อมูลเกี่ยวกับ  
ทรัพยากรของประเทศด้านอุตสาหกรรมทหาร

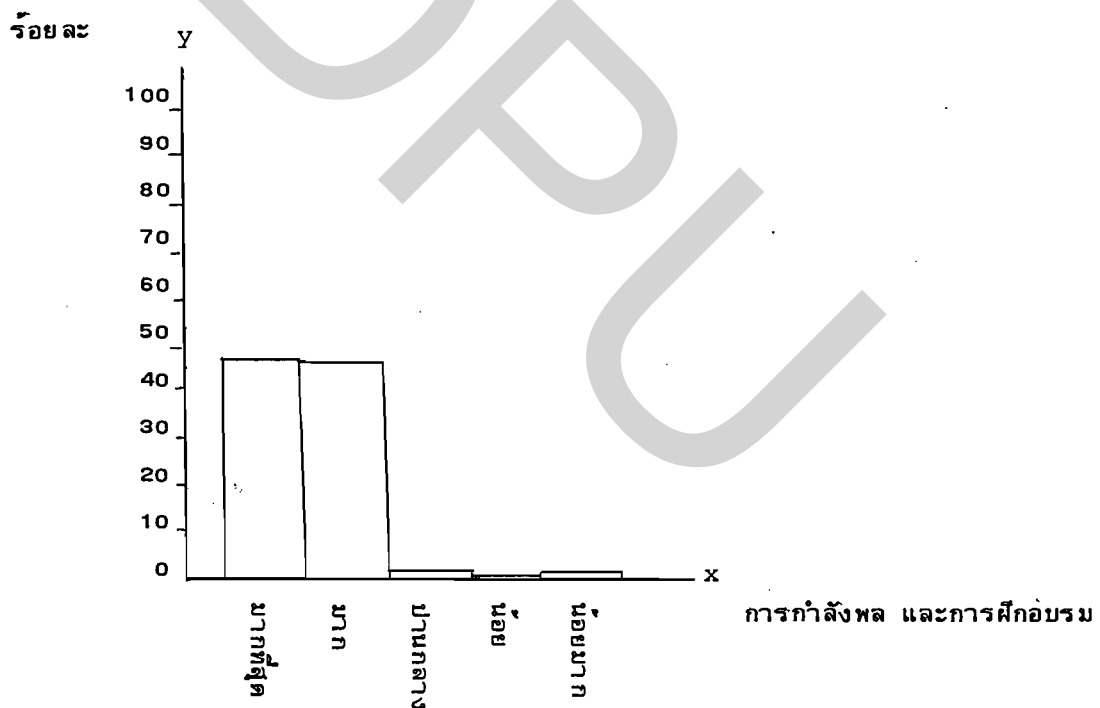


จากภาพที่ 14 พบว่าผู้บังคับบัญชาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินค่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรของประเทศซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านอุตสาหกรรมทหาร เป็นอย่างมาก

11. บทบาทภารกิจเกี่ยวกับการระดมสรรพกำลังทางด้านกำลังพลเพื่อสนองความต้องการทางทหารในภาวะฉุกเฉิน หรือในยามสงคราม รวมทั้งการส่งกำลังบำรุงดำเนินการ-เกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการทหาร ทั้งข้าราชการประจำและข้าราชการกองหนุน ซึ่งเกี่ยวกับความสำคัญในการทำงาน เป็นทีมในภารกิจนี้ ผู้บังคับบัญชามีความเห็น ว่า อยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง "มากที่สุด" คือในอัตราร้อยละ 48.8 ส่วนรองลงมาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 48.6 ส่วนที่อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" มีเพียงอัตราร้อยละ 1.8 และอยู่ในเกณฑ์ "น้อย" กับ "น้อยมาก" เพียงอัตราร้อยละ 0.2 และ 0.6 เท่านั้น จะได้แสดงเป็นแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 15

แผนภาพแสดงความสำคัญในด้านกำลังพลและการดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการ



จากภาพที่ 15 พบว่า หากพิจารณาในด้านการระดมสรรพกำลัง หรือทางด้านกำลังพลตลอดจนการดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในระดับต่าง ๆ แล้ว ผู้บังคับบัญชา เห็นว่า เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด

ทั้งนี้ เนื่องจากผลของการปฏิบัติงานนั้นย่อมมาจากการทำงานของบุคคลว่าจะมีคุณภาพเพียงใด และจะมีผลต่อประสิทธิภาพของงานด้วย ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจึงเห็นว่า เรื่องนี้มีความสำคัญมากที่สุด

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านบทบาทภารกิจของผู้บังคับบัญชา ที่เกี่ยวกับระดับความสำคัญของการทำงาน เป็นทีม นั้น ส่วนใหญ่จะพบว่า ผู้บังคับบัญชาจะเห็นถึงความสำคัญ - ของการทำงาน เป็นทีม ในกรณีที่ค่อนข้าง "มาก" ทั้งนี้ เพราะ การทำงาน เป็นทีม หากไม่มีข้อขัดแย้ง เกิดขึ้นก็จะทำให้ภารกิจนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ - ได้ แต่ในบางครั้งการทำงาน เป็นทีมก็อาจจะก่อให้เกิดความล่าช้า และผลเสียอื่น ๆ ที่จะตามมาด้วยก็ได้ ดังนั้น ในการทำงาน เป็นทีมที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ส่วนใหญ่ที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ นั้น เป็นหน้าที่ตามนโยบาย ของกระทรวงกลาโหมมอบหมาย เสีย เป็นส่วนมาก ซึ่งจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้บังคับบัญชาจะมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างจะสอดคล้องกัน ส่วนหน้าที่หลักตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ นั้น ก็ถือได้ว่าเป็นหน้าที่หลักของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดอยู่แล้ว สำหรับหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติ อาทิเช่น โครงการต่าง ๆ ที่กระทรวงกลาโหมอนุมัติ ให้ดำเนินการได้นั้น ก็จะเป็นโครงการที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมต่อไป ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติ นอกเหนือจากภารกิจที่กระทรวงมอบหมาย และผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติให้ดีที่สุดด้วย

ในการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชาได้” ซึ่งจากสมมุติฐานดังกล่าวนี้จะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับแนวความคิดในการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชาต่อไป ซึ่งผู้วิจัยจะได้แสดงตัวเลข จากข้อมูลที่ได้ จากคำถามที่ว่า “ท่านเห็นผู้บังคับบัญชาได้แสดงระดับการไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับ - บัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาอย่างไร” ดังจะได้แสดงให้เห็นในตารางดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 8** แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ

ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อ	ดีมาก %	ดี %	ปานกลาง %	น้อย %	น้อยมาก %
1. ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญา-บัตร	55.1	25.2	9.7	10.00	-
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้น-ประทวน	15.5	17.4	10.0	34.7	22.4
3. พนักงาน ลูกจ้าง	-	-	-	63.5	36.5
4. พลทหาร	-	-	-	78.9	21.1
5. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการฯ	59.7	25.1	11.5	3.7	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับของการไว้วางใจ ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ถึงอัตราร้อยละ 55.1 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ “ดี” ในอัตราร้อยละ 25.20 และอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” และ “น้อย” เพียงอัตราร้อยละ 9.7 และ 10 ตามลำดับ ซึ่งย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรในระดับที่สูงมาก ซึ่งจะสะท้อนถึงความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน เป็นทีม

ส่วนทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน เกี่ยวกับระดับความไว้วางใจนั้น อยู่ในเกณฑ์ “ดี” และ “ดีมาก” เพียงอัตราร้อยละ 17.4 และ 15.5 เท่านั้น ส่วนมากจะอยู่ในเกณฑ์ “น้อย” และ “น้อยมาก” ถึงอัตราร้อยละ 34.70 และ 22.4 ตามลำดับ สำหรับที่อยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” มีเพียงอัตราร้อยละ 10.00

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้ทำให้ทราบว่า ระดับความไว้วางใจที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ชั้นประทวนนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ สำหรับระดับความไว้วางใจที่ผู้บังคับบัญชามีต่อ พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหารนั้น ก็อยู่ในเกณฑ์ "น้อย" คือในอัตราที่ร้อยละ 63.5 และ 78.9 เท่านั้น นอกนั้นอยู่ในเกณฑ์ "น้อยมาก" ในอัตราที่ร้อยละ 36.5 และ 21.1 ตามลำดับ จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจต่อพนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร ในอัตราที่ต่ำมาก

ส่วนกรณีของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับความไว้วางใจที่มีต่อข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน ร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชานั้น อยู่ในเกณฑ์ "ดีมาก" ถึงอัตราที่ร้อยละ 59.7 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "ดี" คือในอัตราที่ร้อยละ 25.1 สำหรับเกณฑ์ "ปานกลาง" มีเพียงอัตราที่ร้อยละ 11.5 เท่านั้น และอยู่ในเกณฑ์ "น้อย" ในอัตราที่ร้อยละ 3.7

ส่วนจากข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชา ได้ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกัน กับผู้บังคับบัญชาในเกณฑ์ "ดีมาก" และให้ความไว้วางใจในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนในเกณฑ์เฉลี่ย "ปานกลาง" ส่วน พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหารนั้นระดับความไว้วางใจอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้าง "น้อย" ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการทำงานเป็นทีมได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรริบหาทางปรับปรุงแก้ไข ต่อไป

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชาในข้างต้นนั้น ถ้าเราหันมาพิจารณาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาม้าง จากคำถามที่ว่า "ท่าน เห็นว่าผู้บังคับบัญชา(คนปัจจุบัน) ไว้วางใจต่อท่าน เพียงใด" ซึ่งผู้วิจัยจะได้แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับเรื่องการไว้วางใจ ซึ่งจะได้แสดงให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เรื่องการไว้วางใจระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรกับผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เรื่องการไว้วางใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(79)	(60)	(32)	(9)	-	180
	43.9	33.3	17.8	5.0	-	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บแสดงถึงอัตราที่ร้อยละ

จากตารางที่ 9 พบว่าทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องการไว้วางใจอยู่ในเกณฑ์ "มากที่สุด" ถึงอัตราร้อยละ 43.9 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "มาก" ในอัตราร้อยละ 33.3 ส่วนที่อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" และที่อยู่ในเกณฑ์ "น้อย" มีเพียงอัตราร้อยละ 17.8 และ 5.0 ตามลำดับ สำหรับเกณฑ์ "น้อยที่สุด" ไม่มี จากข้อมูลที่ได้ขอมแสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร มีระดับการไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาในเกณฑ์ที่ "มากที่สุด" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการทำงานกับผู้บังคับบัญชาย่อมไม่มีปัญหาซึ่งตรงกับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรด้วย จากตัวเลขที่แสดงในตารางที่ 8 จะพบว่าผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรในระดับที่ "ดีมาก" ถึงอัตราร้อยละ 55.1

สำหรับแนวความคิดหรือทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวนในเรื่อง การไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา จากคำถามที่ว่า "ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชา(คนปัจจุบัน) ไว้วางใจต่อท่านเพียงใด" นั้น ผู้วิจัย จะแสดงให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน เกี่ยวกับการไว้วางใจ

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ประทวนเกี่ยวกับการไว้วางใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	( - )	(6)	(27)	(51)	(5)	(89)
	-	6.7	30.3	57.3	5.7	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บแสดงถึงอัตราร้อยละ

จากข้อมูลที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 10 พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน มีทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องการไว้วางใจระหว่างตนกับผู้บังคับบัญชาในเกณฑ์ที่ค่อนข้าง "น้อย" คือในอัตราร้อยละ 57.3 ส่วนที่รองลงมาคือ อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 30.3 สำหรับเกณฑ์ "มาก" มีเพียงอัตราร้อยละ 6.7 ส่วนที่อยู่ในเกณฑ์ "น้อยที่สุด" มีเพียงอัตราร้อยละ 5.7 เท่านั้น จะสังเกตได้ว่า เกณฑ์ "มากที่สุด" จะไม่มี ขอมแสดง



ให้เห็นว่าระดับการไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาชั้นประทวนที่มีต่อผู้บังคับบัญชานั้น อยู่ในระดับ "ปานกลาง" ก่อนไปทาง "น้อย" ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นทีม ได้ผู้บังคับบัญชา ควรหาทางปรับปรุง แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นประทวน ก็ค่อนข้างตรงกับแนวความคิดของผู้บังคับบัญชา คือ ระดับการไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาชั้นประทวน ที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 8 ก็อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" คือ เมื่อนำข้อมูลทุก ๆ ค่ามาหาค่าเฉลี่ยแล้ว ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาควรหาทางแก้ไขปัญหานั้นอาจเป็นผลกระทบต่อการสร้างทีมงานต่อไป

องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการทำงานเป็นทีม ก็ได้แก่ การไว้วางใจระหว่างพนักงานและลูกจ้างกับผู้บังคับบัญชา เมื่อได้ทราบทัศนคติเกี่ยวกับการไว้วางใจที่ผู้บังคับบัญชา มีต่อพนักงานและลูกจ้างแล้ว ต่อไปผู้วิจัยก็จะได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ในทัศนคติของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อผู้บังคับบัญชาบ้างว่ามีทัศนคติหรือความคิดเห็นอย่างไร จากคำถามที่ว่า "ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชา (คนปัจจุบัน) ไว้วางใจท่านเพียงใด" ซึ่งผู้วิจัยจะได้แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงทัศนคติของพนักงานและลูกจ้างเกี่ยวกับการไว้วางใจ

ทัศนคติของพนักงานและ ลูกจ้างเกี่ยวกับการไว้วางใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	( - )	( - )	( - )	(2)	(23)	(25)
	-	-	-	8.0	92.0	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

### การไว้วางใจ (Trust)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "การไว้วางใจ" (Trust) ไว้หลายท่านด้วยกัน ซึ่งอาจหมายถึง การยอมรับ การไว้นับถือเชื่อใจ การรับผิดชอบ การยินดีที่จะร่วมมือ การคบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจากสมมุติฐานในการวิจัย เรื่องนี้ ได้ตั้งไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า "หากการไว้วางใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในที่นี้ หมายถึงรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ไปจนกระทั่งข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกัน กับผู้บังคับบัญชา หากเป็นไปในทางลบ ก็จะทำให้เป็นปัญหา

จากตารางที่แสดงในตารางที่ 11 พบว่า ในทัศนคติของพนักงานและลูกจ้าง เกี่ยวกับระดับการไว้วางใจนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ "น้อยที่สุด" ถึงอัตราร้อยละ 92 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "น้อย" ในอัตราร้อยละ 8 สำหรับเกณฑ์ "ปานกลาง" "มาก" และ "มากที่สุด" ไม่มีข้อมูลเลย ย่อมแสดงให้เห็นว่า ระดับการไว้วางใจที่ผู้บังคับบัญชามีต่อพนักงานและลูกจ้างอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำมากซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อการสร้างทีมงาน เป็นอย่างมากด้วย และก่อให้เกิดผลของการขัดแย้งตามมาด้วยถึงแม้ว่าในระบบราชการทหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องอยู่ภายใต้คำสั่งหรือภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา แต่อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผลงานได้เช่นกัน

ลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะได้ศึกษาถึงทัศนคติเกี่ยวกับความไว้วางใจของพลทหารที่มีต่อผู้บังคับบัญชาจากคำถามที่ว่า "ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชา (คนปัจจุบัน) ไว้วางใจท่านเพียงใด" นั้น

ตารางที่ 12 แสดงทัศนคติของพลทหาร เกี่ยวกับเรื่องการไว้วางใจ

ทัศนคติของพลทหาร เกี่ยวกับการไว้วางใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(-)	(-)	(-)	(1)	(49)	(50)
	-	-	-	1.0	99.0	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากตัวเลขในตารางที่ 12 พบว่า ระดับการไว้วางใจในทัศนคติของพลทหารที่มีต่อผู้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ "น้อยที่สุด" ถึงอัตราร้อยละ 99.0 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "น้อย" คือในอัตราร้อยละ 1.0 ซึ่งก็ตรงกับทัศนคติของผู้บังคับบัญชา

สำหรับ เรื่องการไว้วางใจในทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา จากคำถามที่ว่า "ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชา (คนปัจจุบัน) ไว้วางใจท่านเพียงใด" ผู้วิจัยจะได้แสดงให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่อง การไว้วางใจ

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องการไว้วางใจ	มากที่สุด %	มาก %	ปานกลาง %	น้อย %	น้อยที่สุด %	รวม %
	(9)	(5)	(2)	(-)	(-)	(16)
	56.3	31.2	12.5	-	-	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากตัวเลขที่แสดงในตารางที่ 13 พบว่า ในทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ในเรื่องระดับการไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง "มากที่สุด" ถึงอัตราร้อยละ 56.3 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 31.2 และลำดับสุดท้ายอยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" คือในอัตราร้อยละ 12.5 สำหรับเกณฑ์ "น้อย" และ "น้อยที่สุด" ไม่มี ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการฯ มีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ฉะนั้น การทำงานเป็นทีมก็ย่อมจะไม่มีปัญหา

### การติดต่อสื่อสาร (Communication System)

นอกจาก "ความไว้วางใจ" (Trust) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ว เพื่อวัดบรรยากาศในการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชาแล้ว องค์ประกอบที่มีความสำคัญ อย่างหนึ่งในการทำงาน เป็นทีมก็คือ "การติดต่อสื่อสาร" ระหว่างกัน

จากแนวความคิดของการติดต่อสื่อสาร หมายถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กันทั้งแบบการติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน และการติดต่อสื่อสารแบบทางราบ เพื่อการจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานและพัฒนางานต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงานมิใช่ยึดบุคคล เป็นหลัก

และสมมุติฐานในการวิจัยเรื่องนี้ได้ตั้งไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า "หากการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร รวมทั้งข้าราชการร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะทางเดียวกัน (One - Way Communication) จะก่อให้เกิดปัญหาในการสร้างทีมงานได้" นั้น ซึ่งจะได้จากตัวเลขในตารางที่ 10 ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามไว้ว่า "ท่าน เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารกับท่าน อย่างไร"

ตารางที่ 14 แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสัมพันธภาพในการติดต่อสื่อสาร กับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ

ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารกับ	ดีมาก %	ดี %	ปานกลาง %	น้อย %	น้อยมาก %
1. ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร	62.7	21.0	16.3	-	-
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน	9.9	15.4	51.8	22.9	-
3. พนักงานลูกจ้าง	-	11.6	25.0	60.8	2.6
4. พลทหาร	10.4	31.7	31.8	22.0	4.1
5. ข้าราชการผู้ร่วมโครงการ ฯ	42.3	24.8	20.8	12.1	-

จากตารางที่ 14 นี้ ได้มาจากการสอบถามผู้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสาร กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว พอสรุปได้ดังนี้

สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรนั้น "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 62.7 รองลงมาคือ "ดี" ในอัตราร้อยละ 21 และอันดับสุดท้ายคือ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 16.3 ซึ่งผลจากการวิจัยที่ได้ยอมแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรในแง่ของการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นความขัดแย้งน่าจะอยู่ในระดับต่ำ หรือการร่วมปฏิบัติงานเป็นทีมคงจะเป็นไปด้วยดี

สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนนั้น ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับ "ปานกลาง" คือในอัตราร้อยละ 51.8 รองลงมาจะอยู่ในระดับ "น้อย" "ดี" และ "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 22.9, 15.4, และ 9.9 ตามลำดับ แสดงว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน ในบางครั้งก็อาจมีปัญหาบ้าง แต่ก็ไม่คำเกินไปสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ในอนาคต

ส่วนในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและลูกจ้าง อยู่ในระดับที่ "น้อย" ถึงอัตราร้อยละ 60.8 รองลงมาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" "ดี" และ "น้อยมาก" คือในอัตราร้อยละ 25, 11.6 และ 2.6 ตามลำดับซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและลูกจ้าง ในความเห็นของผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะดีนัก จึงมักจะมีความรู้สึกค้างอยู่ในแง่ของความขัดแย้งก็เป็นได้ และอาจจะทำให้กลายเป็นจุดแตกแยกได้โดยไม่รู้ตัว

สำหรับสัมพันธภาพในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพลทหารนั้นผู้บังคับบัญชามีความเห็นอยู่ในระดับ "ดี" และ "ปานกลาง" ใกล้เคียงกันคือ ในอัตราร้อยละ 31.7 และ 31.8 รองลงมาอยู่ในระดับ "น้อย" "ดีมาก" และ "น้อยมาก" ตามลำดับ ดังนั้นยอมแสดงว่าในความเห็นของผู้บังคับบัญชาแล้ว แนวความคิดเรื่องการติดต่อสื่อสาร กับพลทหาร อาจมีปัญหาบ้าง แต่ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ถึงกับต้องกังวลใจมากนัก

ส่วนในการติดต่อสื่อสารเป็นทัศนคติของผู้บังคับบัญชากับข้าราชการผู้ร่วมโครงการ เดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในแง่ของการติดต่อสื่อสาร ที่อยู่ในระดับ "ดีมาก" ถึงอัตราร้อยละ 42.3 รองลงมาอยู่ในระดับ "ดี" ถึงอัตราร้อยละ 24.8 สำหรับระดับ "ปานกลาง" นั้นในอัตราร้อยละ 20.8 ส่วนระดับสุดท้ายคือ "น้อย" ในอัตราร้อยละ 12.1 ซึ่งยอมแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อข้าราชการผู้ร่วมโครงการเดียวกัน ในแง่ของการติดต่อสื่อสารนั้นจะเป็นไปในทางที่ดี ปัญหาความขัดแย้งคงอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำมาก และการทำงานเป็นทีมก็คงจะเป็นไปในทางที่ดีด้วย

อนึ่ง จากการศึกษาและวิจัยในเรื่องนี้ ถ้าเรามองกลับไปสังเกตข้อมูลในเรื่อง "ความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา" ดังที่ได้วิเคราะห์มาแล้วอีกครั้งหนึ่งก็ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นการสอดคล้องกันคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ ต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการ เดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ในระดับที่ตีมาก เช่นกัน (ในอัตราร้อยละ 55.1 และ 59.7 ตามลำดับ กรุณาดูจากตารางที่ 18 ประกอบอีกครั้งหนึ่ง)

ณ จุดนี้เองใครจะตั้งข้อสังเกตว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน รวมถึง พนักงาน ลูกจ้าง ทั้ง "การไว้วางใจ" และ "การติดต่อสื่อสาร" นั้น อยู่ในระดับที่ควรจะหาทางปรับปรุงบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง ถ้าหากจะแสวงหาความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนาในทัศนะต่าง ๆ นั้นต่อไป

อย่างไรก็ดี ที่กล่าวมานั้น เป็นเพียงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว ผู้วิจัย จะแสดงข้อมูลที่เป็นความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานบ้าง ดังจะได้แสดงให้เห็นในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับ สัมพันธภาพในการติดต่อสื่อสารที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา (ชั้นสัญญาบัตร, ชั้นประทวน, พลทหาร, พนักงาน, ลูกจ้าง และผู้ร่วมโครงการเดียวกัน) เกี่ยวกับ การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	อัตราร้อยละ %
การติดต่อสื่อสารทางเดียว	( 315 ) 87.5
การติดต่อสื่อสารสองทาง	( 45 ) 12.5

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่ปวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากคำถามที่ว่า "ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกับท่านอย่างไร" ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแล้ว พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร แบบทางเดียว (One – Way Communication) คือจะใช้วิธีการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่คือในอัตราร้อยละ 87.5 รองลงมาก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way Communication) คือผู้บังคับบัญชาจะสั่งการลงมาข้างล่างในที่นี้ หมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับรายงานจากผู้บังคับบัญชาไปพิจารณาในอัตราร้อยละ 12.5

เมื่อพิจารณาถึงวิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชา มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังที่ได้แสดงในตารางข้างต้นแล้ว และนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลในตารางที่ 18 ประกอบกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าถ้าผู้บังคับบัญชารู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง วิธีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบต่าง ๆ คุบ้าง อาทิ เช่นแทนที่จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งดูจะเป็นแบบ "ทางการเมือง" อันหมายถึง เป็นไปตามระบบ คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย อย่างเดียวแล้ว ก็อาจจะเปลี่ยนมาใช้ระบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Contacts) คุบ้าง ซึ่งอาจจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน รวมทั้ง พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร ซึ่งเป็นปัญหาอย่างหนึ่ง ของการติดต่อสื่อสารด้วย (ดูจากตารางที่ 14 ประกอบ)

ตารางที่ 16 แสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร กับผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรกับผู้บังคับบัญชาเรื่อง การติดต่อสื่อสาร	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(45)	(43)	(52)	(38)	(2)	(180)
	25.0	23.9	28.9	21.1	1.1	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

ตัวเลขที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 16 มาจากคำถามที่ว่า "ท่าน เห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารกับท่าน (ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร) อย่างไร"

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า จำนวน เปอร์เซนต์ที่สูงเป็นอันดับแรกคือ ระดับ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 28.9 รองลงมาคือ "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 25 (ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่าระดับ "ดีมาก" เป็นอันดับแรกในอัตราร้อยละ 62 ดูจากตารางที่ 14 ประกอบ) ส่วนอันดับสามคือ "ดี" ในอัตราร้อยละ 23.9 สำหรับ "น้อย" และ "น้อยมาก" อยู่ในอัตราร้อยละ 21.1 และ 1.1 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยจะศึกษาทัศนคติของ ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ดังตารางที่จะแสดงต่อไป

ตารางที่ 17 แสดง การติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร (วิธีการติดต่อสื่อสาร)	จำนวน	อัตราร้อยละ
แบบสองทาง	24	13.3
แบบทางเดียว	156	86.7
รวม	180	100.0

สำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร จาก ตารางที่แสดงให้เห็นข้างต้นนี้ (ตารางที่ 17) พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการ ติดต่อสื่อสาร แบบทางเดียวกับผู้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เป็นส่วนใหญ่ในอัตราร้อยละ 86.7 ส่วนการติดต่อ สื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะมีน้อยมาก คือในอัตราร้อยละ 13.3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาในความ เห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรนั้น ผู้บังคับ- บัญชาส่วนใหญ่มักจะชอบสั่งการฝ่ายเดียวโดยไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ดังนั้น ผู้วิจัยคิดว่าควรจะทำการศึกษาข้อมูลของข้าราชการผู้ร่วมปฏิบัติงาน โครงการ เดียวกันกับผู้บังคับบัญชาก่อน ดังตารางที่จะแสดงต่อไปนี้เป็น



ตารางที่ 18 แสดงทัศนคติเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา (การติดต่อสื่อสาร)	ดีมาก %	ดี %	ปานกลาง %	น้อย %	น้อยมาก %
ผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกัน	43.7	27.2	19.7	7.8	1.6

สำหรับแนวความคิดของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ในเรื่อง การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไรนั้น จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการฯ มีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ที่ "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 43.7 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "ดี" ในอัตราร้อยละ 27.2 และอยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" "น้อย" ในอัตราร้อยละ 19.7 และ 7.8 ตามลำดับ ซึ่งก็ตรงกับแนวความคิดของผู้บังคับบัญชา (ดูตารางที่ 10 ประกอบ) สำหรับแนวความคิดของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการฯ ที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องการติดต่อสื่อสารก็คือ ข้าราชการผู้ร่วมโครงการฯ ยังคิดว่าบางครั้งการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ก็อาจมีปัญหา คือ อยู่ในเกณฑ์ที่ "น้อยมาก" คือในอัตราร้อยละ 1.6 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทั้งความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เรื่องการติดต่อสื่อสารจะอยู่ในเกณฑ์ที่ "ดีมาก" หรืออาจกล่าวได้ว่า คาดหวังอยู่ในเกณฑ์สูง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา คาดหวังอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องนี้เสียอีก (ดูตารางที่ 14 ประกอบ)

สรุป จากสมมติฐานที่ว่า "หากการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง พลทหาร และ ข้าราชการผู้ร่วมปฏิบัติงานในโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะทางเดียว จะก่อให้เกิดปัญหาในการสร้างทีมงานได้" นั้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ จากทัศนคติของหลายฝ่ายดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One – Way Communication) ค่อนข้างสูง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างทีมงานได้

2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรและ ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกัน อยู่ในเกณฑ์ที่ "ดีมาก" ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์จากทัศนคติของข้าราชการทุกฝ่าย

3. ข้อนำสังเกต ก็คือ ความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชามีต่อพนักงาน ลูกจ้างอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ คือ "น้อย" ในอัตราร้อยละ 61 ซึ่งเป็นค่าที่น่าห่วง จึงเป็นสิ่งที่น่าคิดอยู่ที่ว่า เป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสนใจต่อพนักงานและลูกจ้าง หรือ มีเวลาไม่มากนักสำหรับพนักงานและลูกจ้าง

4. ทัศนคติของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรอยู่ในเกณฑ์ที่ "ดีมาก" ต่อสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาดังกล่าวแล้ว ส่วนจะเป็นอย่างไรนั้น ผู้วิจัยจะได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการต่อไป

#### การมีส่วนร่วม ในการวินิจฉัยสั่งการ (Participation in Decision-Making)

การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเชื่อกันและกัน การไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจ กระจายไปสู่ระดับต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ไม่มียศฐาบรรดาศักดิ์ มีความเชื่อมั่น เปิดเผย และรับผิดชอบร่วมกันในผลของการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการที่ ว่า "ท่านยินยอมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ อย่างไร"

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 19 แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วม-โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ต่อ :	ดีมาก %	ดี %	ปานกลาง %	ดีน้อย %	ไม่ดี %
ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญา- บัตร	24.3	36.1	26.4	11.7	1.5
ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน	-	-	41.2	51.3	7.5
พนักงานและลูกจ้าง	-	-	-	1.3	98.7
พลทหาร	-	-	-	25.1	74.9
ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ร่วมโครงการเดียวกัน กับผู้บังคับบัญชา	34.8	32.6	27.2	1.9	3.5

จากตารางที่ 19 พบว่า

1. ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรในการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรนั้น "ดี" ในอัตราร้อยละ 36.1 รองลงมา "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 26.4 สำหรับ "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 24.3 ส่วน "ดีน้อย" และ "ไม่ดี" ในอัตราร้อยละ 11.7 และ 1.5 ตามลำดับ

2. สำหรับกรณีของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่า "ดีน้อย" ในอัตราร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 41.2 และทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนในการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการที่เห็นว่า "ไม่ดี" ในอัตราร้อยละ 7.5 (ซึ่งสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร)

3. ส่วนการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของพนักงานและลูกจ้างในทัศนคติของผู้บังคับบัญชานั้น ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า "ไม่ดี" ในอัตราร้อยละ 98.7 และ

"ดีน้อย" ในอัตราร้อยละ 1.3 เท่านั้น

4. สำหรับกรณีของพลทหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการนั้น ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาก็มีความเห็น "ไม่ดี" ในอัตราร้อยละ 74.9 และ "ดีน้อย" ในอัตราร้อยละ 25.1

5. สำหรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการนั้น ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะมีความเห็นว่า "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 34.8 รองลงมาคือ "ดี" "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 32.6 และ 27.2 ส่วน "ดีน้อย" ในอัตราร้อยละ 1.9 และ "ไม่ดี" ในอัตราร้อยละ 3.5

จากการศึกษาวิจัย ถ้าหากมาพิจารณาถึงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ รวมถึงข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาในแง่ที่ว่า "พิจารณาในด้านการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีทัศนคติ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากน้อยเพียงใด" นั้น

และเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยก็ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ เฉพาะกรณีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ โดยเริ่มจาก ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร โดยได้สอบถามว่า "ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ได้บังคับบัญชาท่านเคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยมากน้อยเพียงใด" ซึ่งผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 20 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการต่อผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร : ผู้บังคับบัญชา เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(31)	(103)	(34)	(11)	(1)	(180)
	17.2	57.2	18.9	6.1	0.6	100

**หมายเหตุ** (ตารางที่ 20) ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน  
ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมของหน่วย "มาก" ในอัตราร้อยละ 57.2 รองลงมา "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 18.9 และอันดับสามคือ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 17.2 สำหรับ "น้อย" มีเพียงอัตราร้อยละ 6.1 ส่วน "น้อยที่สุด" มีเพียงอัตราร้อยละ 0.6 เท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวเลขที่แสดงถึงตารางข้างต้นนี้มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา คือผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากจะมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น

สำหรับแนวความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ กับผู้บังคับบัญชาที่ว่า "ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ท่านเคยมีส่วนร่วม-ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด" นั้น ผู้วิจัยจะได้แสดงให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 21** แสดงทัศนคติเรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการระหว่ง ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวนกับผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวนต่อผู้บังคับบัญชาเรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(1)	(1)	(54)	(15)	(18)	(89)
	1.1	1.1	60.7	16.9	20.2	100

**หมายเหตุ** ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากการศึกษาแนวความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน ในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยงานนั้นพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 60.7 และให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมบ้าง "น้อยที่สุด" ในอัตราร้อยละ 20.2 อันดับสุดท้ายคือ "น้อย" ในอัตราร้อยละ 16.9 ส่วน "มาก" และ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 1.1 เท่ากัน

ดังนั้นจากตัวเลขที่แสดงในตารางที่ 21 นี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวนส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการบ้าง "ปานกลาง" ซึ่งแตกต่างไปจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาซึ่งจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวนมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ "น้อย" (ในอัตราร้อยละ 51.3) ดูจากตารางที่ 19 ซึ่งอาจหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน น้อยมากกว่าความเป็นจริง

และผู้วิจัยยังได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการที่เป็นประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งก็คือ การสอบถาม "ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา" ถึงประเด็นที่ว่า "ในฐานะที่ท่าน เป็นผู้ร่วมโครงการท่านเคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด"

ซึ่งผลจากการวิจัยผู้วิจัยจะได้แสดงให้เห็นตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 22 แสดงทัศนคติของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชาของ กระทรวงกลาโหม

ทัศนคติของข้าราชการผู้ร่วมปฏิบัติงานโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(5)	(10)	(1)	(-)	(-)	(16)
	31.3	62.5	6.2	-	-	100

หมายเหตุ ตัวเลขภายในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวนของตัวอย่างประชากร

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ หมายถึงอัตราร้อยละ

จากตัวเลขที่แสดงในตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชามี "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 62.5 และ "มากที่สุด" ในอัตราร้อยละ 31.3 ส่วน "ปานกลาง" มีเพียงอัตราร้อยละ 6.2 เท่านั้น สำหรับ "น้อย" และ "น้อยที่สุด" ไม่มี จากตัวเลขที่แสดงให้เห็นข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการกับข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการฯ เป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการฯ ด้วย (ดูตารางที่ 19) แต่ก็มีบางส่วนที่ผู้บังคับบัญชายังมองว่ามีปัญหาอยู่บ้างซึ่งก็ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชา

ซึ่งการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง พลทหาร รวมถึงข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากคำตอบที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบว่า "เคย" จากคำถามที่ว่า "ในฐานะท่าน เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน เคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยงานบ้างหรือไม่" ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าอัตราร้อยละ 83 ที่ตอบว่า "เคย" และมีเพียงอัตราร้อยละ 17 เท่านั้นที่ตอบว่า "ไม่เคย" ซึ่งตัวอย่างประชากรที่ตอบว่า "ไม่เคย" นี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับพนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับพลทหารจะต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยทางทหาร ซึ่งผู้บังคับบัญชาสั่งการใดไปจะต้องปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อเรียกร้องใด ๆ ทั้งสิ้น หากไม่ทำตามสั่งการแล้วผู้บังคับบัญชาก็มีสิทธิที่จะลงโทษ ตามกฎระเบียบของทหาร ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าถ้าหากในสนามรบ ถ้าผู้บังคับบัญชา สั่งการอย่างหนึ่งแต่พลทหารผู้ใดขัดคำสั่งก็อาจทำให้เกิดผลเสียต่อส่วนรวมได้ นั่นหมายถึง เลือดเนื้อชีวิตและเอกราชอธิปไตยของประเทศในที่สุด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยให้พลทหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ เพราะอำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา แต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นถ้าพิจารณาถึงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับพลทหาร เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ จากคำถามที่ว่า "ในฐานะที่ท่าน เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาท่าน เคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากนักน้อยเพียงใด" ผลการวิจัยจะเป็นอย่างไร ผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นในตารางที่ 23 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 23** แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาระดับพลทหาร เรื่องการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ

ทัศนคติของพลทหารที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(-)	(-)	(-)	(3)	( 47)	(50)
	-	-	-	6.0	94.0	100

**หมายเหตุ** ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากตัวเลขที่แสดงในตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาถึงอัตราร้อยละ 94 ที่ไม่มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนพลทหารที่มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการบ้างมีเพียงอัตราร้อยละ 6 เท่านั้น ซึ่งจากผลการวิจัยก็พบว่าสอดคล้องกับความเห็นของผู้บังคับบัญชา (ดูตารางที่ 19) สาเหตุที่พลทหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างนั้น เฉพาะแต่ในเวลาที่อยู่ในฐานทัพ และสถานการณ์บ้านเมืองในเวลานั้นสงบสุข ผู้บังคับบัญชาก็อาจให้สิทธิในการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจบ้าง เพื่อก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา

สำหรับในกรณีของผู้ได้บังคับบัญชาระดับพนักงานและลูกจ้างนั้น อาจกล่าวได้ว่าแทบจะไม่มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเลย ซึ่งผู้วิจัยจะได้แสดงให้เห็นในตารางหน้าต่อไป



**ตารางที่ 24** แสดงทัศนคติของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วม  
ในการวินิจฉัยสั่งการ

ทัศนคติของพนักงาน และลูกจ้างที่มีต่อผู้- บังคับบัญชาเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมใน การวินิจฉัยสั่งการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(-)	(-)	(-)	(-)	(25)	(25)
	-	-	-	-	100.0	100.0

**หมายเหตุ** ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ .

ตัวเลขที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 24 ได้มาจากคำถามที่ว่า "ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ได้บังคับบัญชาท่านเคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยงานบ้างหรือไม่ ถ้ามี" มากน้อยเพียงใด"

ซึ่งจากการศึกษาวิจัย พบว่า ในอัตราร้อยละ 100 ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่าไม่มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเลย ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่าบางครั้งก็ให้พนักงานและลูกจ้างมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการบ้าง (ดูตารางที่ 19) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาในระดับพนักงานและลูกจ้าง เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญในการให้ตนเข้ามามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ อันจะมีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นทีม ได้บ้าง

สรุป จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "หากผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง พลทหาร รวมทั้งข้าราชการระดับต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ (Participation in Decision - Making) อยู่ในเกณฑ์ต่ำ จะก่อให้เกิดเป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน เป็นทีมของผู้บังคับบัญชาได้" ซึ่งจากข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ร่วมปฏิบัติงานโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ อยู่ในเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ชั้นสัญญาบัตร และ ข้าราชการผู้ร่วมปฏิบัติงานโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา อยู่ใน

เกณฑ์สูงพอสมควร ซึ่งจะช่วยให้อุปสรรคหรือปัญหาในการสร้างทีมงาน ของผู้บังคับบัญชาไม่มี หรืออาจมีบ้างแต่ก็น้อยมาก ย่อมแสดงถึงความพร้อมอย่างสูงที่จะทำงานกับผู้บังคับบัญชา

2. สัมพันธภาพในแง่การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ชั้นประทวนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยเฉพาะในทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนเอง ก็เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการซึ่งผู้บังคับบัญชาเองก็ให้ทัศนคติของการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาอาจจะให้ความสำคัญไม่มากนักต่อบุคคลกลุ่มนี้ ซึ่งอาจเป็นเพราะความจำเป็นบางประการ ก็ได้ จากเหตุผลดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชาได้ โดยทางอ้อม

3. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร จากการวิจัยจะพบว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญอยู่ใน เกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำมาก หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ผู้บังคับบัญชาแทบจะมองไม่เห็นความสำคัญในการให้บุคคลกลุ่มนี้ เข้ามามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเลยก็ได้ ทั้งนี้เพราะต้องการให้บุคคลกลุ่มดังกล่าวอยู่ภายใต้ กฎ ระเบียบ วินัยอย่างเคร่งครัดที่สุด เพื่อความพร้อมเพียง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บังคับบัญชาเกรงว่าอาจเกิดความขัดแย้งในการสั่งการได้ แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการอยู่ใน เกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ แต่ก็ไม่มีปัญหาในการทำงาน เป็นทีมโดยตรง เพราะราชการทหารยังมีกฎ ระเบียบ วินัย ที่บังคับให้ต้องปฏิบัติตาม

#### การทำงาน เป็นทีม (Team work)

การทำงาน เป็นทีมหรือ กลุ่ม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันในการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า เป็นการรวมกันของบุคคลหลายฝ่ายเพื่อปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน โดยจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ทั้งการศึกษา วัตถุประสงค์ ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร เพื่อความมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น

ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ การทำงาน เป็นทีม จากคำถามที่ว่า "ท่าน เห็นว่าการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง พลทหาร รวมทั้ง ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการ เดียวกันกับผู้บังคับบัญชาดีหรือไม่ เพียงใด"

จากผลของการวิจัย ผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นในตารางดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 25** แสดงทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เรื่องการทำงาน เป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ รวมทั้ง ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้บังคับ- บัญชาต่อ :	ดีมาก %	ดี %	ปานกลาง %	ดีน้อย %	ไม่ดี %
ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้น- สัญญาบัตร	54.17	20.83	25	-	-
ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้น- ประทวน	50.00	37.5	12.5	-	-
พนักงานและลูกจ้าง	-	39.33	40.67	20.0	-
พลทหาร	89.0	9.9	1.1	-	-
ข้าราชการผู้ปฏิ- บัติงานร่วม โครง- การเดียวกันกับ ผู้บังคับบัญชา	34.33	30.25	17.81	17.61	-

จากตารางที่ 25 พบว่า ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ชั้นสัญญาบัตรเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม นั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ "ดีมาก" ในอัตราร้อยละ 54.17 รองลงมาก็อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" ถึงอัตราร้อยละ 25 และอันดับสุดท้ายก็อยู่ในเกณฑ์ "ดี" ในอัตราร้อยละ 20.83 ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดีมากด้วย

สำหรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนก็อยู่ในเกณฑ์ที่ "ดีมาก" เช่นกันคือในอัตราร้อยละ 50 รองลงมาก็อยู่ในเกณฑ์ที่ "ดี" คือในอัตราร้อยละ 37.5 และอันดับที่สามก็อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 12.5 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

การทำงาน เป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนอยู่ใน เกณฑ์ที่ ตีมาก หากจะรวมตัวเลข "ตีมาก" กับ "ตี" เข้าด้วยกันก็จะได้อัตราร้อยละ 87.5 ซึ่ง สะท้อนให้เห็นว่าอยู่ใน เกณฑ์ที่ตีมาก

ส่วนในกรณีของพนักงานและลูกจ้าง ผู้บังคับบัญชามีความเห็น ว่า การทำงาน เป็นทีม อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" คือในอัตราร้อยละ 40.67 รองลงมาคือ "ตี" ในอัตราร้อยละ 39.33 และอยู่ในเกณฑ์ "ดีน้อย" ในอัตราร้อยละ 20 แสดงว่า การทำงาน เป็นทีมของพนักงานและลูกจ้างในทัศนคติของผู้บังคับบัญชายังอาจมีปัญหาม้าง แต่ก็ไม่มาก เกินไป สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขให้การทำงาน เป็นทีมอยู่ใน เกณฑ์ที่ดีขึ้นต่อไปได้

สำหรับในกรณีของพลทหาร ผู้บังคับบัญชามีความเห็น ว่า การทำงาน เป็นทีมอยู่ใน เกณฑ์ที่ตีมาก คือในอัตราร้อยละ 89.0 รองลงมาคืออยู่ในเกณฑ์ "ตี" ถึงอัตราร้อยละ 9.9 และอันดับสุดท้ายก็อยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 1.1 เท่านั้น ทั้งนี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่าในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาแล้ว การทำงาน เป็นทีม นั้น เป็นไปด้วยดี

ส่วนในกรณีสุดท้ายเป็นทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ในแง่ของการทำงาน เป็นทีม ซึ่งอยู่ในระดับที่ "ตีมาก" ถึงอัตราร้อยละ 34.33 รองลงมาอยู่ในระดับ "ตี" ถึงอัตราร้อยละ 30.25 และ อยู่ในระดับ "ปานกลาง" และ "ดีน้อย" ในอัตราร้อยละ 17.81 และ 17.61 ตามลำดับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า การทำงาน เป็นทีม ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยดีนัก อาจมีปัญหาม้าง ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้นควรหาแนวทางปรับปรุงต่อไป

จากผลของการวิเคราะห์ถึงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ การทำงาน เป็นทีม ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ รวมถึงข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับ ผู้บังคับบัญชา จะแสดงให้เห็นว่าการทำงาน เป็นทีมซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ไม่ค่อยจะมีปัญหา และพบว่าส่วนใหญ่การทำงาน เป็นทีมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีนั้น เพราะเหตุใด จึงทำให้การปฏิบัติงาน หรือผลงานที่ได้รับยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร และเพราะเหตุใด ปัญหาความขัดแย้ง ในการทำงาน เป็นทีมยังคงมีอยู่ ก่อนอื่นผู้วิจัยจะขอแสดงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่างๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ที่เกี่ยวกับ การทำงาน เป็นทีม ดังจะได้แสดงให้เห็นในตารางต่อไปนี้ เพื่อประกอบการพิจารณาต่อไป

ตารางที่ 26 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เรื่องการทำงาน เป็นทีม ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(3)	(6)	(4)	(2)	(1)	(16)
	18.8	37.5	25.0	12.5	6.2	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากตารางที่ 26 แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาในเรื่องการทำงาน เป็นทีมว่ามีมากน้อยเพียงใดนั้น จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นที่ "มาก" ในอัตราร้อยละ 37.5 รองลงมา "ปานกลาง" ในอัตราร้อยละ 25 และ ยังมีความเห็นที่ "มากที่สุด" ถึงอัตราร้อยละ 18.8 ส่วนที่มีความเห็นที่ "น้อย" และ "น้อยที่สุด" มีเพียงอัตราร้อยละ 12.5 และ 6.2 ตามลำดับ ซึ่งย่อมแสดงให้เห็นว่า ในความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาแล้ว จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชาไปบ้าง แต่ก็ไม่มากนัก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เป็นทีม ตลอดจนก่อให้เกิดความขัดแย้งได้บ้าง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้สอบถามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม ซึ่งจะได้แสดงตัวเลขดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม

ทัศนคติของผู้ได้บังคับ- บัญชาชั้นสัญญาบัตร เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(82)	(67)	(30)	(1)	-	(180)
	45.56	37.22	16.67	0.55	-	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากตารางที่ 27 พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร ส่วนใหญ่มีความ เห็นว่า มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมกับผู้บังคับบัญชาในเกณฑ์ที่ "มากที่สุด" ถึงอัตราร้อยละ 45.56 รองลงมาอยู่ในระดับที่ "มาก" ถึงอัตราร้อยละ 37.22 อันดับที่สามารถอยู่ในระดับ "ปาน-กลาง" ในอัตราร้อยละ 16.67 ส่วนอันดับสุดท้ายอยู่ในเกณฑ์ "น้อย" เพียงอัตราร้อยละ 0.55 เท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าข้อมูลที่ได้จะแสดงตัวเลขที่สอดคล้อง กับความคิด ของผู้บังคับบัญชา

ส่วนแนวความคิด เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา ระดับประทวน ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา จากคำถามที่ว่า "ในฐานะที่ท่าน เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ท่านเคยมีส่วนร่วม ในการทำงาน เป็นทีม เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงานท่านมากน้อยเพียงใด" นั้น ผู้วิจัยจะได้ แสดงให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 28 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม

ทัศนคติของผู้ได้บังคับ- บัญชาชั้นประทวน เกี่ยว- กับการทำงาน เป็นทีม	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่ สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(13)	(10)	(48)	(14)	(4)	(89)
	14.6	11.3	53.9	15.7	4.5	100

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากแนวความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน ในตารางที่ 28 พบว่า ในการทำงานเป็นทีมนั้นอยู่ในระดับ "ปานกลาง" คือในอัตราร้อยละ 53.9 และมีความเห็นว่ามีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมอยู่ในระดับ "มากที่สุด" และในระดับ "มาก" เพียงอัตราร้อยละ 14.6 และ 11.3 ตามลำดับ แต่เฉลี่ยแล้วก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่า "น้อย" และ "น้อยที่สุด" เพราะมีเพียงอัตราร้อยละ 15.7 และ 4.5 ตามลำดับ ซึ่งจากข้อมูลที่วิเคราะห์ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชายังมีความเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีม ในอัตรา "ปานกลาง" เท่านั้น

นอกจากนี้ผู้วิจัย ยังได้ศึกษาวิเคราะห์ระดับการทำงาน เป็นทีมของพนักงาน และลูกจ้าง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับมีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์มาก จากคำถามที่ว่า "ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ท่านเคยมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีม เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงานท่าน มากน้อยเพียงใด"

ซึ่งผลจากการวิจัยผู้วิจัยจะได้นำมาแสดงให้เห็นตามตารางต่อไป

**ตารางที่ 29 แสดงทัศนคติของพนักงานและลูกจ้าง เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม**

ทัศนคติของพนักงาน และลูกจ้าง เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(-)	(10)	(8)	(7)	(-)	(25)
	-	40.0	32.0	28.0	-	100

**หมายเหตุ** ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

จากตารางที่ 29 พบว่า ระดับการทำงาน เป็นทีมของพนักงานและลูกจ้าง อยู่ในเกณฑ์ที่ "มาก" ในอัตราร้อยละ 40 รองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "ปานกลาง" และ "น้อย" ในอัตราร้อยละ 32 และ 28 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ระดับการทำงาน เป็นทีมของพนักงานและลูกจ้างค่อนข้างดี ไม่ค่อยมีปัญหา และยังแสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพที่พนักงานและลูกจ้างมีต่อผู้บังคับบัญชา

สำหรับกรณีของพลทหารนั้น อาจกล่าวได้ว่าการทำงาน เป็นทีม มีความสำคัญมาก ซึ่งผู้วิจัยจะแสดงให้เห็น ในตารางต่อไป



ตารางที่ 30 แสดงทัศนคติของพลทหาร เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม

ทัศนคติของพลทหาร เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่ สุด	รวม
	%	%	%	%	%	%
	(48)	(2)	(-)	(-)	(-)	(50)
	96.0	4.0	-	-	-	100.0

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บ ( ) หมายถึงจำนวน

ตัวเลขที่ไม่มีวงเล็บ แสดงถึงอัตราร้อยละ

ตัวเลขที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 30 มาจากคำถามที่ว่า "ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ได้-  
บังคับบัญชา ท่านเคยมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับ กิจการของหน่วยงานท่านมาก  
น้อยเพียงใด"

ซึ่งผลจากการวิจัย พบว่าระดับการทำงานเป็นทีมของพลทหาร อยู่ในเกณฑ์ที่ดี  
"มากที่สุด" คือในอัตราร้อยละ 96.0 และรองลงมาอยู่ในเกณฑ์ "มาก" ในอัตราร้อยละ  
4 สำหรับเกณฑ์ "ปานกลาง" "น้อย" และ "น้อยที่สุด" ในอัตราร้อยละ 0 ซึ่ง  
แสดงให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมของพลทหารดีมาก ทั้งในทัศนคติของพลทหารเอง และใน  
ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น จากการศึกษาและการวิเคราะห์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ระหว่าง  
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียว  
กันกับผู้บังคับบัญชา ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการไว้วางใจกันการติดต่อ  
สื่อสาร การมีส่วนร่วมในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน เป็น  
ทีม ดังที่ได้วิเคราะห์มาแล้วนั้น พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ปัญหาการทำงานเป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร

รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา อยู่ในเกณฑ์ที่ ดีมาก ไม่ค่อยมีปัญหา ส่วนปัญหาการทำงาน เป็นที่ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน ก็มีบ้างแต่ไม่มากนัก ส่วนในกรณีของพนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร มักจะเป็นปัญหา และมีข้อที่น่ากังวลใจ ทั้งในทัศนคติของตัวผู้บังคับบัญชาเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

2. ผู้บังคับบัญชาเองไม่ค่อยมั่นใจมากนักกับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวน พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการทำงานตลอดจนการริเริ่มสั่งการ ซึ่งอาจมีผลต่อการทำงาน เป็นทีม หรือการสร้างทีมงานของผู้บังคับบัญชาได้

3. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา อยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้ ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา บางระดับจะไม่ค่อยพอใจนัก แต่ก็ยังทำให้สอดคล้องกันทุกฝ่าย

สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อ เสนอแนะ

จากการศึกษาและวิจัย เรื่องบทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่จริง บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่กระทรวงกลาโหม มอบหมายให้ทำ และบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติหรือบทบาทที่คาดหวังของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการผู้น้อย (ในที่นี้หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา) กับผู้บังคับบัญชาอันจะมีผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้อาศัยข้อมูลซึ่งเก็บรวบรวมด้วยการสุ่มจากตัวอย่างประชากร ซึ่งกลุ่มประชากรเพื่อการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บังคับบัญชา จำนวน 105 ราย และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอันประกอบด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรจำนวน 180 ราย ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นประทวนจำนวน 89 ราย พนักงาน และลูกจ้างจำนวน 25 ราย พลทหารจำนวน 50 ราย รวมทั้งข้าราชการปฏิบัติงานร่วม โครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 16 ราย ซึ่งรวมทั้งสิ้น 360 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด แต่ละชุดมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบ เปิดและปิด ดังนี้

1. แบบสอบถามชุดที่ 1. สำหรับผู้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ส่วนที่ 2 ถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อภารกิจหรือ บทบาทในด้านต่าง ๆ และส่วนที่ 3 จะเป็นคำถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในด้านสัมพันธภาพที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน

2. แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้ง ข้าราชการปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่ 1 จะเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการปฏิบัติภารกิจ และส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

การดำเนินการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 3 ชุด เสนออาจารย์

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และให้กลุ่มตัวอย่างประชากรทดลองตอบแบบสอบถามดังกล่าว เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ขึ้น แล้วจึงไปแจกจ่ายเพื่อการศึกษาวิเคราะห์ต่อไปโดยการส่งทางไปรษณีย์ รวมทั้งนำไปแจกและรับคืนด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้นจำนวน 465 ราย จากนั้นก็ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

ซึ่งจากการดำเนินการตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นพอจะสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัวที่แตกต่างกัน อันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ ลักษณะหน้าที่ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้าง ทีมงานได้
2. ปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพ อันได้แก่ การไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารและมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นทีมได้

ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า บรรดาบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัตินั้นมีอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นบทบาทตามนโยบายของกระทรวงกลาโหมที่มอบหมายให้ และบทบาทตามที่กฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ตกอยู่ในฐานะที่ย่างยากต่อการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ไม่ได้มีความถนัดในงานทุก ๆ อย่างตามที่ได้รับมอบหมายให้ทำ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการทำงาน เป็นทีม ซึ่งทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีองค์ประกอบดังนี้คือ (Varney, 1977 : 154)

1. บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความ เข้าใจที่ติดต่อกัน
2. เข้าใจลักษณะของทีม บทบาททั้งหมดในหน้าที่ของหน่วยงาน

3. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกันดี
4. สนับสนุนกันระหว่างสมาชิก
5. สามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์
6. มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ เป็นต้น

ชนะ เป็นต้น

ฉะนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขออภิปรายและ เสนอแนะข้อคิดเห็นบางประการดังต่อไปนี้ คือ

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตามความเร่งด่วนของปัญหาที่จะต้องดำเนินการแก้ไข ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก็จะกระทำได้โดยอาศัยข้อมูลเป็นสำคัญ หลังจากได้ข้อมูลของปัญหาในแต่ละหน่วยงานแล้ว ก็จัดหาผู้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น ๆ เข้าไปทำหน้าที่บังคับบัญชา โดยยึดเอาผลประโยชน์ของหน่วยงานและประเทศชาติ เป็นหลัก โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

อนึ่งการทำงานโดยจัดลำดับความเร่งด่วนของปัญหา เมื่อนำมาใช้ควบคู่ไปกับการ

บริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักก็จะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงาน ดำเนินไปได้ด้วยดี การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวจะสามารถช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี และการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาลงไปได้ และนอกจากนี้ยังช่วยให้การพิจารณาความดี-ความชอบที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมมากขึ้นด้วย

2. ในเรื่องของสัมพันธภาพด้านต่าง ๆ ในการทำงานนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้คือ ถึงแม้ว่าผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยจากการวิจัยสัมพันธภาพในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ ความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ จะอยู่ในสภาพที่พอใช้ได้ แต่ก็ควรจะมีการปรับปรุงทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีมให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะกระทำได้โดย

2.1 ควรจะได้มีการจัดฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา ให้ตระหนักเรื่องทีม รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะระดับ พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร

2.2 เพิ่มทัศนคติการประสานงานและการทำงานเป็นทีม โดยการฝึกอบรมร่วมกันทุก ๆ ฝ่าย มีใจเฉพาะผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

2.3 การที่พนักงาน ลูกจ้าง และพลทหาร ไม่เข้าใจการทำงานเป็นทีม ก็ควรจะมีการเผยแพร่แนวความคิดในการจัดฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน ในหน่วยงานนั้น ๆ

ในกรณีของพนักงานและลูกจ้างนั้นจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ จะไม่ค่อยให้เข้ามามีส่วนร่วมเท่าใดนัก เนื่องจากความจำเป็นของภารกิจ ซึ่งบางครั้งทำให้ผู้บังคับบัญชามองข้ามความสำคัญของบุคคล เหล่านี้ไป

สำหรับพลทหาร โดยทั่วไปแล้วผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สั่งการ ซึ่งพลทหาร จะต้องถือปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ก็เพื่อความมีระเบียบ วินัย ในการปฏิบัติงาน และเพื่อความปลอดภัยแห่งกองทัพ เพราะถ้าหากพลทหารไม่ปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา แล้วอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ส่วนรวมได้ อย่างเช่น ในภาวะสงคราม หากผู้บังคับบัญชาสั่งการให้เข้าประจำการ ตามตำแหน่งที่ได้กำหนด อาทิ พลทหารที่ประจำปืนใหญ่ ก็ให้เข้าประจำที่ หากพลทหารผู้นั้นไม่ปฏิบัติตามหรือหากภายในกองทัพไม่มีกฎ ระเบียบ วินัยที่เคร่ง - ครัดแล้ว กองทัพทั้งกองทัพก็จะประสบความล้มเหลว อันจะส่งผลมายังประเทศชาติ และประชาชนส่วนรวมด้วย

ดังนั้น ความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละบุคคลในกองทัพ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าพลทหารพลาดหลังไป ก็ย่อมหมายถึง ความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นต่อส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นเลือดเนื้อ ตลอดจนชีวิต และความสูญเสียอีกหลายสิ่งหลายอย่าง ที่จะตามมา

ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องทำให้อาจารย์ทุกคนภายใต้การบังคับบัญชา ได้ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ตลอดจนตระหนักถึงความพร้อมเพียงในการ ปฏิบัติภารกิจเป็นทีม ถึงแม้ว่าในบางครั้งพลทหารอาจจะมีความคิดที่ต่อต้านบ้างแต่ก็ต้องอยู่ในภาวะจำยอม ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ดีก็ควรคำนึงถึงปัญหาดังกล่าวนี้บ้าง รวมทั้งควรคำนึงการแก้ไข - โดยให้พลทหารเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานบ้าง ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่การมีส่วนร่วมโดยตรง อย่างเช่น ภารกิจในสนามรบหรือภารกิจเมื่อเกิดภาวะสงคราม ก็ตาม ผู้บังคับบัญชาอาจให้พลทหารเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นบ้างในบางครั้ง ได้แก่ ภารกิจในการพัฒนาประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชา อาจให้พลทหารเหล่านั้นทำงานกัน เป็นทีม มีการแต่งตั้งหัวหน้าทีม ตลอดจนจัดให้มีการ ฝึกอบรม รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น โดยอาจจะจัดให้มีการประกวด และให้รางวัลแก่ทีมงานที่สามารถปฏิบัติตามภารกิจได้บรรลุตามความมุ่งหมายของทางราชการก่อน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการต่อต้านการทำงาน เป็นทีมอันอาจจะเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประสบกับปัญหาในทางปฏิบัติการ- ซึ่งถือว่าเป็นความยุ่งยากก็คือ

1. ในการค้นคว้าเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของ ผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ในการสร้างทีมงาน ซึ่งแหล่งเอกสารสำคัญแก่งานค้นคว้าข้อมูลทฤษฎีอันได้แก่ ห้องสมุดของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งห้องสมุดของทางสถาบันทหาร ก็ไม่มีท่านผู้ใดได้ทำการศึกษารวบรวมในเรื่องนี้มาก่อน

2. ในการออกสำรวจข้อมูลภาคสนาม ข้อมูลปฐมภูมิที่ใช้ในการศึกษารวบรวมครั้งนี้ จำเป็นต้องออกภาคสนามในการออกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่อยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งมีใช้ใน เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้รับความร่วมมือในการออกแบบสอบถาม พอสมควรรวมทั้งสิ้น 355 ชุด จากแบบสอบถาม 450 ชุด ส่วนในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 150 ชุด และได้รับแบบสอบถามคืนมารวมทั้งสิ้น 110 ชุด ซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจกว่าใน เขตภูมิภาคอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

2.1 ในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปนั้น คือ ประมาณวันที่ 15 ธันวาคม 2530 ถึงวันที่ 1 มีนาคม 2531 นั้นเป็นช่วงที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานการณ์บ้านเมืองในขณะนั้นประสบกับปัญหาการลุกฮืออียิปต์โดยบริเวณชายแดนไทย - ลาว ซึ่งมีผลกระทบต่อ การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างมากประการหนึ่ง

2.2 เนื่องจากข้อมูลของทางราชการทหารบางอย่าง เป็นข้อมูลที่จะกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของประเทศชาติได้ จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงท่านหนึ่ง ซึ่งได้รับคำสั่งแจงว่า จะตอบคำถามในขอบเขตที่เห็นว่าเหมาะสม เท่านั้น ดังนั้น จากการศึกษารวบรวม ผู้วิจัยคิดว่า ข้อมูลที่ได้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงเป็นข้อมูลที่ยังไม่

ครบถ้วนสมบูรณ์ตามความต้องการนัก แต่ก็ เป็นข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชายินดีตอบด้วยความ เต็มใจและ เห็นสมควร

จากปัญหาในการออกภาคสนามดังกล่าวข้างต้นนี้ จึงอาจเป็นแนวทางสำหรับท่านผู้จะ ทำวิจัย เกี่ยวกับ เรื่องนี้ต่อไปได้ทราบถึงปัญหาและจะได้หาช่องทางในการแก้ไขในโอกาสต่อไป เพื่อ ให้การวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### คำส่งท้าย

บทบาทของผู้บังคับบัญชา จึงถือได้ว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากที่สุด ในฐานะที่ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งในที่นี้หมายถึงกระทรวงกลาโหมซึ่งเป็น องค์การที่มีความสำคัญองค์การหนึ่งของประเทศไทย ดังนั้น บทบาทของผู้บังคับบัญชาของ กระทรวง กลาโหมในการสร้างทีมงาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะบทบาทของผู้บังคับบัญชา จะมี ส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในการพัฒนาประเทศได้

ในฐานะที่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้บริหารจำเป็นจะต้อง เข้าใจในกระบวนการหรือวิธีการ ที่จะชักจูง (Motivation) ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานร่วมโครงการ เดียวกันกับผู้บังคับบัญชาให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง เพราะความ เจริญก้าวหน้าในหน่วยงานหรือ องค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่เกิดการ เปลี่ยนแปลงซึ่งการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีคุณสมบัติพื้นฐาน ของการ เปลี่ยนแปลงหลายประการดังได้กล่าวมาแล้วต่อไปนี้

1. การไว้วางใจ (Trust) กันระหว่างบุคคลในองค์การนั้นค่อนข้างสูงพอสมควร
2. จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างบุคคลในองค์การ อย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน
3. มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) โดยจะต้อง เปิด โอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกันหรือผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามีส่วนร่วมด้วย
4. มีความรับผิดชอบร่วมกัน มิใช่ตามกฎหมาย เท่านั้น แต่รวมถึงความผูกพันซึ่งทาง จิตใจอยู่ด้วย (Commitment)
5. การให้ทุกคนในกลุ่มหรือในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ร่วมกัน (Goal setting)



ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การสร้างทีมงานที่ดี อีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการทำงานเป็นทีม (*Teamwork*) เพราะคำว่า "ทีม" เป็นที่รวม ของบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน (*Collaboration*) ทั้ง การศึกษาวัตถุประสงค์ การเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน เพื่อความมุ่งหมายร่วมกัน (*Common purpose*) ขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- คณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ , สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. โครงการพัฒนาแหล่งน้ำตามพระราชดำริ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชาชน จำกัด , 2526 .
- จำนงค์ สมประสงค์. การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์ , 2514.
- ชลิตา ศรีมณี และ พูนศรี สงวนชีพ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2522.
- อุบ กาญจนประกร. หลักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง , 2510.
- ดิน ปรียพฤกษ์ และ อิสระ สุวรรณผล. ปทานุกรมการบริหาร. พระนคร : แผนกวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2514.
- ธรรมรส โชติกฤษ. มนุษยสัมพันธ์. (แก้ไขปรับปรุงใหม่) กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เณศ , 2512.
- ประทวน คงฤทธิศึกษากร. การบริหารและการจัดระเบียบข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2528.
- ปรัชญา เวสารัชช. ผู้นำในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2516.
- วิจิตร ธีระกุล. ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำที่ดี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เณศ , 2519.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2516.
- \_\_\_\_\_ . การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2523.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย - วัฒนาพานิช , 2516.
- สมยศ นาวิการ. คิว.ซี.การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อมรการพิมพ์ , 2526.
- สมาคมแผนโคลัมโบแห่งประเทศไทย. สรุปการปาฐกถาเรื่องการพัฒนาในความรับผิดชอบของกองทัพภาคที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สมาคมแผนโคลัมโบแห่งประเทศไทย , 2528.

- สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2521.  
กรุงเทพมหานคร : กองการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา , 2528.
- อรุณ รักรธรรม. การพัฒนางองค์การ : การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร : โอเดียน  
สโตร์, 2524.
- \_\_\_\_\_ . การพัฒนางองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- \_\_\_\_\_ . หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย -  
วัฒนาพานิช, 2523.
- อุทัย ศิริญาติ. ประมุขศิลป์ ศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์ ,  
2524.

#### วารสารและเอกสารอื่น

- กลาโหม, คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ 628/ 19. เรื่อง ให้สันนิษฐานว่าข้าราชการถึง-  
แก่ความตายเพราะสูญหายในขณะปฏิบัติหน้าที่ราชการ, 13 กันยายน 2519  
กองยุทธการ กรป.กลาง, สรุปรูปโครงการพัฒนาของ กรป.กลาง ประจำปีงบประมาณ 2527-  
2528. (แบบ 3037) , 24 มีนาคม 2529
- ชูจิต ไตรยพิชน์. "วิวัฒนาการกองทัพไทย" เสนาสนเทศ. ปีที่ 24(กรกฎาคม, 2529)  
23.
- เปรม ติณสูลานนท์ . "นโยบายแนวทางในการปฏิบัติราชการ", ข่าวสารโรงเรียนนายอำเภอ  
เกอ. ปีที่ 14( มีนาคม, 2521 ) , 17
- ฝ่ายทหารช่าง กองทัพอากาศที่ 1. สรุปรูปโครงการก่อสร้างของหน่วยทหารช่าง กองทัพอากาศที่ 1  
ประจำปีงบประมาณ 2527 - 2528 , 25 มีนาคม 2529
- เย็นใจ เลหาวิช . "นักรบ - นักพัฒนา", วารสารไทย. ปีที่ 3 ( มกราคม- มีนาคม,  
2526 ) , 38
- วิภาวี พงศ์ศิริยวณิช . "ผู้นำกับการจูงใจ", วารสารนักศึกษา. ปีที่ 5( กันยายน, 2524),  
24.
- สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง. "หลักนิยมว่าด้วยกองทัพบก", เอกสารวิจัย, กรุงเทพมหานคร  
: สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง , 2527.
- สภาวิจัยแห่งชาติ . "ผู้นำในชนบทของประเทศไทย", เอกสารวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติ ,  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สภาวิจัยแห่งชาติ , 2514.
- สมชาย นวรัตน์ . "การทำงานเป็นกลุ่ม" , เทศาภิบาล. ปีที่3( ตุลาคม, 2521), 36 .

สมนึก ดันพิชัย . บทบาทและผลงานของจอมพลเจ้าพระยาสุรศักดิ์มนตรี ( เจริญ แสงชูโต )  
ในสมัยรัชกาลที่ห้า , ภาคนิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน, 2527 .  
อรุณ จินดาประสาน . " ยุทธศาสตร์รูปตัวแอล " , เอกสารประกอบการบรรยาย วิทยาลัยกอง  
ทัพบก 2523, หน้า 1 -3 ( โรเนียว )

ภาษาอังกฤษBOOKS

- Fagen, Richard R. Politics and Communication. Boston Mass : -  
Little Brown and Company, 1966.
- Flaherty, Rita M. Leadership Training For Community. Manila :  
Bureau of Public School, 1975.
- Hemphil, John K. Situational Factors in Leadership. Columbus :  
Ohio State University Press, 1949.
- Lippitt, Ronald and White, R.K. The Dynamic of Plan Change :  
A Comparative Study of Principles and Techniques. New  
York : Harcourt Brace and World, 1958 .
- March, James G. and Simon, Herbert A. Organization. New York :  
Wiley and Sons, Inc., 1958
- Ordway, Tead . The Art of Leadership. New York : Mc. Graw -  
Hill Book Company Inc., 1936 .
- Richard, Max D. and Greenlow, Paul S. Management and Decision -  
Making. Home Wood : Richard D., 1961.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York : Macmillan  
Company., 1970.
- \_\_\_\_\_, Smithburg, Donald W. and Thompson, Victor A.  
The Role of the Leader in Public Administration. New  
York : Alfred A. Knof., 1968 .
- Stadt, Ronald W. and Others , Managing Career Education Program .  
New Jersey : Prentice - Hall., 1973
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Surver of Gheories  
And Research. Maryland : Penguin Book Inc., 1975
- \_\_\_\_\_. Personal Factors Associated with Leadership;  
Surver of Literature. Maryland : Penguin Book. Inc.,  
1969.

OTHER MATERIALS

- Cowley J., Sir. A Journal of an Embassy from the Governon  
General of India to the Crown of Siam and China.,  
London : Oxford University, 1982
- Flaherty, Rita M. Personality Traits of College Leader, Journal  
of Educational Research. Manila : Bureau of Public School  
,1967
- Stogdill, Ralph M. Leadership, Membership and Organization. Phycho  
logical Bulletin. (January, 1950.)

กรม  
การ  
การ

การ

แบบสอบถามทัศนคติ  
เรื่อง  
บทบาทผู้บังคับบัญชาในการสร้างทีมงาน

ในการสำรวจทัศนคติตามแบบสอบถามนี้ จัดทำโดยนักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาองค์การและการจัดการ ชั้นปีที่ 2 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อนำไปศึกษาและวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "บทบาทผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมในการสร้างทีมงาน"

ผู้วิจัยใคร่ขอเรียนชี้แจงต่อท่านว่า แม้แบบสอบถามชุดนี้อาจจะมีคำถามค่อนข้างมากไปบ้างแต่เพื่อให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไป โดยสามารถครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการสร้างทีมงานอย่างครบถ้วน จึงจำเป็นต้องขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ความสนใจและสละเวลาอันมีค่าของท่านอ่านข้อความในแบบสอบถามโดยละเอียด และตอบคำถามทุกข้ออย่างตรงกับความเป็นจริงหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด หากคำตอบของท่านตกหล่นไปแม้ข้อหนึ่งข้อใด ก็อาจยังผลให้แบบสอบถามชุดนั้นไม่อาจนำไปวิเคราะห์หรือใช้ประโยชน์ได้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือ เป็นอย่างดีไว้ ณ โอกาสนี้

ร.อ.หญิง วารุณี มงคลฤดี



แบบสอบถามผู้บังคับบัญชา

-----

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถามนี้

- 1.) แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วนด้วยกัน
- 2.) กรุณาเติมข้อความหรือเติมเครื่องหมาย ลงในวงเล็บ ( ) ที่ให้ไว้ให้ตรงกับความเป็นจริงที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด
- 3.) กรุณาทำทุกข้อ และคำตอบต่าง ๆ ถือว่าเป็นความลับนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการวิจัยเท่านั้น จะไม่นำออกเปิดเผย

ส่วนที่ 1.

โปรดกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน ทุกข้อ

1. เพศ

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

2. ปัจจุบันท่านมีอายุ.....ปี (เศษเกิน 6 เดือนคิดเป็น 1 ปี)

3. ขณะนี้ท่าน เป็นผู้บังคับบัญชาที่จังหวัด.....

4. ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชานี้มาแล้ว.....ปี

5. ท่าน เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเป็นผู้บังคับบัญชา บ้างหรือไม่

- ( ) มี  
( ) ไม่มี

## 6. การศึกษาสูงสุด

- ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ( ) ปริญญาตรีภายในประเทศ
- ( ) ปริญญาตรีต่างประเทศ
- ( ) สำเร็จจากโรงเรียนนายร้อย ฯ , นายเรือ หรือ นายเรืออากาศ
- ( ) ปริญญาโทภายในประเทศ
- ( ) ปริญญาเอก
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

## 7. รับราชการมาแล้วทั้งสิ้น.....ปี

## 8. ประกาศนียบัตรที่ได้รับ คือ.....

ส่วนที่ 2.

## 1. ขณะนี้หน้าที่หรือภารกิจที่ท่านกำลังปฏิบัติมีอะไรบ้าง (จงเขียนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย)

- ก.
- ข.
- ค.
- ง.
- จ.

## 2. ในการปฏิบัติตามลำดับความสำคัญในข้อ 1 ท่านพบว่าข้อจำกัดอะไรบ้าง (ตอบได้ทุกข้อ)

- ก. ( ) ทำให้การทำงานของข้าราชการล่าช้า ทำให้ขาดการประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- ข. ( ) ขาดบุคลากรที่เหมาะสม
- ค. ( ) ขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ หรือมีแต่ไม่เพียงพอ
- ง. ( ) ขาดเอกภาพในการดำเนินงาน ขาดการประสานงานเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน

จ. ( ) ไม่แน่ใจว่าจะอะไรเป็นอุปสรรค

ฉ. ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. การทำงานเป็นทีมร่วมกับข้าราชการอื่น ผู้ได้บังคับบัญชาและลูกจ้างคนงาน มีความสำคัญเพียงไร ในการปฏิบัติตามข้อ 2 (โปรดกาเครื่องหมาย)

ความสำคัญของการทำงาน เป็นทีม

	สำคัญที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
ภารกิจอันดับที่ 1					
ภารกิจอันดับที่ 2					
ภารกิจอันดับที่ 3					
ภารกิจอันดับที่ 4					
ฯลฯ					

4. นอกเหนือจากที่ท่าน ได้ระบุมาแล้วในข้อ 1

ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรมีหน้าที่หรือ

ภารกิจอะไรเพิ่มเติมอีกบ้างหรือไม่

ก. ( ) มี

ข. ( ) ไม่มี

สำหรับผู้ตอบว่า มี ควรมีอะไรบ้าง

ก.

ข.

ค.

ง.

จ.

5. สาเหตุที่ทำให้ท่านไม่สามารถปฏิบัติตามภารกิจที่ระบุไว้ในข้อ 4 คือ (สำหรับท่านที่ตอบว่า"มี")

ก.

ข.

ค.

ง.

6. ถ้าหากท่านเห็นว่าเหตุผลต่าง ๆ ตามข้อ 5 มีความสำคัญในการปฏิบัติงานของท่าน ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา ท่านจะมีวิธีการใดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่หรือภารกิจตามข้อ 4 ข้อเสนอแนะคือ

ก.

ข.

ค.

ง.

จ.

7. ทางราชการ (กระทรวงกลาโหม) ได้มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มากมาย ในบรรดาภารกิจเหล่านี้ ท่านเห็นว่าภารกิจใดหรือไม่ที่ไม่ควรให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ

ก. ( ) มี

ข. ( ) ไม่มี

ถ้ามีอะไรบ้าง โปรดระบุ

ก.

ข.

ค.

ง.

8. ทางราชการ (กระทรวงกลาโหม) กำหนดให้ท่านมีหน้าที่หรือภารกิจอะไรบ้าง ในฐานะผู้บังคับบัญชา (โปรดระบุ)

ก.

- ข.
- ค.
- ง.
- จ.

9. ท่านคิดว่าหน้าที่หรือภารกิจที่กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้ นั้น

- ก. ( ) เหมาะสม
- ข. ( ) ไม่เหมาะสม

เพราะ.....  
 .....

10. มีหน้าที่ใดบ้าง เมื่อปฏิบัติแล้ว เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เป็นทีมของท่าน

- ก.
- ข.
- ค.
- ง.
- จ.

11. หน้าที่ที่กระทรวงกลาโหมกำหนดให้ท่านปฏิบัติ แต่ท่านเห็นว่า เป็นภารกิจที่ขัดแย้งกับการที่  
 ผู้บังคับบัญชาควรจะให้ปฏิบัติคือ

- ก.
- ข.
- ค.
- ง.
- จ.

12. หน้าที่หรือภารกิจใดที่ท่าน (ผู้บังคับบัญชา) เห็นว่า มีความขัดแย้งกันระหว่างหน้าที่ที่ท่าน -  
 ปฏิบัติจริง และหน้าที่ที่ท่านคาดหวังว่าควรจะให้ปฏิบัติหรือให้กระทรวงกลาโหมกำหนดมีอะไรบ้าง

- ก.
- ข.
- ค.
- ง.
- จ.

ส่วนที่ 3

โดยทั่วไปในปัจจุบันท่านเห็นว่า ความสามารถในการทำงานของบุคคลต่อไปนี้ เป็นอย่างไร โปรดกาเครื่องหมาย ( ถูก ) ลงในช่องทางขวามือของแต่ละข้อด้วย

	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ดีน้อย	ไม่ดี
<p>1. ระดับการไว้วางใจต่อ :</p> <p>ก. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร</p> <p>ข. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน</p> <p>ค. พนักงานและลูกจ้าง</p> <p>ง. พลทหาร</p> <p>จ. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา</p>					
<p>2. การติดต่อสื่อสาร ประสารงานและแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน :</p> <p>ก. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร</p> <p>ข. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน</p> <p>ค. พนักงานและลูกจ้าง</p> <p>ง. พลทหาร</p> <p>จ. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา</p>					
<p>3. การยินยอมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับ :</p> <p>ก. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร</p> <p>ข. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน</p> <p>ค. พนักงานและลูกจ้าง</p> <p>ง. พลทหาร</p> <p>จ. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา</p>					

	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ดีน้อย	ไม่ดี
<p>4. ปัญหาในการทำงาน เป็นทีม :</p> <p>ก. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร</p> <p>ข. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน</p> <p>ค. พนักงานและลูกจ้าง</p> <p>ง. พลทหาร</p> <p>จ. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการ การเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา</p>					
<p>5. ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันระหว่าง บุคคลต่อไปนี้ดีหรือไม่เพียงใด :</p> <p>ก. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร</p> <p>ข. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน</p> <p>ค. พนักงานและลูกจ้าง</p> <p>ง. พลทหาร</p> <p>จ. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการ เดียวกันกับผู้บังคับบัญชา</p>					

6. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมร่วมกับข้าราชการอื่น ผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้ง พนักงาน  
งานลูกจ้าง ท่านประสบปัญหาที่ระดับใดมากที่สุด (กรณาลิสต์ตัวเลข 1, 2 และ 3 )

- ( ) ก. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร
- ( ) ข. ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน
- ( ) ค. พนักงานและลูกจ้าง
- ( ) ง. พลทหาร
- ( ) จ. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานร่วมโครงการเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา

7. โดยสรุปอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมในระดับการพัฒนาหน่วยงานของท่านคือ

- ก.
- ข.
- ค.
- ง.

แบบสอบถาม ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร, ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นประทวน, พลทหาร  
พนักงาน และลูกจ้าง ของกระทรวงกลาโหม

-----

ข้อแนะนำ

1. แบบสอบถามนี้แบ่ง เป็น 3 ส่วนด้วยกัน
2. บางข้อ เติมข้อความ/บางข้อ เติม เครื่องหมาย (ถูก) ลงในวงเล็บ ( ) ที่ให้ไว้ตรงกับ  
ความเป็นจริงมากที่สุด
3. กรุณาทำทุกข้อ และคำตอบจะปิด เป็นความลับ ใช้ในด้านการวิจัยเท่านั้น

ส่วนที่ 1

1. เพศ
  - ( ) ชาย
  - ( ) หญิง
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ.....ปี
3. ปัจจุบันท่านรับราชการหรือทำงาน
  - ก. ( ) ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร
  - ข. ( ) ข้าราชการทหารชั้นประทวน
  - ค. ( ) พนักงานและลูกจ้างของกระทรวงกลาโหม
  - ง. ( ) พลทหาร
  - จ. ( ) อื่น ๆ
4. การศึกษา
  - ก. ( ) ประถมปีที่ 7 หรือต่ำกว่า
  - ข. ( ) มัธยมปีที่ 3



- ค. ( ) มัธยมปีที่ 6
- ง. ( ) ปวช.
- จ. ( ) ปวส.
- ฉ. ( ) อนุปริญญา
- ช. ( ) ปริญญาตรี
- ซ. ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
5. ขณะนี้ท่านรับราชการที่จังหวัด.....
6. รับราชการมาแล้วเป็นระยะเวลา.....ปี (จนถึงปัจจุบัน)
7. เคยมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่าง ๆ เพียงใด
- ก. ( ) เคยบ่อย ๆ
- ข. ( ) เป็นบางครั้ง
- ค. ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2

1. การที่ผู้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับท่านในด้านต่าง ๆ ท่านเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่  
มีปัญหาในการทำเป็นทีมหรือไม่
- ก. ( ) ไม่มีปัญหา
- ข. ( ) มีปัญหา
- ค. ( ) มีปัญหาเป็นบางครั้ง
- ท่านที่ตอบว่า มีปัญหา ปัญหาดังกล่าวมากน้อยเพียงใด
- ก. ( ) มากที่สุด
- ข. ( ) มาก
- ค. ( ) ปานกลาง
- ง. ( ) น้อย

จ. ( ) น้อยที่สุด

เหตุผล .....

.....

2. ลักษณะสัมพันธภาพโดยทั่วไประหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างไรบ้าง

ก. ( ) ดีมาก

ข. ( ) ดี

ค. ( ) ปานกลาง

ง. ( ) น้อย

จ. ( ) น้อยที่สุด

3. ท่านคิดว่าใคร เป็นผู้กำหนด โครงการพัฒนาในหน่วยงานของท่าน

ก. ( ) ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง (ระดับนายพล)

ข. ( ) ผู้บังคับบัญชา (ระดับหัวหน้ากรม, กอง)

ค. ( ) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานของท่าน

ง. ( ) หัวหน้าท่านโดยตรง

จ. ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. โดยทั่วไป เวลาเมื่อมีเรื่องเดือดร้อน ท่านไปปรึกษาผู้ใด

ก. ( ) ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงระดับนายพล

ข. ( ) ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากรม, กอง

ค. ( ) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานของท่าน

ง. ( ) หัวหน้าท่านโดยตรง

จ. ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีจำเป็นต้องมีการทำงาน เป็นทีม เพียงใด

ก. ( ) มากที่สุด

- ข. ( ) มาก  
 ค. ( ) ปานกลาง  
 ง. ( ) น้อย  
 จ. ( ) น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3

1. ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชา (คนปัจจุบัน) ไว้วางใจต่อท่านเพียงใด

- ก. ( ) มากที่สุด  
 ข. ( ) มาก  
 ค. ( ) ปานกลาง  
 ง. ( ) น้อย  
 จ. ( ) น้อยที่สุด

เหตุผล .....

.....

2. ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ ข้าราชการอื่น ๆ (ระดับสัญญาบัตร) เพียงใด

- ก. ( ) มากที่สุด  
 ข. ( ) มาก  
 ค. ( ) ปานกลาง  
 ง. ( ) น้อย  
 จ. ( ) น้อยที่สุด

เหตุผล .....

.....

3. ท่าน เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีวิธีติดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

- ก. ( ) ดีมาก  
 ข. ( ) ดี  
 ค. ( ) ปานกลาง  
 ง. ( ) น้อย  
 จ. ( ) น้อยมาก

เหตุผล.....

.....

4. ท่าน เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารกับท่าน

- ก. ( ) ดีมาก  
 ข. ( ) ดี  
 ค. ( ) ปานกลาง  
 ง. ( ) น้อย  
 จ. ( ) น้อยมาก

เหตุผล.....

.....

5. ในฐานะท่าน เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านเคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับ  
 กิจกรรมของหน่วยงานบ้างหรือไม่

- ก. ( ) เคย  
 ข. ( ) ไม่เคย

ท่านที่ตอบว่าเคย ท่านทำหน้าที่อะไรบ้าง

ก. ....

ข. ....

ค. ....

มีการแสดงความคิดเห็นมากน้อยเพียงใด

- ก. ( ) มากที่สุด
- ข. ( ) มาก
- ค. ( ) ปานกลาง
- ง. ( ) น้อย
- จ. ( ) น้อยที่สุด

6. ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติต่อท่านในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้อย่างไร

ก. การไว้ใจกัน

- ( ) ไว้ใจกันและกันสูง
- ( ) ไว้ใจกันและกันตามความเหมาะสม
- ( ) ไม่จำเป็นต้องไว้ใจกัน

ข. การติดต่อสื่อสาร

- ( ) ทางเดียว
- ( ) สองทาง

ค. การตัดสินใจแสดงความคิดเห็น

- ( ) มีส่วนร่วม
- ( ) ไม่จำเป็น

ง. การทำงานเป็นทีม

- ( ) จำเป็น
- ( ) ไม่จำเป็น

7. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาที่ดี ควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไรบ้างในการพัฒนาหน่วยงาน

- ก. ....
- ข. ....
- ค. ....

๘. โดยทั่วไปท่านสังเกตเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความสมานสามัคคีกับข้าราชการ ได้บังคับบัญชาหรือขัดแย้งกัน

ก. ( ) สมานสามัคคี

ข. ( ) ขัดแย้งกันสูง

ค. ( ) ไม่แน่ใจ

ง. ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

พระราชบัญญัติ

จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม

พ.ศ. 2503

-----  
ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2503

เป็นปีที่ 15 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมเสียใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภาร่างรัฐธรรมนูญในฐานะรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503"

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติจัดระเบียบป้องกันราชอาณาจักร พ.ศ. 2500 บรรดาบทกฎหมาย กฎ และข้อบังคับอื่น ในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้ ให้ใช้พระราชบัญญัตินี้แทน

มาตรา 4 กระทรวงกลาโหมมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกัน และรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในประเทศ โดยจัดให้มีกำลังทหารไว้เพื่อการรบหรือการสงคราม เพื่อปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์เพื่อการปราบปรามการกบฏและการจลาจล เพื่อช่วยการพัฒนาประเทศ และเพื่อรักษาประโยชน์ของชาติ ในประการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

การใช้กำลังทหารเพื่อปฏิบัติการตามความในวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

ราชการกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน มาตรา 5 กระทรวงกลาโหมอาจตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใด เพื่อกระทำการหรือพิจารณาหรือสอบสวนกรณีใด ๆ เกี่ยวกับราชการกระทรวงกลาโหม แล้ว รายงานต่อกระทรวงกลาโหมได้

มาตรา 6 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกระทรวงกลาโหม และจะให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการแทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมก็ได้

ในกรณีที่มีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหมหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหมหลายคน ให้คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม คนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน

ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ปลัดกระทรวงกลาโหมมีอำนาจ ในการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ และการปฏิบัติราชการประจำ แทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมได้

อำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการปฏิบัติหน้าที่ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของสภากลาโหม หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจะมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารเรือ หรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ ทำการแทนในนามของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมได้

มาตรา 6 ทวิ อำนาจในการสั่ง การอนุญาต การให้อนุมัติ หรือการปฏิบัติราชการประจำที่ผู้บังคับบัญชาทหารไม่ว่าจะเป็นชั้นใด ซึ่งรองลงมาจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจะพึงปฏิบัติ หรือดำเนินการตามกฎหมายใด ๆ จะมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือ ให้ผู้บังคับบัญชาทหารตำแหน่งอื่นทำการแทนในนามของผู้บังคับบัญชาทหารผู้มอบอำนาจก็ได้ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลัก เกณฑ์และเงื่อนไขที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

มาตรา 7 ในตำแหน่งประจำใด ๆ ให้ผู้รักษาราชการ ผู้รักษาราชการแทน หรือผู้ทำการแทนมีอำนาจและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รักษาราชการ รักษาราชการแทนหรือทำการแทนนั้น



มาตรา 8 กระทรวงกลาโหมมีส่วนราชการดังนี้

- (1) สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี
- (2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (3) กองบัญชาการทหารสูงสุด

มาตรา 9 สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง มีเลขานุการรัฐมนตรี เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 10 สำนักงานปลัดกระทรวงมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไป ของ กระทรวง มีปลัดกระทรวง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวง มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนหนึ่งส่วนใด ของ กระทรวงซึ่งมิได้แยกให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่นอีกด้วย

มาตรา 11 กองบัญชาการทหารสูงสุด มีหน้าที่เตรียมกำลังรบและป้องกัน ราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 12 กองบัญชาการทหารสูงสุดอาจตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือ บุคคลใด เพื่อพิจารณาเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวกับแผน เพื่อรักษาเอกราชและประโยชน์แห่งประเทศชาติ ได้

มาตรา 13 กองบัญชาการทหารสูงสุดมีส่วนราชการดังนี้

- (1) กองทัพบก
- (2) กองทัพ เรือ
- (3) กองทัพอากาศ
- (4) ส่วนราชการอื่น ตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

มาตรา 14 กองทัพบกมีหน้าที่ เตรียมกำลังกองทัพบก และป้องกันราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 15 กองทัพ เรือมีหน้าที่ เตรียมกำลังกองทัพ เรือ และป้องกันราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารเรือ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 16 กองทัพอากาศ มีหน้าที่ เตรียมกำลังกองทัพอากาศ และป้องกัน ราชอาณาจักรมีผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 17 ให้สำนักงานปลัดกระทรวง กองบัญชาการทหารสูงสุด กองทัพบก กองทัพ เรือ และกองทัพอากาศ เป็นนิติบุคคล

มาตรา 18 การแบ่งส่วนราชการกระทรวงกลาโหมตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 8 และการแบ่งส่วนราชการกองบัญชาการทหารสูงสุดตามที่กำหนดไว้ใน (1) (2) และ (3) ของมาตรา 13 ออกเป็นส่วนราชการส่วนใหญ่ถัดลงไป และการกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ นั้น ๆ ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

การแบ่งส่วนราชการอื่น นอกจากที่กล่าวไว้ในวรรคก่อน และการกำหนดหน้าที่ของ ส่วนราชการนั้น ๆ ให้เป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

มาตรา 19 ให้ "สภากลาโหม" ประกอบด้วยสมาชิกดังต่อไปนี้

- (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม
- (2) รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม
- (3) ปลัดกระทรวงกลาโหม
- (4) รองปลัดกระทรวงกลาโหม
- (5) ผู้บัญชาการทหารสูงสุด
- (6) รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด
- (7) ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารสูงสุด
- (8) เสนาธิการทหาร
- (9) รองเสนาธิการทหาร
- (10) ผู้บัญชาการทหารบก
- (11) รองผู้บัญชาการทหารบก
- (12) ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก
- (13) เสนาธิการทหารบก
- (14) ผู้บัญชาการทหารเรือ
- (15) รองผู้บัญชาการทหารเรือ
- (16) ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือ
- (17) เสนาธิการทหารเรือ
- (18) ผู้บัญชาการทหารอากาศ
- (19) รองผู้บัญชาการทหารอากาศ
- (20) ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ
- (21) เสนาธิการทหารอากาศ

(22) นายทหารยศชั้นนายพลขึ้นไป ผู้เคยดำรงตำแหน่ง หรือมีความดีความชอบในราชการทหารมาแล้ว ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจะได้แต่งตั้ง จำนวนไม่เกินสามนาย

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจะเชิญบุคคลอื่น เข้าชี้แจงต่อสภากลาโหม เฉพาะเรื่องใดก็ได้

มาตรา 20 ในสภากลาโหม ให้

- (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นประธาน
- (2) รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นรองประธาน
- (3) ผู้ดำรงตำแหน่งในกระทรวงกลาโหมซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมกำหนด เป็นเลขาธิการและรองเลขาธิการ

ในกรณีที่รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหมมากกว่าหนึ่งคน ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมออกคำสั่งแต่งตั้งให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นรองประธานคนที่หนึ่ง รองประธานคนที่สอง และรองประธานคนที่สาม ตามลำดับ

มาตรา 20 ทวิ สภากลาโหมมีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 21 ในการดำเนินการของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมใน เรื่องต่อไปนี้ ต้องเป็นไปตามมติของสภากลาโหม

- (1) นโยบายการทหารทั่วไป
- (2) นโยบายการระดมสรรพกำลัง เพื่อช่วยเหลือราชการทหาร
- (3) นโยบายการปกครองและการบังคับบัญชาภายใน กระทรวงกลาโหม
- (4) การพิจารณางบประมาณการทหาร และการแบ่งสรรงบประมาณของกระทรวงกลาโหม
- (5) การพิจารณาร่างกฎหมายที่เกี่ยวกับการทหาร
- (6) เรื่องที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมกำหนด

มาตรา 22 การประชุมสภากลาโหมให้เป็นไปตามคำสั่งของประธานสภากลาโหมหรือเมื่อสมาชิกสภากลาโหมไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของสมาชิกสภากลาโหมทั้งหมดร้องขอ ให้มีการประชุม

องค์ประชุมสภากลาโหมแต่ละครั้งจะต้องมีสมาชิกมาประชุม ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกสภากลาโหมทั้งหมด

ประธานสภากลาโหม เป็นประธานของที่ประชุม แต่ถ้าประธานสภากลาโหมไม่อยู่ในที่ประชุม ให้รองประธานสภากลาโหม เป็นประธานของที่ประชุมแทน โดยพิจารณาตามลำดับที่ได้แต่งตั้งตามมาตรา 20 แต่ถ้าทั้งประธานสภากลาโหมและรองประธานสภากลาโหมไม่อยู่ในที่ประชุม ให้สมาชิกสภากลาโหมซึ่งอาวุโสสูงสุดตามระเบียบแบบแผนของกระทรวงกลาโหม ทำหน้าที่ประธานของที่ประชุมแทนต่อไปตามลำดับ

มาตรา 22 ทวิ มติของสภากลาโหมนั้น ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหม ถือปฏิบัติ

มาตรา 23 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมโดยความเห็นชอบของสภากลาโหม มีอำนาจกำหนดพื้นที่บริเวณใดบริเวณหนึ่งเป็นยุทธบริเวณและหรือ เขตภายในได้

มาตรา 24 เมื่อปรากฏว่าจะมีการรบหรือสถานะสงคราม หรือได้ประกาศใช้ กฎอัยการศึก ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมโดยความเห็นชอบของสภากลาโหม มีอำนาจกำหนดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ตลอดจนกำหนดอำนาจและหน้าที่ของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่นั้น ๆ ขึ้นใหม่ได้ตามความเหมาะสม

เมื่อหมดภาวะการรบหรือสถานะสงคราม หรือเลิกใช้กฎอัยการศึกแล้วแต่กรณี ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมโดยความเห็นชอบของสภากลาโหมพิจารณาสั่งเลิกส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดและแต่งตั้งขึ้นตามความในมาตรานี้

มาตรา 25 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้และให้ มีอำนาจออกกฎกระทรวงเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวงนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

จอมพล ส. ธนะรัชต์

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :-

- ความในมาตรา 4 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2519
- ความในมาตรา 6 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2528
- เพิ่มความใหม่ในมาตรา 6 ทวิ ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 157 ลง 4 มิ.ย. พ.ศ. 2515
- ความในมาตรา 17 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2528
- ความในมาตรา 19 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2519
- ความในมาตรา 20 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2528
- เพิ่มความใหม่ในมาตรา 20 ทวิ ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2528
- ความในมาตรา 21 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2528
- ความในมาตรา 22 ยกเลิก ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2519
- เพิ่มความใหม่ในมาตรา 22 ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2528
- เพิ่มความใหม่ในมาตรา 22 ทวิ ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) 2528
- ความในมาตรา 23 และมาตรา 24 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชบัญญัติ ฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2528

พระราชกฤษฎีกา  
แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ  
สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวง  
กระทรวงกลาโหม  
พ.ศ. 2503

ในพระปรมาภิไธย

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

สังวาลย์

ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์

ให้ไว้ ณ วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2503

เป็นปีที่ 15 ในรัชกาลปัจจุบัน

โดยที่ เป็นการสมควรแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงกลาโหม

พระมหากษัตริย์อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติ จักรระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503 จึงมีพระบรมราชโองการให้ ตราพระราชกฤษฎีกา ขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า "พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503"

มาตรา 2 พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศใน ราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี ดังนี้

- (1) แผนกการเมือง
- (2) แผนกตรวจสอบเรื่องราวและความเห็น

มาตรา 4 แผนกการเมือง มีหน้าที่ราชการทางการเมือง ที่เกี่ยวกับกระทรวง  
กลาโหม มีหัวหน้าแผนกการเมือง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 5 แผนกตรวจสอบเรื่องราวและความเห็น มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ  
เรื่องราวและความเห็น การสารบรรณ การเงิน และการพลาธิการ ของสำนักงาน  
เลขานุการรัฐมนตรี มีหัวหน้าแผนกตรวจสอบเรื่องราวและความเห็น เป็นผู้บังคับบัญชา  
รับผิดชอบ

มาตรา 6 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ดังนี้

- (1) สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม
- (2) กรมเสนาบดี
- (3) กรมพระธรรมนูญ
- (4) กรมการเงินกลาโหม
- (5) กรมราชองครักษ์
- (6) กรมการปลัดงานทหาร
- (7) กรมการอุตสาหกรรมทหาร

มาตรา 6 ทวิ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายและแผน  
ด้านการทหาร การระดมสรรพกำลัง การงบประมาณ กิจการของสภากลาโหม การ  
ประชาสัมพันธ์ และปฏิบัติราชการอื่น ๆ ซึ่งมีได้อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของส่วนราชการ ใน  
สำนักงานปลัดกระทรวงโดยเฉพาะ มีปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 7 กรมเสนาบดี มีหน้าที่เกี่ยวกับการสารบรรณ การกำลังพล และการ  
สวัสดิ์ ตลอดจนราชการประจำทั่วไปของกระทรวงกลาโหม มีเจ้ากรมเสนาบดีเป็น  
ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 8 กรมพระธรรมนูญ มีหน้าที่เกี่ยวกับศาลทหาร อัยการทหาร นายทหาร  
พระธรรมนูญ ราชการในส่วนตุลาการและวิชาการที่เกี่ยวกับกฎหมายและสังคมศาสตร์ มีเจ้า  
กรมพระธรรมนูญ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 9 กรมการเงินกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การตรวจ  
บัญชี เบี้ยหวัด บำเหน็จบำนาญ ความคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบ  
แบบแผนของ  
ทางราชการ และการที่ดินของกระทรวงกลาโหม มีเจ้ากรมการเงินกลาโหม เป็นผู้  
บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 10 กรมราชองครักษ์ มีหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยราชองครักษ์ มี สมุหราชองครักษ์ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 11 กรมการพลังงานทหาร มีหน้าที่วางแผนดำเนินการควบคุม วิจัย พัฒนา ผลิต จัดหา สะสมและให้บริการเกี่ยวกับน้ำมัน เชื้อเพลิง หรือผลิตภัณฑ์ ปิโตรเลียม และการพลังงานอื่นตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม ควบคุมและส่งเสริมกิจการขององค์การ ซึ่งผลิตหรือทำการค้าน้ำมัน เชื้อเพลิงหรือผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้ากรมการ พลังงานทหาร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 12 กรมการอุตสาหกรรมทหาร มีหน้าที่วางแผนและดำเนินการอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวกับราชการทหารตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม โดยประสานงานกับกระทรวงอื่น เฉพาะที่เกี่ยวกับการอุตสาหกรรม ซึ่งจะ เป็นปัจจัยใช้ในการทหารและควบคุม และส่งเสริม กิจการขององค์การอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้ากรมการอุตสาหกรรมทหาร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 13 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมรักษาการตามพระราชกฤษฎีกา นี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

จอมพล ส. ธนะรัชต์

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :-

- ความในมาตรา 6 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชกฤษฎีกา ฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527
- เพิ่มความใหม่ในมาตรา 6 ทวิ ตามพระราชกฤษฎีกา ฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527
- ความในมาตรา 7 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชกฤษฎีกา ฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527
- ความในมาตรา 9 ยกเลิก และใช้ใหม่ตามพระราชกฤษฎีกา ฯ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อผู้วิจัย	เรืออากาศเอกหญิง วารุณี มงคลฤดี
วันเดือนปีเกิด	28 มิถุนายน พ.ศ. 2503
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาจากคณะรัฐศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปี พ.ศ. 2523
ประวัติการทำงาน	สำนักงานนโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย บริษัท โฟร์สี่โคม จำกัด บริษัท ฟาร์อีสต์แอ็คเวอร์โพรซิง จำกัด
ปัจจุบัน	รับราชการที่สำนักงานนโยบายและกลาโหม กองสรรพกำลัง แผนกระดมสรรพกำลังด้านสิ่งกำลังบำรุง กระทรวงกลาโหม กรุงเทพมหานคร