

ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงาน  
ของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
และ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2547

ISBN 974-9745-33-7

**The Effect of Leadership and Followership Styles on Employees' Job Satisfaction :**  
**A Case Study of Ministry of Science and Technology**  
**and Aeronautical Radio of Thailand.**

**Rungrudee Kijkuan**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**  
**for the Degree of Master of Public Administration**  
**Department of Public Administration**  
**Graduate School Dhurakijpundit University**

**2004**

**ISBN 974-9745-33-7**

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์ ดร.จิระพร เรืองจิระชูพร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ และตรวจแก้วิทยานิพนธ์ รวมทั้ง รศ.ดร. ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และท่านคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ยายแดง สมพร, นายทวี กิจควร, นางสิริพร กิจควร, นายนพดล กิจควร, และนางสาววันวิสา กิจควร ซึ่งเป็นคุณยาย บิดา มารดา และน้องๆ ของ

ผู้วิจัย ที่ได้ให้ความรัก ความห่วงใย และทุกสิ่งทุกอย่างกับผู้วิจัย และขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ ทั้งหลาย ตลอดจนขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ และพนักงานของหน่วยงานในสังกัด กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ได้ให้ข้อมูล ติดต่อประสานงาน และอำนวยความสะดวกด้วยดีเสมอมา

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์นี้มีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจ ผู้วิจัยขออุทิศแด่บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใดๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

รุ่งฤดี กิจควร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๙
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1 สภาพปัญหาและที่มาของปัญหา.....	1
2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	3
3 ขอบเขตการศึกษา.....	3
4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
5 การนำเสนอรายบท.....	4
2 การจัดการองค์กร.....	5
1 กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	5
2 บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....	10
บทสรุปท้ายบท.....	13
3 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
1 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	15
2 แนวความคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	26
3 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม.....	31
4 แนวความคิดเกี่ยวกับสถานการณ์.....	34
5 แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	36
6 การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	40
7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	47
8 การสร้างมาตรวัดตัวแปร.....	48
9 สมมติฐาน.....	49
บทสรุปท้ายบท.....	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4	ระเบียบวิธีการวิจัย.....50
1	ประชากรและเทคนิคการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างประชากร.....50
2	กลุ่มตัวอย่าง.....56
3	แหล่งข้อมูล.....56
4	การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....56
5	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....58
	บทสรุปท้ายบท.....58
5	การวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิจัย.....59
1	ลักษณะทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....59
2	ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปร.....62
3	การทดสอบสมมติฐาน.....65
4	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....75
5	ผลการวิจัยตามสถิติที่พบ.....76
	บทสรุปท้ายบท.....77
6	สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....78
1	อภิปรายผล.....78
2	สรุปผลการวิจัย.....81
3	ปัญหาสำคัญที่ค้นพบในการวิจัย.....82
4	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....83
	บทสรุป.....83
	บรรณานุกรม.....84
	ภาคผนวก.....91
	ประวัติผู้เขียน.....104

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนพนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....50
2	จำนวนพนักงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี.....52
3	การทดสอบความเชื่อมั่นของตัวแปร.....57
4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทั่วไปของผู้นำ.....60
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทั่วไปของผู้ตาม.....61
6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ.....62
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้ตาม.....63
8	ค่าเฉลี่ยของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....63
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....64
10	ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงาน.....64
11	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับ ความพึงพอใจในงาน.....64
12	การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....65
13	แสดงค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ ของรูปแบบภาวะผู้นำ.....66
14	การวิเคราะห์ถดถอย การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับสมาชิก กับความพึงพอใจในงาน.....66
15	การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงาน ระหว่างการแลกเปลี่ยนความ สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบในกลุ่ม และแบบนอกกลุ่ม.....67
16	การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน.....68
17	แสดงค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ ของรูปแบบภาวะผู้นำ.....68
18	การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระหว่างรูปแบบสถานการณ์ และ รูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน.....69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน ระหว่างรูปแบบ สถานการณ์ และรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน.....	70
20	แสดงค่าเฉลี่ยจับคู่พหุคูณ ของรูปแบบภาวะผู้นำ เฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่ผู้นำสามารถควบคุมได้ปานกลาง.....	70
21	แสดงค่าเฉลี่ยจับคู่พหุคูณ ของรูปแบบภาวะผู้นำ เฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่ผู้นำสามารถควบคุมได้สูง.....	71
22	การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้ตาม กับความพึงพอใจในงาน.....	72
23	แสดงค่าเฉลี่ยจับคู่พหุคูณ ของรูปแบบภาวะผู้ตาม.....	73
24	การทดสอบความสัมพันธ์ (Chi-square) ระหว่างรูปแบบ ภาวะผู้ตาม กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	74

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	โครงสร้างการจัดการองค์กรของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....9
2	โครงสร้างการจัดการองค์กรของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....13
3	กรอบในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ.....17
4	กรอบในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ.....18
5	รูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่างๆของกลุ่ม.....20
6	กรอบในการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์.....21
7	แสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ.....22
8	แบบภาวะผู้ตาม.....32
9	แสดงแบบต่างๆของสถานการณ์ซึ่งเกิดจากปัจจัย ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ของผู้นำ.....35



หัวข้อวิทยานิพนธ์	ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจ ในงานของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ชื่อนักศึกษา	รุ่งฤดี กิจควร
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. จิระพร เรืองจิระชูพร
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2547

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ภายใต้สถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่ศึกษา 2) เพื่อศึกษาหา รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ที่มีประสิทธิผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความพึงพอใจในงานสูง ภายใต้สถานการณ์องค์กรของหน่วยงานที่ศึกษา โดยสมมติฐานของงานวิจัยมี 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ 2) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง 3) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบในกลุ่ม มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่าแบบนอกกลุ่ม 4) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ 5) ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ 6) ภาวะ

ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบเฉื่อยชา และ 7) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่มมากกว่า แบบนอกกลุ่ม โดยกรอบในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรต้น ตัวแปรกลาง และตัวแปรตาม กล่าวคือตัวแปรต้นมี 2 ตัวแปร คือ รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม รูปแบบภาวะผู้นำมี 3 แบบ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ ส่วนรูปแบบภาวะผู้ตามมี 5 แบบ

ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผล รูปแบบภาวะผู้นำแบบห่างเหิน รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับตาม รูปแบบภาวะผู้นำแบบเอาตัวรอด และรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชา ตัวแปรกลางมีตัวแปร 2 ตัวแปร คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสถานการณ์ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกมี 2 แบบ ได้แก่ แบบในกลุ่ม และแบบนอกกลุ่ม ส่วนสถานการณ์มี 3 แบบ ได้แก่ สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง และสถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ ตัวแปรตามมี 1 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานทั้ง 7 ประการดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยทั้ง 2 ประการ นอกจากนี้ การวิจัยในครั้งนี่ยังพบปัญหาที่สำคัญ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานแบบราชการและแบบรัฐวิสาหกิจ แต่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหน่วยงานในกำกับและองค์การมหาชนยังมีน้อย ซึ่งสถานการณ์ขององค์กร โดยส่วนใหญ่มีสถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง แต่มีสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง และสถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำยังมีน้อย ทำให้ผลการเปรียบเทียบใน

แต่ละสถานการณ์ยังไม่ชัดเจน ซึ่งในตอนท้ายของวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยได้เสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาที่ค้นพบ ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยครั้งต่อไป ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยข้อเสนอแนะมี 2 ประการ ได้แก่ 1) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งบ่งชี้ปัจจัยด้านตัวแปรต้น คือ รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยบ่งชี้ทางอ้อมของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ฉะนั้นการศึกษาในครั้งต่อไป นำที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงประจักษ์ 2) ให้ขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมประชากรที่สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อสามารถที่จะให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนกลุ่มประชากรได้ครบถ้วน และสามารถหาข้อสรุปทั่วไปที่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือให้มากยิ่งขึ้น

Thesis Title            The Effect of Leadership and Followership Styles on Employees' Job Satisfaction : A Case Study of Ministry of Science and Technology and Aeronautical Radio of Thailand Company Limited.

Name                     Rungrudee    Kijkuan

Thesis Advisor        Dr. Cheraporn   Ruangcherachuporn

Department            Public Administration

Academic Year        2004

### ABSTRACT

The study on "The Effect of Leadership and Followership Styles on Employees' Job Satisfaction : A Case Study of Ministry of Science and Technology and Aeronautical Radio of Thailand Company Limited" contains two main objectives : 1) to find out effect of leadership and followership styles on leader-member exchange and employees' job satisfaction ; 2) to identify the most effective leadership and followership styles, which would lead to leader-member exchange and employees' job satisfaction. The seven hypotheses of the study include : 1) The transformational leadership would lead to a higher level of leader-member exchange than transactional leadership and non-leadership. 2) The higher level of leader-member exchange would cause higher employees' job satisfaction. 3) The in-group members has higher job satisfaction than out-group members. 4) The transformational leadership would lead to higher job satisfaction than transactional leadership and non-leadership. 5) Under the highly controlled situation, the transformational leadership would lead to employees' higher job satisfaction than transactional leadership and non-leadership. 6) The effective followership style would have more employees' job satisfaction than alienated followership, conformist followership, pragmatic survivor, and passive followership. 7) The effective followership styles would be more likely to be in-group members than to be out-group members. The framework for analysis includes two independent variables, two intervening variables, and a dependent variable. The independent variables consist of two variables : the leadership and followership styles. The leadership styles contains the transformational leadership, transactional leadership and non-leadership, while the followership styles consist of the effective followership, alienated followership, conformist followership, pragmatic survivor, and passive followership. The two intervening variables are : the leader-

member exchange and the organizational situation. The former is categorized into in-group status and out-group status. The organizational situations are classified as high, moderate, and low control situations. The dependent variable is employees' job satisfaction.

It was found that all the hypotheses were accepted and the findings were in accordance with the objectives of the study. The problem found in the study was that most of the samples were in the bureaucratic and state-enterprise organizations, while the samples from the organizations under the government control and the public organization were still small in number. Most of the organizations were under high control situations ; there were few organizations which were under moderate and low control situation, therefore, the comparison of the impacts was not clear. At the end of the thesis the researcher made some recommendations for further research : 1) The research focused on identifying the effect of the independent variables -- the leadership and followership styles on employees' job satisfaction. This employees' job satisfaction was just an indirect indicator of job performance. Therefore, further studies should empirically study the effect of the leadership and followership styles on employees' performance ; and 2) A larger sample size should be used so that the samples would truly represent the population, and the researcher could make generalization from the research.

# บทที่ 1

## บทนำ

ส่วนประกอบของบทที่ 1 กล่าวถึง สภาพปัญหาและที่มาของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการศึกษาวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ การนำเสนอรายบท มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. สภาพปัญหาและที่มาของปัญหา

ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นมานั้น องค์กรย่อมต้องการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ คน เงินสนับสนุน การจัดการ และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งในบรรดาปัจจัยต่างๆเหล่านี้ ปัจจัยที่นับว่าสำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยทางด้านการจัดการพิจารณาบุคลากรขององค์กรเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งในการดำเนินงานภายในองค์กรผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์นโยบายขององค์กร ส่วนผู้ตามก็จะนำกลยุทธ์นโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเป็นการดำเนินงานในระบบเปิด (Starbuck, 1976) จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆตลอดเวลา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบผลการดำเนินงานขององค์กร และการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางในการดำเนินงานที่เห็นพ้องร่วมกันทั้งองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจะทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ผู้นำจะต้องสามารถจูงใจและนำพาผู้ปฏิบัติหรือ

ผู้ตามให้ทำงานประสานไปในทิศทางเดียวกัน

จากความสำคัญดังกล่าว จึงเป็นที่น่าศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ว่ารูปแบบใดของทั้งผู้นำและผู้ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร โดยทฤษฎีในการศึกษาภาวะผู้นำนั้น ได้มีการศึกษามาหลายยุคตั้งแต่ การศึกษาภาวะผู้นำในยุคแรกๆเป็นการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำเอง ซึ่งผลสรุปในการศึกษาในยุคนี้สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้ผู้นำ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง (Rue & Byars, 1998) ดังนั้นในการศึกษาในยุคที่สอง จึงมีการศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ 2 ด้าน คือ

พฤติกรรมที่เน้นงาน (มุ่งเน้นผลงาน) และพฤติกรรมที่เน้นคน (มุ่งเน้นความสัมพันธ์) ซึ่งผลสรุปของยุคที่สองก็คือ ผู้นำที่มี พฤติกรรมเน้นงาน หรือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นคน หรือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นทั้งงานและเน้นทั้งคน ก็สามารถที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้เช่นเดียวกัน (Follett, House & Kerr, 1976) จากสาเหตุดังกล่าวจึงมีการศึกษาในยุคที่สามต่อมา โดยศึกษาภาวะผู้นำในเชิงสถานการณ์ซึ่งผลสรุป คือ แบบ ของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler มีพื้นฐานว่า ผู้นำบางคนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่งๆ มากกว่าสถานการณ์อื่นซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มุ่งคน (มุ่งเน้นความสัมพันธ์) จะเกิดประสิทธิผลดีในสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง ส่วนผู้นำที่มุ่งงาน (มุ่งเน้นผลงาน) จะเกิดประสิทธิผลดีในสถานการณ์ที่ควบคุมได้สูงและต่ำ (Fiedler, 1976) จนกระทั่งในปัจจุบัน การศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันนั้นได้มีการนำเอาทฤษฎีในยุคต่างๆ มาประยุกต์ผสมผสานและนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งจะต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน ของ Bass (1985) ซึ่งแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบปฏิรูป (Transformational Leadership) แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นแบบที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองเห็นไกลไปในอนาคต ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแบบที่พยายามหาแนวทางที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ตาม โดยใช้วิธีการจูงใจการทำงานผู้ตามด้วยเงื่อนไขของการตอบแทน เช่น การให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จตามที่กำหนด และแบบสุดท้ายคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) เป็นแบบที่ใช้การบริหารงานแบบปล่อยตามสบาย คือ หัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินไปโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว

จากวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรไม่ว่าจะมีการดำเนินงานในลักษณะใดก็ตามทุกองค์กรในยุคปัจจุบัน ก็จะต้องเผชิญหน้ากับสภาวะแวดล้อมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงเลือกองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกัน คือ แบบราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในกำกับ และองค์กรมหาชน จาก 2 องค์กร คือ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย เพื่อทดสอบหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกันในยุคปัจจุบัน

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหา และที่มาของปัญหาดังที่กล่าวมา สามารถนำมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้เป็น 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) และรูปแบบภาวะผู้ตาม (Followership Style) ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงาน ภายใต้สถานการณ์ (Situation) องค์กรที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่ศึกษา

2. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) และรูปแบบภาวะผู้ตาม (Followership Style) ที่มีประสิทธิผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูง ภายใต้สถานการณ์ (Situation) องค์กรของหน่วยงานที่ศึกษา

## 3. ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้กรณีศึกษาจากองค์กร 2 องค์กร ดังนี้

1. บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เขตทุ่งมหาเมฆ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานองค์กรแบบรัฐวิสาหกิจ

2. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัด กรมวิทยาศาสตร์ สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ สำนักงานเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ และสำนักงานวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานองค์กรแบบราชการ หน่วยงานในกำกับ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชน

ในการเลือกองค์กรทั้ง 2 องค์กร มาศึกษาเนื่องจากองค์กรดังกล่าวมีรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการบริหารงาน 4 แบบ คือ ราชการ หน่วยงานในกำกับ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน ส่วนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการบริหารงานรูปแบบเดียว คือ รัฐวิสาหกิจ

#### 4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับจากการทำวิจัยในครั้งนี้ มี 2 ประการ ดังนี้

1. ทำให้ทราบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามที่เหมาะสม ภายใต้สถานการณ์ขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงและความพึงพอใจในงานสูงขององค์กรดังกล่าว

2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุง รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงและเกิดความพึงพอใจในงานสูง และใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมสำหรับผู้สนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความพึงพอใจในงานตามสถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกัน

#### 5. การนำเสนอรายบท

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยเรียบเรียงเป็นรายบทรวม 6 บท ซึ่งในแต่ละบทมีรายละเอียดดังนี้ บทที่ 1 เป็นบทนำ กล่าวถึงสภาพปัญหาและที่มาของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการศึกษาวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทที่ 2 บรรยายเกี่ยวกับการจัดการองค์กร 2 องค์กร คือ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะนำเสนอเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ อำนาจหน้าที่ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร และโครงสร้างองค์กร ส่วนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จะนำเสนอเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา นโยบายหลัก ภารกิจหลัก ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร และโครงสร้างองค์กร บทที่ 3 เป็นการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความพึงพอใจในงาน ลักษณะของสถานการณ์องค์กรที่มีผลกระทบกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง การสร้างมาตรวัดตัวแปร และตั้งสมมติฐานในการวิจัย บทที่ 4 เป็นการอภิปรายรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัย พร้อมกับกำหนดประชากรและเทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประชากร การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล บทที่ 5 เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปร การทดสอบสมมติฐาน สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน และ



ผลการวิจัยตามสถิติที่พบ บทที่ 6 ในบทสุดท้ายเป็นการอภิปรายผล สรุปผลการวิจัยในประเด็นที่พบ พร้อมกับข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

DPU

## บทที่ 2

### การจัดการองค์กร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มาจากองค์กร 2 องค์กร คือ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เขตทุ่ง มหาเมฆ ซึ่งสามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้

#### 1. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

การจัดการองค์กรของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ อำนาจหน้าที่ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร และโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 ประวัติความเป็นมา

เนื่องจากการประชุมคณะกรรมการบริหารสภาวิจัยแห่งชาติ ครั้งที่ ๕ / ๒๕๑๕ มีมติให้ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการวางแผนนโยบายและแผนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยประธาน อนุกรรมการคือ ศ.ดร.หุบ กาญจนประกร และ ศ.ดร.สง่า สรรพศรี เป็นรองประธาน อนุกรรมการ ได้จัดทำรายงาน เรื่อง “ การปฏิรูประบบบริหารราชการของรัฐ ” เสนอแนะให้ จัดตั้งกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงานขึ้น โดยมี นายสัญญา ธรรมศักดิ์ ประธานคณะกรรมการบริหารสภาวิจัยแห่งชาติ ได้เสนอต่อนายกรัฐมนตรีคือ นายธานินทร์ กรัยวิเชียร และรัฐบาลในสมัยนั้นได้รับเรื่องไว้พิจารณาแต่ยังไม่มีข้อยุติ ซึ่งรัฐบาลต่อมาโดย พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มอบให้คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของ นายกรัฐมนตรีซึ่ง ดร.สมภพ โทตระกิตย์ รองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมี ศ.ดร.สุธี สิงห์เสน่ห์ เป็นประธานอนุกรรมการพิจารณา และคณะรัฐมนตรีได้เสนอร่างพระราชบัญญัติแก้ไข ประกาศคณะปฏิวัติ ซึ่งสภามิตรรับหลักการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ ๕๖ ตอนที่ ๔๐ มีผลใช้เมื่อ ๒๔ มีนาคม ๒๕๒๒ และได้เปลี่ยนชื่อเป็น กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๓๕ ต่อมาในสมัย รัฐบาลของนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการปฏิรูประบบราชการให้ทันสมัยกับ สถานการณ์ปัจจุบัน กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม จึงได้ปฏิรูปเป็น

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เมื่อ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๕ มีบทบาทที่ชัดเจน ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่ที่ถนนพระราม ๖ เขตราชเทวี กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

## 1.2 วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือ “ เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงความรู้และภูมิปัญญาของประเทศ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ทัดเทียมกับกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ และเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน ”

## 1.3 อำนาจหน้าที่

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ส่งเสริมและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และราชการอื่นๆ ตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

## 1.4 พันธกิจ

พันธกิจของกระทรวง คือ เสนอแนะนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาประเทศต่อรัฐบาล ริเริ่ม เร่งรัด ผลักดันการสร้างองค์ความรู้ พัฒนากำลังคน การแพร่กระจายและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีและส่งเสริมการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการสร้างเศรษฐกิจ ฐานความรู้ เสริมสร้างคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน เพื่ออนาคตที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

## 1.5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ของกระทรวงประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 5 ประการ ดังนี้

1. การวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ยานยนต์และชิ้นส่วน พลังงานทดแทน นิวเคลียร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มผลผลิตสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2. เร่งรัดการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคเอกชนและชุมชนในการพัฒนาการเกษตร อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

3. การพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้เป็นกำลังและรากฐานที่สำคัญของประเทศ

4. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการบริการ วิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ รับรอง ห้องปฏิบัติการ/ระบบงาน และหน่วยวัดแห่งชาติ เพื่อเพิ่มศักยภาพการส่งออกของภาคการเกษตร อุตสาหกรรมและบริการ

5. เสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการที่ดี และการสร้างจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

## 1.6 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีลักษณะการดำเนินงานองค์กร 4 แบบ คือ ราชการ หน่วยงานในกำกับ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชน ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้คือ

แบบที่ 1 ส่วนราชการ เป็นองค์กรที่เป็นทางการ คือ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นเงินงบประมาณได้มาจากรัฐเป็นผู้สนับสนุนทั้งหมด มีหลักการบริหารงานที่เป็นทั้งกระจายอำนาจและรวมอำนาจ ซึ่งแบบกระจายอำนาจ คือ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้น การขึ้นเงินเดือน และงานที่ได้รับมอบหมายจากการแบ่งงานในกระทรวง ผู้อำนวยการสำนักแต่ละสำนักจะเป็นผู้พิจารณาโดยไม่ต้องผ่านสำนักใด ส่วนแบบรวมอำนาจ คือ ในเรื่องของนโยบายที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และเรื่องอื่นที่หน่วยงานไม่ได้รับมอบหมาย แต่ละสำนักจะต้องส่งเรื่องให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งในการดำเนินงานแบบราชการ ประกอบด้วย 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานรัฐมนตรี (สร.) สำนักงานปลัด (สป.) กรมวิทยาศาสตร์บริการ (กศ.) สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (ปส.) โดยข้อดีของการดำเนินงานแบบราชการ คือ มีหลักการบริหารงานที่เป็นทั้งแบบกระจายอำนาจ และรวมอำนาจ เกิดความถูกต้องของกระบวนการทำงานเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน ไม่ต้องกังวลกับการอยู่รอดขององค์กรเนื่องจากรัฐเป็นผู้อุดหนุนเงินงบประมาณ ข้อเสีย ในการดำเนินงานแบบราชการ คือ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ทำให้เกิดความล่าช้าในระบบเนื่องจากมีสายการบังคับบัญชาแบบปิรามิด ความทันสมัยของเครื่องมือที่ใช้ในสำนักงานยังไม่ทันสมัย เนื่องจากต้องรอเงินงบประมาณในการจัดซื้อจากรัฐ

แบบที่ 2 หน่วยงานในกำกับ เป็นองค์กรที่เป็นทางการ คือ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เงินงบประมาณได้จากการหาเลี้ยงตัวเองและเงินสนับสนุนจากรัฐ มีหลักการ

บริหารงานแบบกระจายอำนาจ คือ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน และงานที่ได้รับมอบหมายจากการแบ่งงานในกระทรวง ผู้อำนวยการสำนักแต่ละสำนักจะเป็นผู้พิจารณาโดยไม่ต้องผ่านสำนักใด ส่วนเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ ไม่ใช้กฎระเบียบข้อบังคับอย่างเดียวกับราชการ แต่จะใช้กฎระเบียบข้อบังคับเฉพาะของหน่วยงาน โดยหน่วยงานในกำกับนี้ ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (พว.) ศูนย์ปฏิบัติการวิจัยเครื่องกำเนิดแสงซินโครตรอนแห่งชาติ (ศซ.) สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ (มว.) ข้อดี ของการดำเนินงานแบบหน่วยงานในกำกับ คือ มีหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและใช้กฎระเบียบข้อบังคับเฉพาะของหน่วยงาน จึงทำให้หน่วยงานมีอิสระในการดำเนินงานมาก มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานสูง ข้อเสีย ของการดำเนินงานแบบหน่วยงานในกำกับต้องกังวลกับการอยู่รอดขององค์กรเนื่องจากการหาเลี้ยงตนเอง

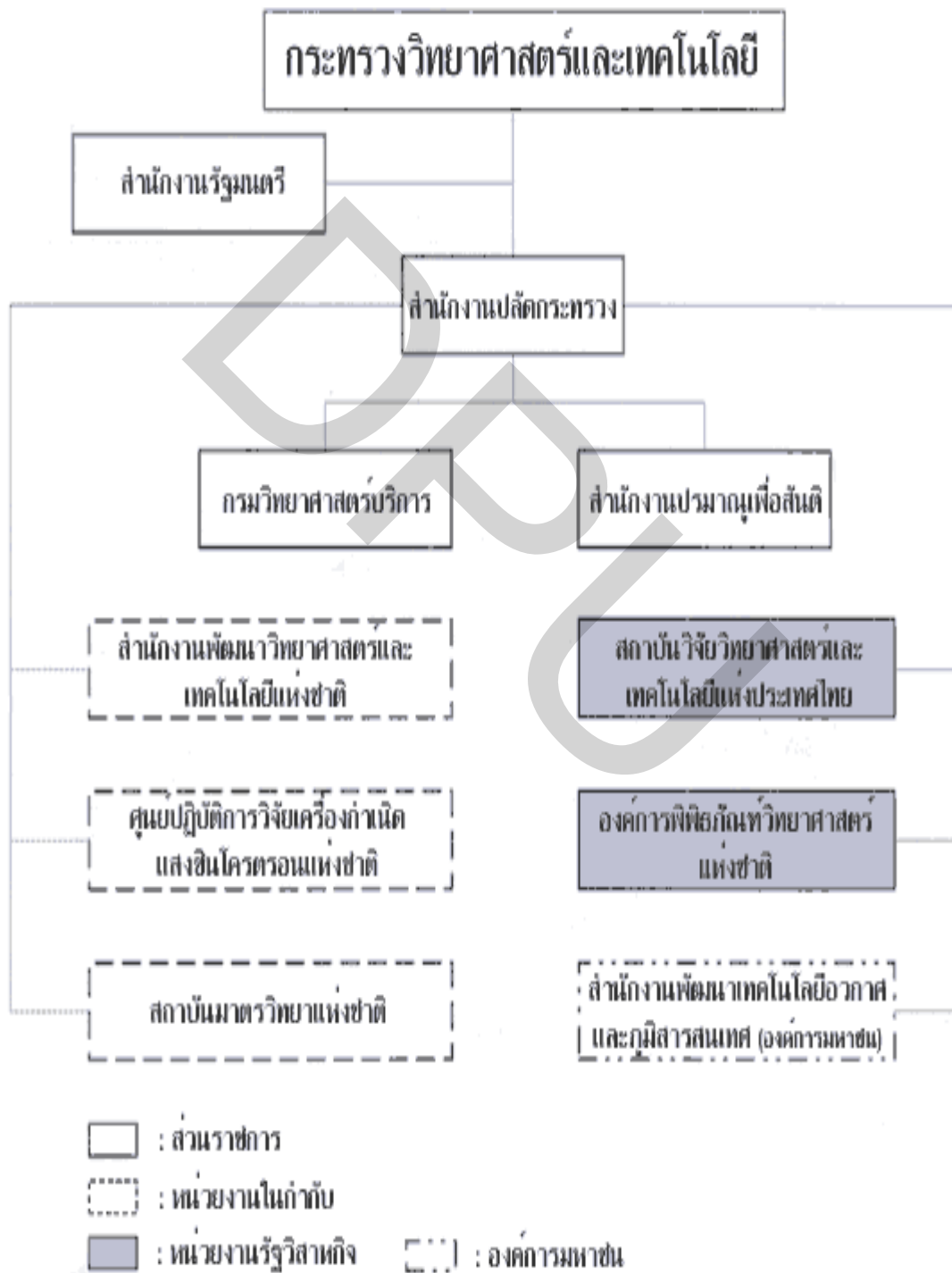
แบบที่ 3 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรที่เป็นทางการ คือ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เงินงบประมาณได้จากการหาเลี้ยงตัวเองและเงินสนับสนุนจากรัฐ มีการบริหารงานแบบรวมอำนาจ คือ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน นโยบาย และกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้อำนวยการแต่ละสำนักจะต้องส่งเรื่องไปพิจารณา ซึ่งจะเป็นลำดับชั้นหลายชั้นตอน โดยหน่วยงานแบบรัฐวิสาหกิจนี้ ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน คือ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) และองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพว.) ข้อดี ของการดำเนินการแบบรัฐวิสาหกิจ คือ ได้รับการสนับสนุนเงินรายได้ส่วนหนึ่งจากรัฐในการลงทุน มีสายการบังคับบัญชาที่กว้าง เพราะลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาสั้นจึงมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ข้อเสีย ของการดำเนินงานแบบรัฐวิสาหกิจ คือ ยังมีการบริหารงานแบบรวมอำนาจ

แบบที่ 4 องค์กรมหาชน เนื่องจากเคยเป็นราชการมาก่อนและเปลี่ยนหน่วยงานมาเป็นองค์กรมหาชนได้ไม่นานจึงยังเป็นองค์กรที่เป็นทางการ คือ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เงินงบประมาณได้จากการหาเลี้ยงตัวเองและเงินสนับสนุนจากรัฐ มีหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจในเรื่องของการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน และงานที่ได้รับมอบหมายจากการแบ่งงานในกระทรวง ผู้อำนวยการสำนักแต่ละสำนักจะเป็นผู้พิจารณาโดยไม่ต้องผ่านสำนักใด ส่วนในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ ไม่ใช้กฎระเบียบข้อบังคับอย่างเดียวกับราชการ แต่ใช้ พรบ. เฉพาะองค์กรมหาชน ซึ่งจะต้องมีการประเมินการบริหารงานตาม พรบ.องค์กรมหาชน ทั้งในส่วนที่เป็นการบริหารจัดการภายในและการบริหารจัดการภายนอก โดยจะต้องแต่งตั้งบุคคลภายนอกมาประเมินการบริหารการจัดการทั้งภายในและภายนอก โดยหน่วยงานแบบองค์กรมหาชน ประกอบด้วย 1 หน่วยงาน คือ สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (สทอภ.) ข้อดี ของการดำเนินงานแบบองค์กรมหาชน คือ ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนจากรัฐตามโครงการที่หน่วยงานร้องขอ มีหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีความอิสระและคล่องตัวในการทำงาน เพราะใช้พรบ.เฉพาะองค์กรมหาชน มีการปรับตัวอยู่ตลอด เนื่องจากจะต้องได้รับ

การประเมินการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งลักษณะการดำเนินงานทั้ง 4 แบบ ดังที่กล่าวมามีโครงสร้างขององค์กรดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1

โครงสร้างการจัดการองค์การของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



## 2. บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

การจัดการองค์กรของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้คือ ประวัติความเป็นมา นโยบายหลัก ภารกิจหลัก ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร และโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ประวัติความเป็นมา

หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 กรมไปรษณีย์โทรเลข ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ทำหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบิน จนกระทั่งสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดขึ้นทางทวีปเอเชีย ส่งผลให้อากาศยานพลเรือนไม่อาจทำการบินจึงต้องเลิกกิจการ เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง การประกอบธุรกิจการบินระหว่างประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้น บริษัท Aeronautical Radio Inc. (ARINC) จากสหรัฐอเมริกา บริษัท International Aeradio Ltd. (IAL) จากอังกฤษ และสายการบินต่างๆ ที่ทำการบินมายังประเทศไทยได้ร่วมกันขออนุมัติรัฐบาลไทยจัดตั้งบริษัท การบินแห่งสยามจำกัด (AERONAUTICAL RADIO OF SIAM LTD.) หรือ AEROSIAM ในปี พ.ศ.2491 เพื่อดำเนิน กิจการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินตามมาตรฐาน รวมถึงข้อเสนอแนะของ องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization) ภายใต้สัญญาที่ได้รับจากรัฐบาลไทย ต่อมารัฐบาลไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของภารกิจวิทยุการบินฯ ตลอดจนว่าเกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งชาติและการพัฒนา กิจการบิน ประกอบกับมีความพร้อมในทุกๆด้านแล้ว จึงได้ขอซื้อหุ้นทั้งหมดคืน เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2506 และเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็น AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND LTD. หรือ AEROTHAI ในเวลาต่อมายังได้อนุญาตให้สายการบินที่ทำการบินมายังประเทศไทยเป็นประจำ ร่วมเป็นผู้ถือหุ้นกับรัฐบาลด้วย วิทยุการบินฯ จึงได้มีสถานะเป็น รัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ถึงแม้จะดำเนินการในรูปบริษัทจำกัด แต่เนื่องจากมีข้อผูกพัน ในฐานะที่ปฏิบัติงานในนามรัฐบาล ซึ่งเป็นภาคีสมาชิกของ ICAO และตามข้อตกลงที่มีไว้กับ รัฐบาล วิทยุการบินฯ จึงดำเนินการแบบไม่ค้ากำไรในการให้บริการภาคความปลอดภัย ได้แก่ บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบิน ในอาณาเขตประเทศไทย โดยมีเครือข่าย เชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ นอกจากนั้นยังมีบริการภาคธุรกิจ คือ บริการเกี่ยวเนื่องกับกิจการบินทั้ง ในและต่างประเทศ ปี พ.ศ.2518 วิทยุการบินฯ ได้รับความไว้วางใจจาก ICAO มอบหมายภารกิจ เพิ่มเติม ให้รับผิดชอบนำน่านฟ้าบางส่วนเหนือทะเลจีนใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ของประเทศเวียดนาม ในช่วง สงครามเวียดนาม ต่อมาปี พ.ศ.2537 ได้ส่งมอบพื้นที่บางส่วนคืน เมื่อเวียดนามมีความพร้อมที่จะ ดำเนินการเอง และในปี พ.ศ.2536 จนถึงปี พ.ศ.2544 วิทยุการบินฯ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

บริเวณน่านฟ้าระดับสูงเหนือประเทศกัมพูชา ต่อมารัฐบาลมีนโยบายจะพัฒนากิจการขนส่งทางอากาศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มุ่งเน้นให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนพัฒนาท่าอากาศยานทุกแห่งในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความสะดวกต่อประชาชนมากยิ่งขึ้นตามมาตรฐานสากล จึงได้มอบหมายให้ ความรับผิดชอบเพิ่มเติมให้แก่วิทยูการบินฯ ทั้งด้านบริการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน และบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกิจการบินที่ทำอากาศยานสากลส่วนภูมิภาค คือ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ภูเก็ต และภูเก็ต และท่าอากาศยานพาณิชย์ทั่วประเทศ ซึ่งเดิมอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการ บินพาณิชย์ และท่าอากาศยานกรุงเทพซึ่งเดิมอยู่ในความรับผิดชอบของการท่าอากาศยานแห่ง ประเทศไทย ซึ่งในส่วนของภาคเอกชน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด ได้มอบหมายท่าอากาศยานสมุย และสุโขทัย ให้วิทยูการบินฯ รับผิดชอบเช่นกัน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ก่อให้เกิดความเป็น เอกภาพในการบริหารงานจากการรวมงานไว้ที่องค์กรหลักเพียงหน่วยเดียวเป็นการลดค่าใช้จ่าย และก่อให้เกิดการพัฒนา ระบบ โครงสร้างพื้นฐานของกิจการขนส่งทางอากาศที่สอดคล้องและก้าว ไปในทิศทางเดียวกันทั่วประเทศ

## 2.2 นโยบายหลัก

นโยบายหลักของบริษัทวิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มี 4 ประการ ดังนี้

1. ดำเนินการตามภาระหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพตลอด 24 ชั่วโมง
2. ดำเนินกิจการโดยไม่ค้ากำไรและคิดค่าบริการอย่างยุติธรรม
3. ไม่เลือกปฏิบัติแก่ผู้ใช้บริการ
4. ยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

## 2.3 ภารกิจหลัก

ภารกิจหลักของบริษัทวิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มี 3 ประการ ดังนี้

1. บริการควบคุมจราจรทางอากาศจัดระบบการบิน ให้ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทั่วอาณาเขตประเทศไทย บริเวณท่าอากาศยานพาณิชย์ทุกแห่งทั่วประเทศ และ บริเวณที่ได้รับมอบหมายพิเศษในต่างประเทศ
2. บริการสื่อสารการบิน รับ-ส่ง-กระจาย-ถ่ายทอดข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย



ในกิจการการบินในฐานะเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

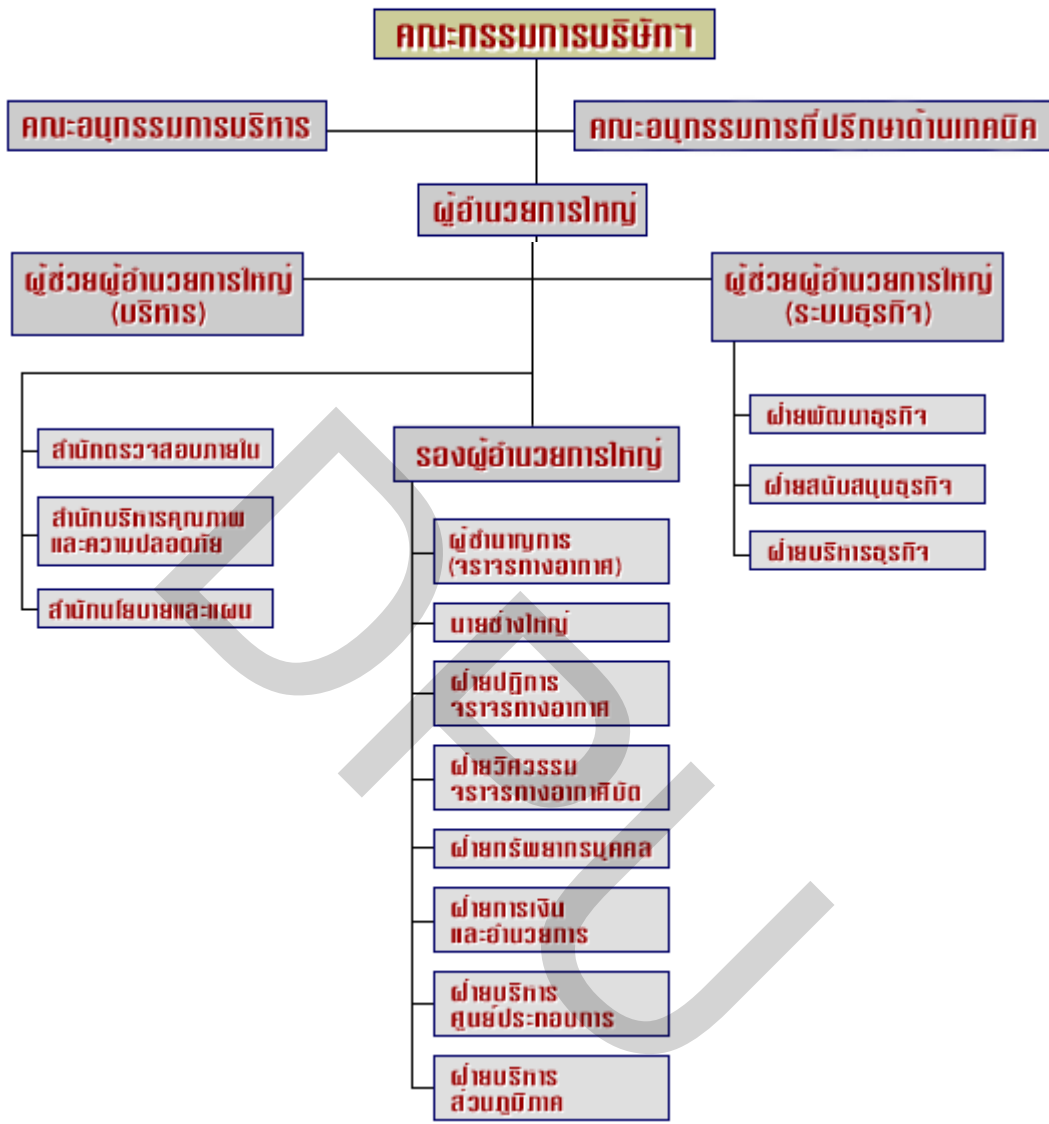
3. บริการเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน ประกอบด้วยบริการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารการบินให้ผู้ประกอบการกิจการขนส่งทางอากาศใช้ในการปฏิบัติงานบริเวณท่าอากาศยานทั้งในและต่างประเทศ บริการออกแบบ ผลิต ติดตั้ง ซ่อมบำรุงอุปกรณ์ จัดหาและวางระบบอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจการการบิน ตามความต้องการของผู้ใช้งาน บริการวางระบบเครือข่าย สื่อสารการบินผ่านดาวเทียม บริการออกแบบ และพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระบบงานต่างๆ บริการสอบเทียบ ปรึบเทียบมาตรฐานเครื่องมือวัด บริการเครือข่ายสื่อสารข้อมูลการบิน รวมถึงบริการเป็นที่ปรึกษาให้การฝึกอบรมบุคลากรด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน และวิศวกรรมการจราจรทางอากาศ ให้กับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 2.4 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีลักษณะการดำเนินงานแบบรัฐวิสาหกิจมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร จึงถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มตัว ไม่มีการแปลงสภาพจากองค์กรแบบอื่นแล้วมาเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงเป็นองค์กรที่เป็นทางการคือ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เงินงบประมาณได้จากการหาเลี้ยงตัวเองและเงินสนับสนุนจากรัฐ ซึ่งกำไรในส่วนที่ได้จะต้องส่งคืนรัฐ ถ้าขาดทุนหรือไม่มีกำไรไม่ต้องส่งคืนซึ่งแล้วแต่ผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละปีว่าเป็นอย่างไร ส่วนการบริหารงานมีการบริหารงานแบบรวมอำนาจ คือ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน นโยบายและกฎระเบียบข้อบังคับจะต้องมีการพิจารณาเป็นลำดับขั้น คือ พิจารณาจากผู้อำนวยการกอง แล้วส่งไปยังผู้อำนวยการฝ่าย ซึ่งจะส่งต่อไปยังผู้อำนวยการใหญ่ และสิ้นสุดการชี้ขาดที่คณะกรรมการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย 14 ฝ่าย คือ สำนักตรวจสอบภายใน (ตบ.) สำนักบริหารคุณภาพและความปลอดภัย (คป.) สำนักนโยบายและแผน (นผ.) ผู้ชำนาญการจราจรทางอากาศ (ชกจ.) นายช่างใหญ่ ฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศ (ฝปจ.) ฝ่ายวิศวกรรมการจราจรทางอากาศ (ฝวจ.) ฝ่ายบุคคล (ฝทบ.) ฝ่ายการเงินและอำนาจการ ฝ่ายบริหารศูนย์ประกอบการ (ฝศป.) ฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค (ฝบภ.) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ (ฝนค.) ฝ่ายบริหารธุรกิจ (ฝชก.) ซึ่งมีโครงสร้างการจัดการองค์กร ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2

โครงสร้างการจัดการองค์กรของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด



### บทสรุปท้ายบท

หน่วยงานงานที่มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ในด้านลักษณะงาน โครงสร้าง การบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงานของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่แตกต่างกันและรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์นั้น

## บทที่ 3

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) และรูปแบบภาวะผู้ตาม (Followership Style) ต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้เชื่อมโยงไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย และตัวแปรในการวิจัย ซึ่งจะเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก
3. แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม
4. แนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์
5. แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
6. การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย
8. การสร้างมาตรวัดตัวแปร
9. สมมติฐานในการวิจัย

## 1. แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้มากที่สุดเพียงคนเดียวก็คือ ผู้นำขององค์กร เนื่องจากผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่จะนำพาผู้ตามให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังนี้คือ

Bass (1960 : 67-69) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพล (Influence) เหนือผู้อื่น และสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Daft (1999 : 5) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Tannenbaum (1961 : 24) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ใช้ อิทธิพลควบคุมพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่ม โดยใช้อำนาจหรือบุคลิกภาพของตน โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

Milton (1981 : 292) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคน/กลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานการณ์กำหนด

Richards and Engle (1986 : 199-215) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

จากนิยามของภาวะผู้นำดังกล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงตามกระบวนการความเป็นผู้นำของตน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามสถานการณ์ต่างๆ

## 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำนั้น ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง แต่ในทุกเรื่องที่ทำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ต่างก็มุ่งที่จะค้นหาว่าผู้นำแบบใดจึงจะมีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร เช่น การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ การศึกษาในยุคนี้ พบว่า คุณลักษณะของ ผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ประสิทธิผลของผู้นำได้อย่างเพียงพอ ซึ่งยุคต่อมาเป็นการศึกษา พฤติกรรมผู้นำ การศึกษาในยุคนี้พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนเพียงอย่างเดียว หรือพฤติกรรมผู้นำ ที่เน้นทั้งงานและเน้นทั้งคน ก็สามารถที่จะสร้างประสิทธิผลของงานได้เช่นกัน ข้อสังเกตนี้จึงถูก นำมาใช้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงสถานการณ์ เนื่องจากการศึกษาในยุคพฤติกรรมยังไม่ สามารถยืนยันได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใดดีที่สุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้อง ปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต่อมาการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันได้นำ แนวคิดของแต่ละยุคมามองอีกด้าน หรือผสมผสานแนวคิดเก่ากับแนวคิดใหม่ หรือเรียกได้ว่าเป็น การศึกษาภาวะผู้นำในแนวใหม่ (ปัจจุบัน) ซึ่งสามารถอธิบายวิวัฒนาการภาวะผู้นำในแต่ละช่วงได้ ดังนี้

### 1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)

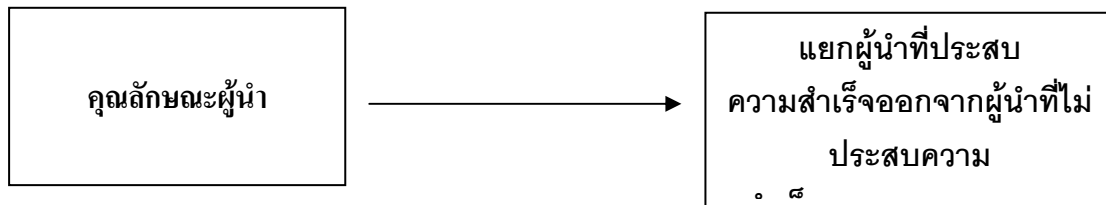
การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait) ในยุคนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็นผู้นำจะมี คุณลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ซึ่งในการวิจัยเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำนั้น นักวิจัยจะ ดำเนินการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ ผู้นำ และแบบที่ 2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปี ค.ศ. 1948 สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้ บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ และไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่าง สมบูรณ์ นอกจากนั้นสต็อกดิลล์ ยังสรุปว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้นแตกต่างกันไปตาม สถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำเพียงเดียว ไม่สามารถส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้นำได้อย่างแท้จริงแต่ขึ้นอยู่กับผู้ตามหรือกลุ่มด้วย เนื่องจาก ความเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ตาม คือ ไม่ว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติเพียงใดก็ตาม หาก ว่าผู้ตามไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่มีความพร้อมทางด้านสติปัญญาและร่างกาย ไม่นับถือที่จะให้ชัก จูงไปในทางที่

ผู้นำต้องการก็จะทำให้ความเป็นผู้นำไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร จึงเกิดการศึกษาวุฒิกรรมผู้นำในยุคต่อมา ดังนั้นกรอบในการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำจึงแสดงได้ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3

กรอบในการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ (trait)



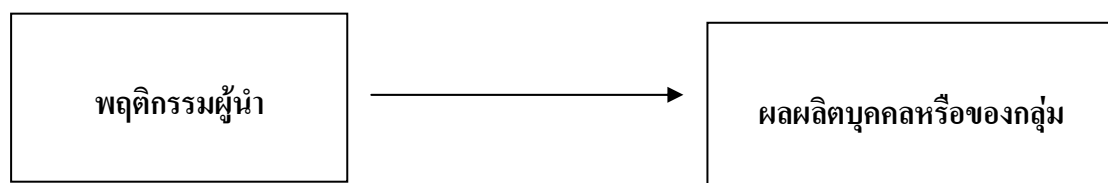
## 2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ( Behavioral Theories )

การศึกษาวุฒิกรรมผู้นำ (leader behavior) เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจในการศึกษาวุฒิกรรมของผู้นำแทน ซึ่งการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำนั้นเป็นการศึกษาว่าผู้นำมีลักษณะอย่างไร และเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่เกิด (Born leader) แต่การศึกษาวุฒิกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร และเชื่อว่าผู้นำนั้น ฝึกได้ หรือเรียนรู้ได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคที่ 2 นี้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งการศึกษาวุฒิกรรมของผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) โดยรายละเอียดของการศึกษาทั้ง 2 สถาบัน มีดังนี้ 1) การศึกษาวุฒิกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่า ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 คือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นผู้นำที่เน้นการทำงาน โดยกำหนดและจัดโครงสร้างบทบาทของผู้นำและผู้ตามในการที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะแสดงออกในรูปพฤติกรรมผู้นำที่เห็นได้ชัดจากการจัดแบ่งงาน การตั้งเป้าหมายการทำงาน การคาดหวังให้ผลการทำงานที่มีคุณภาพมาตรฐานตามเวลาที่กำหนด ส่วนมิติที่ 2 คือ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ของการทำงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็นและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ไขปัญหา มีความเป็นมิตรและเข้าถึงการปฏิบัติงานต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) พบว่า ผู้นำที่มีระดับของการคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) และการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

(Consideration) สูงทั้ง 2 มิติ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากลูกน้อง ได้มากกว่าผู้นำที่มีมิติใดมิติหนึ่งสูงเพียงมิติเดียว ส่วน 2) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย มิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบที่ 1 คือผู้นำที่มุ่งพนักงานหรือมุ่งสัมพันธ์ (Employee Oriented) ซึ่งผู้นำแบบนี้เน้นเรื่องการค้ารงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใส่ใจความต้องการ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนแบบที่ 2 คือ ผู้นำที่มุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน (Product Oriented) ซึ่งผู้นำแบบนี้เน้นในเรื่องกระบวนการ และขั้นตอนในการทำงานซึ่งมุ่งสู่ความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) พบว่า ผู้นำแบบมุ่งพนักงานหรือมุ่งสัมพันธ์ (Employee Oriented) จะสร้างผลผลิตได้มาก และทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในการทำงานสูงมากกว่า ผู้นำแบบมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน (Product Oriented)

ดังนั้นจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership) จึงสรุปได้ว่า การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่เน้นมุ่งคน (Relationship Oriented) สูง หรือการที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งคน (Relationship Oriented) และทั้งมุ่งงาน (Task Oriented) สูง ก็สามารถที่จะสร้างประสิทธิผลของงานได้เช่นกัน จึงยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบใดดีที่สุดที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำที่เหมาะสมควรจะเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำตามสถานการณ์ โดยทำให้เกิดการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในยุคต่อมา ดังนั้นกรอบในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงแสดงได้ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4  
กรอบในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Leader)



### 3. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ( Contingency Theories )

เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ หรือ การศึกษา

ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน หรืองานวิจัยของบุคคลอื่นๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปแบบของผู้นำก็ควรจะไปด้วย ซึ่งการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของ Fiedler โดยทฤษฎีเหล่านี้พอสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮอริชเชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard 1988 : 119) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานหลายปัจจัย คือ ผู้นำ ผู้ตาม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และเวลาในการตัดสินใจ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มิได้แยกกันอย่างอิสระแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้จะเน้นที่ความสัมพันธ์ของผู้นำและความพร้อมของผู้ตาม เนื่องจากเฮอริชเชย์และบลานชาร์ดถือว่าผู้ตาม คือ ตัวแปรที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้ตามตัดสินใจไม่ปฏิบัติตามผู้นำผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผลงานขององค์กร โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 คือ ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ (พฤติกรรมด้านงาน) ส่วนองค์ประกอบที่ 2 คือ ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์สังคม (พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์) ซึ่งจากองค์ประกอบทั้ง 2 ประการดังกล่าว คือ พฤติกรรมด้านงาน และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ จะก่อให้เกิดแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หรือ S1, ผู้นำแบบเสนอความคิด (Selling) หรือ S2, ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3, ผู้นำแบบมอบหมาย (Delegating) หรือ S4 และองค์ประกอบที่ 3 คือ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม ซึ่งความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามนั้น มีองค์ประกอบมาจากความสามารถ และความตั้งใจของผู้ตามในระดับที่แตกต่างกัน

ซึ่งสามารถแบ่งความพร้อมของผู้ตามได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ ความพร้อมในระดับที่ 1 (Readiness 1) หรือ R1 คือ ผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถน้อยและไม่ตั้งใจหรือขาดความมั่นใจในการทำงาน, ความพร้อมในระดับที่ 2 (Readiness 2) หรือ R2 คือ ผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถน้อยแต่มีความตั้งใจหรือมั่นใจที่จะรับผิดชอบงาน, ความพร้อมในระดับที่ 3 (Readiness 3) หรือ R3 คือ ผู้ตามที่มีความรู้ ความสามารถแต่ไม่ตั้งใจหรือขาดความมั่นใจในการทำงาน, และความพร้อมในระดับที่ 4 (Readiness 4) หรือ R4 คือ ผู้ตามที่มีทั้งความรู้ความสามารถและความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในการที่จะเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำ (Selecting appropriate styles) ให้เหมาะสมนั้นจะต้องสอดคล้องกับความพร้อมของผู้ตามดังนี้ เมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับที่ 1 (R1) ควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบที่ 1 (S1), เมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับที่ 2 (R2) ควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบที่ 2 (S2), เมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับที่ 3 (R3) ควรใช้แบบ



ภาวะผู้นำแบบที่ 3 (S3), และเมื่อผู้ตามมีความพร้อมระดับที่ 4 (R4) ควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบที่ 4 (S4)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred E. Fiedler (1976 : 13) Fred E. Fiedler ได้เสนอตัวแบบประสิทธิภาพของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย 2 ประการ คือ สถานการณ์ของกลุ่ม และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้า โดยปัจจัยทั้ง 2 ประการดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์กัน คือ รูปแบบของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ของกลุ่ม โดยรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้า แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับผู้นำที่มุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ของกลุ่ม มี 3 รูปแบบ คือ สถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำมีอิทธิพลสูง สถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำมีอิทธิพลปานกลาง และสถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำมีอิทธิพลต่ำ ซึ่งสถานการณ์ของกลุ่มทั้ง 3 รูปแบบมาจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ของผู้นำ โดยองค์ประกอบ ทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าว ประกอบด้วยกันแล้ว จะเป็นสถานการณ์กลุ่ม 8 สถานการณ์ ซึ่งใช้เป็นตัววัดระดับการมีอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์กลุ่ม ว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ของกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์กลุ่มทั้ง 8 สถานการณ์ มีดังภาพที่ 5

ภาพที่ 5  
รูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ต่างๆของกลุ่ม

<del>ความสัมพันธ์</del>				4				
-----	-----	-----	-----	-----	5	6	-----	-----
มุ่งงาน	สถานการณ์	2	3				--7-	8
	1							
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	ดี				ไม่ดี			
โครงสร้างงาน	ชัด		ไม่ชัด		ชัด		ไม่ชัด	
อำนาจ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ

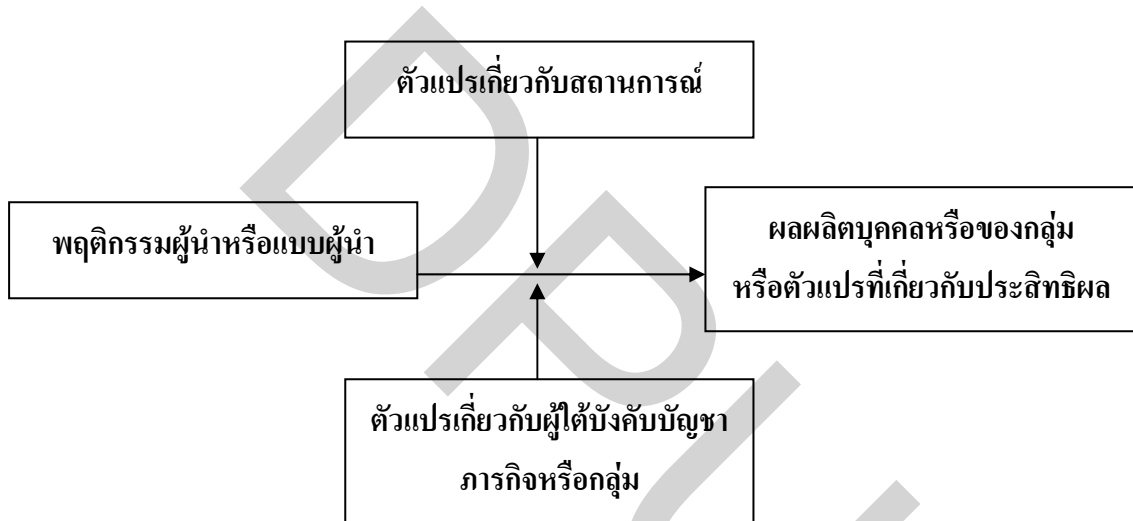
ที่มา : Fiedler, 1967

ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์ที่ 1, 2, 3, และ 8 ควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบ มุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 และ 7 ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ดังนั้นกรอบในการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ จึงแสดงได้ดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6

กรอบการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (situational หรือ contingency)



#### 4. การศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน (Leadership Today)

ผู้นำในยุคปัจจุบันนี้จะต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัต ที่ยากต่อการพยากรณ์ ในการแก้ปัญหาของผู้นำในปัจจุบันจึงไม่เหมือนกับการแก้ปัญหาของผู้นำ ในยุคที่ผ่านมา ดังนั้นรูปแบบของภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันจึงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อ สถานการณ์ในยุคปัจจุบัน โดยแนวความคิดในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันนี้เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำแบบผสมผสานทั้งแบบคุณลักษณะผู้นำ แบบพฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) ของเบส (Bass, 1985) เห็นว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational

Leadership) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงใน ระดับขององค์กรและในระดับของผู้ตามตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับต่ำ กล่าวคือภาวะผู้นำแบบ ปฏิรูป (Transformational Leadership) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตามในระดับสูง เนื่องจาก ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานที่ท้าทาย และเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ตามให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผล ให้องค์กร มีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตามในระดับต่ำ เนื่องจากผู้นำจะกระตุ้นการทำงาน ของผู้ตามโดยการใช้เงื่อนไขในการให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ และให้ผู้ตามทำงานตามมาตรฐาน ขององค์กรเช่นเดิม โดยไม่ได้มองว่ามาตรฐานเดิมของการทำงานนั้นเหมาะสมกับการทำงานใน ปัจจุบันหรือไม่ (Avolio, Waldman and Einstein 1988 : 59-60) และจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะ แยกออกจากกัน ได้อย่างแท้จริง ฉะนั้นภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงเป็น แถบต่อเนื่องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระ จากกัน ดังภาพที่ 7



ที่มา : Northouse, 2001 : 135

ซึ่งแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) ของ Bass ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ โดยในแต่ละแบบจะมี องค์ประกอบที่แตกต่างกันดังนี้ แบบที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม (Charisma) การคลุใจ (Inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) แบบที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตาม สถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Management By Exception) ซึ่งใน การบริหารแบบวางเฉยมี 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management By Exception) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management By Exception) และแบบที่ 3

รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) โดยรูปแบบของภาวะผู้นำ ในแต่ละแบบสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Bass,1985)

**1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformation Leadership)** จะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบปฏิรูปจะมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนในระดับที่ดี ซึ่งสามารถที่จะส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวม มากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม (Charisma) การคลุใจ (Inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งสามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) เป็นการแสดงออกของผู้นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูง ดังนั้นจึงได้รับการนับถือและไว้วางใจอย่างสูงจากผู้ตาม ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความมั่นใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์นี้ บ่งบอกถึงความสามารถพิเศษของบุคคลซึ่งส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลกำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงคลุใจ (Inspiration) เป็นการแสดงออกของผู้นำด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลุใจโดยผู้นำจะจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ดังนั้นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงเน้นที่จะส่งเสริมน้ำใจในการทำงานทีมของผู้ตาม โดยจูงใจผู้ตามให้ทำงานให้บรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย การสร้างจิตสำนึกในการทำงานทีม และบ่งชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมาย และผลงานขององค์กร ว่าจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช้วิธีฝึกคิดทวนความเชื่อและค่านิยมแบบเดิม ซึ่งผู้นำจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุน

หากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ ด้วยตนเอง เนื่องจากผู้นำต้องการส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 : การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) เป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญ ในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม โดยผู้นำจะแสดงบทบาทในฐานะครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดการพัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (self-esteem) โดยผู้นำจะใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ ความกล้า รวมทั้งความมั่นใจของผู้ตาม

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ไม่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ความทะเยอทะยาน และการพัฒนาตนเองของผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงานของผู้ตาม เมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้ตามก็จะได้รับสิ่งตอบแทน ขณะเดียวกันที่ผู้นำจะได้รับประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้นด้วย ดังนั้น การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ก็เพราะผู้ตามมองว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้วจะได้รับประโยชน์ที่ตนเองพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ซึ่งในการบริหารแบบวางเฉยมี 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ซึ่งสามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) บางครั้งเรียกว่าการแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive Transaction) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยหากผู้ตามใช้พยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน โดยผู้นำจะสร้างเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้

องค์ประกอบที่ 2 : การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) ประกอบด้วยการบริหารงาน 2 แบบ ได้แก่ การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้เป็นไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล โดยผู้นำที่บริหารงานแบบเชิงรุก (Active form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิด หรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative reinforcement) กับผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ที่คล้ายกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน แต่ผู้นำที่บริหารวางเฉยแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) จะมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันก่อนซึ่งการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตามได้ มากกว่าแบบเชิงรุก (Active Management by Exception)

### 3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non - Leadership) หรือ แบบปล่อย

ตามสบาย (Lassies - Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Non - Leadership) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้น และคงอยู่ตามยถากรรมซึ่งผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่องานเกิดปัญหา หรือมีข้อผิดพลาดก็จะวางเฉยและไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้คำแนะนำ และไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ตามในการทำงาน ดังนั้นภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non - Leadership)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบนั้น มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ก็มีความสัมพันธ์กัน คือ ตามแนวคิดของ Bass อธิบายว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้ง 2 แบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (leadership continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ จากแนวคิดดังกล่าวทำให้นักวิชาเชื่อว่า การที่ผู้นำจะมีประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์นั้น น่าจะมีทั้งความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่เหมาะสมไปตามสถานการณ์ (Bass,1985) ส่วน แนวคิดของ Burn อธิบายว่า ผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้น การใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกร่วมตลอดจนกระบวนการสร้างเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ

เฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเอง ในขณะที่เดียวกันผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยการใช้สิ่งของจูงใจการทำงานของผู้ตาม แต่มีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนคือให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง ทำให้ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นผู้นำแบบที่มีเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปได้ตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management function) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม ซึ่งในการทำงานจะเน้นความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัว ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Manager) มากกว่าพฤติกรรมด้านความหมายของการเป็นผู้นำ (Leader) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) สามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) ให้เพิ่มมากขึ้นได้ โดยเพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ให้มากขึ้นนั่นเอง (Burns : 1978) กล่าวโดยสรุปความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าว ขึ้นอยู่กับสมมติฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีความเป็นภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ควบคู่ไปกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX)

แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) เป็นแนวคิดหนึ่งของทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำแนวคิดอื่น คือ แนวคิดภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมองภาวะผู้นำในแง่พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ตามของตนในลักษณะที่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยใช้แบบภาวะผู้นำโดยเฉลี่ย แต่แนวคิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสมาชิก มองภาวะผู้นำในแง่ที่แตกต่างออกไปว่าเป็นกระบวนการที่มีศูนย์กลางอยู่ที่ การปฏิสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือเรียกว่า เป็นความสัมพันธ์สองฝ่ายแบบสองต่อสอง (dyadic relationship) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจุดเน้นอยู่ที่ภาวะ

ผู้นำเป็นสำคัญ โดยเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ละคนจะไม่เท่ากันแบบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ โดยมากน้อยขึ้นอยู่กับ ระดับความสัมพันธ์เฉพาะคู่ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคน ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

## 2.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX)

Graen and Uhi-Bien (1995 : 220) ให้นิยามไว้ว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจะมีการแสดงพฤติกรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยการแสดงพฤติกรรมการยอมรับจะแสดงออกถึง ความเชื่อใจและไว้วางใจต่อกัน ความจงรักภักดีต่อกัน การให้ความนับถือต่อกัน

Wayne and Green (1993 :1433) ให้นิยามไว้ว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ตาม และพฤติกรรมของผู้ตามที่ปฏิบัติต่อผู้นำ

Plunkett (1992 : 340-341) ให้นิยามไว้ว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ผู้นำจะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ หรือแสดงพฤติกรรมต่อผู้ตาม แต่ละคนแตกต่างกันออกไป

Scandura, Graen and Novak (1986 : 580) ให้นิยามไว้ว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีการแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามนี้ จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

จากนิยามของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ดังที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจะแสดงออกในการการยอมรับซึ่งกันและกันของทั้ง 2 ฝ่าย

## 2.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำแนวอื่นๆ คือ รูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ได้มีเพียงรูปแบบเดียว แต่ผู้นำจะปฏิบัติและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในแต่ละคนที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง



ผู้นำกับสมาชิกมีความแตกต่างในระดับสูงถึงต่ำ (Graen, Novak and Sommerkamp, 1982 ; Graen and Uhi-Bien, 1995) โดยการศึกษาวิจัยในเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) มีมานานกว่า 25 ปี (Graen & Uhi-Bien, 1995) โดยจอร์จ กรีน และเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาแนวความคิดของทฤษฎีดังกล่าว มาจากทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (Vertical Dyad Linkage Theory - VDL) (Dansereau et al.,1982 quoted in Schriesheim,Castro and Cogliser,1999) ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) มีพื้นฐานมาจากรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) และแนวคิดเรื่องการสร้างบทบาท (Role-Making) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตามแนวความคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก(Leader-Member Exchange : LMX) เป็นพฤติกรรมหนึ่งของรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) (Graen and Uhi-Bien, 1995) คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) เป็นรูปแบบหนึ่งของการมีปฏิสัมพันธ์ภายในสังคมหรือภายในกลุ่ม ซึ่งแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ (Trust) คือ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ให้ความช่วยเหลือกับอีกฝ่าย ฝ่ายที่ให้ความช่วยเหลือก่อนก็มีความเชื่อใจว่า ฝ่ายที่ได้รับความช่วยเหลือจะตอบแทนกลับ โดยอาจกล่าวได้ว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ดังกล่าว เป็นบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) หรือเป็นแนวคิดที่กำหนดคณาการผูกพันทางศีลธรรมของบุคคลในกลุ่ม คือ เมื่อได้รับสิ่งของหรือผลประโยชน์ใดๆ จากบุคคลอื่นแล้ว ก็จะต้องให้ผลตอบแทนกลับตามความเหมาะสมแก่บุคคลนั้น (Gouldner, 1960)

ตามแนวความคิดเรื่องการสร้างบทบาท (Role-Making) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องการสร้างบทบาท (Role-Making) ซึ่งมาจากทฤษฎีด้านบทบาท (Role Theory) ที่เสนอว่าสมาชิกในองค์กรจะประสบความสำเร็จในงานของตนเองโดยกระทำผ่านทางบทบาท ซึ่งเริ่มตั้งแต่เข้ามาในองค์กรและมีหน้าที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันและทั้ง 2 ฝ่าย จะมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันตามบทบาทที่ได้รับ (Green and Cashman, 1975 quoted in Case, 1998 : 387-396) ซึ่งขั้นตอนในการสร้างบทบาทในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) มีขั้นตอนในการพัฒนา 3 ขั้นตอน ดังนี้ (Graen and Scandura, 1987 quoted in Lord and Maher, 1991:124 ; Graen and uhi-bien,1991 quoted in Yukl, 1998 : 151)

ขั้นที่ 1 การเข้ารับบทบาท (Role-Taking) เริ่มจากบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ต่อมาผู้นำจะมีการสื่อสาร และประเมินความสามารถหรือความสามารถพิเศษของผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นผู้ประเมินและให้บทบาท ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้กำหนดว่าผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ในขั้นนี้ผู้ตามจะแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมาย และมีการสื่อสารบทบาทแบบทางเดียว จากผู้นำสู่ผู้ตาม

ขั้นที่ 2 การสร้างบทบาท (Role-Making) ในขั้นนี้ผู้นำและผู้ตาม จะมีการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเริ่มจากการเจรจาต่อรองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้ตามแต่ละบุคคลเริ่มที่จะสร้างบทบาทของตนเอง โดยเริ่มที่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เกิดขึ้น ซึ่งจะเริ่มพัฒนาจากความเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และความนับถือซึ่งกันและกัน

ขั้นที่ 3 การแสดงบทบาทประจำ (Role-Reutilization) รูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์จะปรากฏออกมา และจะดำเนินต่อเนื่องจนกระทั่งเป็นบทบาทประจำ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในขั้นตอนนี้ เปลี่ยนจากพื้นฐานของความสนใจในเรื่องของตนเอง เป็นความสนใจระหว่างกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างเดียวกัน

## 2.3 ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้ (Schultz and Schultz, 1994 : 226 ; Dansereau, Graen and Hage, 1975 quoted in Plunkrtt, 1992 : 340-341)

1. ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นแบบในกลุ่ม (In-Group) คือ ลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงาน ความเชื่อใจและความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง รวมถึงผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจ และเพิ่มความรับผิดชอบในงานให้แก่ผู้ตามมากขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์นี้ จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานสูง มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และยังช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้แนวโน้มการลาออกจากการงานของผู้ตามต่ำ

2. ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) คือ ลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ความช่วยเหลือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความเชื่อใจ และความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสัญญาการจ้างงาน ผู้นำจะใช้อำนาจแบบทางการ

ตามตำแหน่ง และผู้นำจะมอบหมายงานแก่ผู้ตามซึ่งใช้ความสามารถและความรับผิดชอบที่ต่ำ เป็นผลให้ผู้ตามมีความตั้งใจและมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับต่ำ และจะส่งผลให้แนวโน้มการลาออกจากงานของผู้ตามอยู่ในระดับสูง

## 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

นักวิจัยหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เกิดจากหลายองค์ประกอบดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารมีลักษณะแบบร่วมมือกันในกลุ่มงาน การสื่อสารแบบร่วมมือกันจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) (Lee, 1977 : 266-287 )

2. ความชอบพอกัน ซึ่งความชอบพอกันจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) (Dockery, Terry M. and Steiner, Dirk D. , 1990 : 395-414)

3. พฤติกรรมการประจบประแจง เป็นพฤติกรรมที่ผู้ตามต้องการสร้างความประทับใจแก่ผู้นำ เพื่อนำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจ ผู้ตามที่มีพฤติกรรมประจบประแจง จะส่งผลให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) อยู่ในระดับสูง (Deluga, Ronald J. and Perry, J.T.,1994 : 67-87)

4. การสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือในการทำงานของผู้นำต่อผู้ตาม จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ดี (Settoon, Bennett and Liden, 1996 : 219-227)

5. การรับรู้ความคล้ายคลึงกัน ผู้นำและผู้ตามที่มีการรับรู้คล้ายคลึงกันในด้านการจัดการกับปัญหา จะพัฒนาความชอบพอกันซึ่งกันและกันในช่วงแรกของการทำงาน และจะพัฒนาคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) มากขึ้นในอนาคต (Liden, Wayne and Stilwell, 1993 :662-674)

6. ไคนเนสซ์ และลิเด็น (Dienesch and Liden, 1986) เสนอองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความจงรักภักดี (Loyalty) องค์ประกอบด้านนี้ โดยสาระแล้วเกี่ยวข้องกับระดับความมากน้อยในการปกป้องซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับเรื่องงานและนอกเหนือจากงาน 2) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) เป็นการช่วยเหลือกันทำงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่ง

ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างมีส่วนร่วมเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งอาจสะท้อนได้จากความพึงพอใจของผู้ตามที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ ความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน หรือปริมาณงานที่ทั้งสองฝ่ายทุ่มเททำงานร่วมกัน 3) ความชอบพอ (Affect) โดยพื้นฐานแล้วมีผลมาจากความประทับใจ ซึ่งอาจเริ่มจากความคล้ายคลึงกันทางกายภาพ พื้นฐานทางการศึกษา หรือบุคลิกภาพ

7. ลิเด็น และมาสลิน (Liden and Maslyn, 1998) ได้ทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การช่วยเหลือกันสนับสนุนการทำงาน (Contribution) ความชอบพอ (Affect) ความจงรักภักดี (Loyalty) และการนับถือในความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect)

## 2.5 ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

จากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่าน พบว่า ระดับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ดังนี้

1. มีความพึงพอใจต่องาน ผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสมาชิกอยู่ในระดับที่ดี จะส่งผลให้สมาชิกมีความพึงพอใจต่องานสูง (Duchon, Green and Taber, 1986, : 56-60 ; Epitropaki and Martin, 1999 : 237-241)

2. มีการลาออกจากงานต่ำ สมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำอยู่ในระดับต่ำ จะมีแนวโน้มลาออกจากงานมากกว่า สมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำอยู่ในระดับสูง (Graen, Liden, & Hoel, 1982 quoted in Gerstner and Day, 1997 : 827-844)

3. ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง สมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำอยู่ในระดับสูง ผู้นำจะประเมินสมาชิกว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเช่นกัน (Graen, Novak and Sommerkamp, 1982 : 109-131; Wayne & Ferris, 1990 : 487-499)

## 3. แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น เมื่อผู้นำได้ทำการตัดสินใจจะกระทำภารกิจใดๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ผู้ที่จะรับคำสั่งในการตัดสินใจของผู้นำไปดำเนินการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจจากการตัดสินใจของผู้นำนั้นก็คือ ผู้ตาม ดังนั้นผลสำเร็จของภารกิจจากการตัดสินใจของผู้นำ จึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นสำคัญ ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้ตามสามารถอธิบายได้ดังนี้คือ

### 3.1 มิติของรูปแบบภาวะผู้ตาม

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้ตามนั้น Kelley เป็นผู้ที่หนึ่งที่ได้เสนอแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตามไว้อย่างน่าสนใจ โดย Kelley ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้ตาม โดยใช้องค์ประกอบจาก 2 มิติ ได้แก่ (Kelley,1992)

มิติที่ 1 เป็นคุณลักษณะของผู้ตาม ด้านความเป็นอิสระแห่งตน (Independent) และด้านความคิดพึ่งพาผู้อื่น (Dependent) กล่าวคือ ผู้ตามที่มีความเป็นอิสระแห่งตน (Independent) จะเป็นผู้ตามที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Critical thinking) ใส่ใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความระมัดระวังอย่างสูงในการกระทำของตนเองต่อผู้อื่น สามารถที่จะวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้นำ โดยการเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ และมีความคิดริเริ่ม ตลอดจนค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆด้วยตัวเอง ส่วนผู้ตามที่มีความคิดพึ่งพาผู้อื่น (Dependent) จะเป็นผู้ตามที่ขาดความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Uncritical thinking) ไม่อาจมองสิ่งต่างๆ ไกลไปกว่าที่ถูกกำหนด โดยองค์กร ไม่อาจพึ่งพาผู้ตามลักษณะนี้ในแง่ของความคิดสร้างสรรค์ นอกเหนือจากการให้ปฏิบัติตามคำสั่ง และผู้ตามลักษณะนี้ยังรับคำสั่งไปปฏิบัติโดยขาดการคิดไตร่ตรอง

มิติที่ 2 เป็นพฤติกรรมของผู้ตามด้านความกระตือรือร้น (Active Behavior) และความเฉื่อยชา (Passive Behavior) กล่าวคือ ผู้ตามที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้น (Active Behavior) จะเป็นผู้ที่สนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร และแสดงพฤติกรรมสนใจงานมากกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงาน ชอบการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ส่วนผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passivity) จึงเป็นผู้ที่มีความเกียจคร้าน (laziness) ไม่ชอบทำอะไรเกินกว่าที่กำหนดให้ และมักปฏิเสธความรับผิดชอบเพิ่มเติม

### 3.2 รูปแบบภาวะผู้ตาม

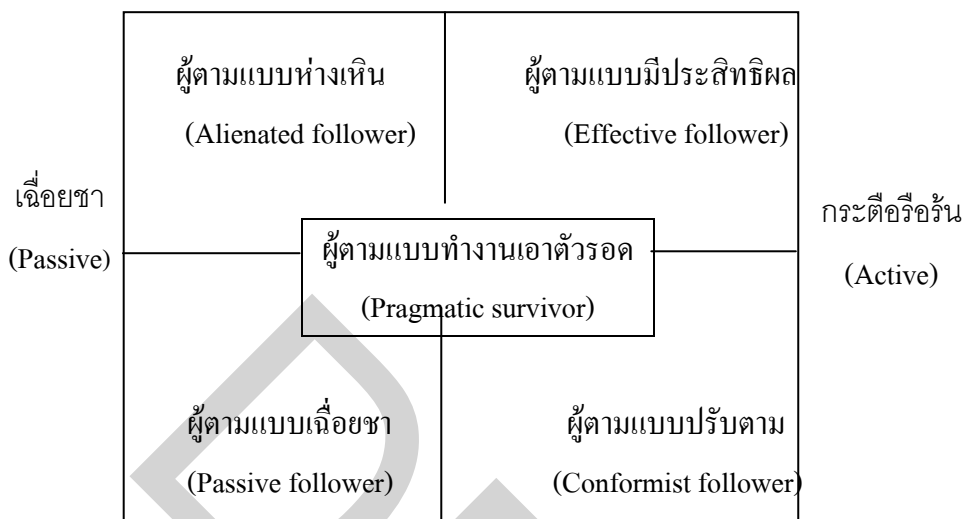
จากมิติทั้งสองดังกล่าว Kelley ได้จัดความสัมพันธ์ในรูปแบบตารางเกิดเป็นแบบภาวะผู้ตาม 5 แบบ ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower) ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) ดังภาพที่ 8

## ภาพที่ 8

### แบบภาวะผู้ตาม (Followership Style)

เป็นอิสระแห่งตน-มีความคิดสร้างสรรค์

(Independent, critical thinking)



พึ่งพาผู้อื่น-ขาดความคิดสร้างสรรค์

(Dependent, uncritical thinking)

ที่มา : Daft, 1999 : 398

โดยรูปแบบภาวะผู้ตาม ทั้ง 5 แบบ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (Kelly, 1992)

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) ผู้ตามแบบนี้มีมีคุณลักษณะด้านความเป็นอิสระแห่งตน (Independent) แต่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) ซึ่งผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและผ่านอุปสรรคต่างๆ มากมาย แต่อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้วยเหตุนี้ผู้ตามแบบนี้จึงใช้ความสามารถที่มีอยู่วิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหา หรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

2. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ผู้ตามประเภทนี้มีคุณลักษณะความเป็นอิสระแห่งตน (Independent) อีกทั้งยังมีพฤติกรรมกระตือรือร้น (Active) ซึ่งผู้ตามแบบนี้ถือเป็นผู้ตามที่เป็นยอดปรารถนาขององค์กร คือ เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ตามที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (self-management) สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของ

ตนเองและขององค์กรได้ เป็นผู้ที่ทำให้ความสำคัญในเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว และเนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ตามที่มีความสามารถในการทำงานสูงจึงให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) ผู้ตามแบบนี้ มีคุณลักษณะพึ่งพาผู้อื่น (Dependent) อีกทั้งยังมีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) จึงเป็นผู้ตามที่ไม่ชอบการรับผิดชอบงาน โดยทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย และหยุดงานเมื่องานชิ้นใดชิ้นหนึ่งสำเร็จ หากจะให้ทำต่อต้องบอกหรือสั่งใหม่ และกว่างานจะสืบหน้าได้ต้องใช้การติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้ตามแบบนี้จะปล่อยให้ผู้นำเป็นคิดในเรื่องงานเพียงฝ่ายเดียว แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการทำงานแบบควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษ เมื่อผู้ตามทำผิด

4. ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower) ผู้ตามประเภทนี้มีคุณลักษณะความคิดพึ่งพาผู้อื่น (Dependent) แต่มีพฤติกรรมกระตือรือร้น (Active) ในการทำงาน ซึ่งผู้ตามแบบนี้จะยินยอมทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร หรือผลที่ตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร โดยสิ่งที่ผู้ตามแบบปรับตามกังวลมากที่สุดก็คือ ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจึงเป็นผลให้พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นไม่ว่ากับใครก็ตามที่ทำงานร่วมกัน ผู้ตามแบบปรับตามนี้เป็นผลที่เกิดจากระบบบริหารแบบเผด็จการที่เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ ดังนั้นผู้ตามแบบปรับตามจึงต้องการผู้นำให้ช่วยเหลือในด้านการสร้างแรงจูงใจ

5. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor Follower) เป็นแบบภาวะผู้ตามที่อยู่ตรงกลางของมิติคุณลักษณะของความเป็นอิสระแห่งตน (Independent) กับ ความคิดพึ่งพาผู้อื่น (Dependent) และมีพฤติกรรมด้านความกระตือรือร้น (Active behavior) กับ ความเฉื่อยชา (Passive behavior) ซึ่งหมายความว่า ผู้ตามแบบนี้มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้งสี่แบบ แต่จะเลือกใช้แบบหนึ่งแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้น ว่ารูปแบบใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด เนื่องจากผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะพบมาก ในขณะที่ต้องครุ่นอยู่ในสภาวะกำลังสิ้นหวัง ผู้ตามจึงต่างดิ้นรนโดยทำอะไรก็ได้เพื่อให้ตนอยู่รอดได้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้ตาม หมายถึง กระบวนการในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ของผู้ตาม โดยใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ ความเป็นอิสระแห่งตน (Independent) และความกระตือรือร้น (Active)

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ได้ระบุถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member relation) โครงสร้างงาน (Task Structure) อำนาจหน้าที่ของผู้นำ (Position Power) ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย มีน้ำหนักเป็นสัดส่วน คือ 4 : 2 : 1 ตามลำดับ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Fiedler, 1967 : 13-32)

**1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member relation : LMR)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 1 ของสถานการณ์ในองค์กร คือ ระดับความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ ความเคารพที่ลูกน้องมีต่อผู้นำ การยอมรับและการสนับสนุนของกลุ่มผู้ตาม โดยผู้นำจะมีความรู้สึกสะดวกสบายและไม่เคร่งเครียด เมื่อได้รับรู้ว่าตนเองได้รับความไว้วางใจ และสามารถที่จะเป็นที่พึ่งของผู้ตามของตนเองได้ แต่ผู้นำจะมีความรู้สึกไม่สะดวกและสบายใจ ถ้ากลุ่มผู้ตามของตนเองไม่ให้ความศรัทธาและเชื่อถือ ซึ่งเป็นผลให้ผู้นำมีความวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตามของตน (Fiedler and Garcia, 1987 : 52) โดยปัจจัยด้านนี้น่าจะสอดคล้องกับมิติด้านมนุษยสัมพันธ์

**2. โครงสร้างงาน (Task Structure : TS)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็น อันดับที่ 2 ของสถานการณ์ในองค์กร คือ ระดับความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน วิธีการในการปฏิบัติ ขอบเขตความรับผิดชอบ และการติดต่อประสานงานกับส่วนต่างๆ ซึ่งถ้ามีความคลุมเครือและไม่มีความแน่นอนแล้ว ระดับของสถานการณ์ที่เอื้อต่อการควบคุมสถานการณ์ได้ของผู้นำย่อมลดลง เพราะว่าการควบคุมงานใดๆก็ตาม ผู้นำควรตอบให้ได้ว่างานที่รับผิดชอบคืองานอะไร ทำไม่ต้องทำ และทำอย่างไร (Fiedler and Garcia, 1987 : 56) โดยปัจจัยด้านนี้น่าจะสอดคล้องกับมิติด้านงาน

**3. อำนาจหน้าที่ของผู้นำ (Position Power : PP)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 3 ของสถานการณ์ในองค์กร คือ อำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำเป็นอำนาจที่เป็นทางการของผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เนื่องจากอำนาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมสมาชิกในกลุ่มได้โดยตรง ในทางปฏิบัติแล้วอำนาจเป็นสิ่งที่ยากลำบากในการใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ตาม โดยผู้นำบางคนอาจจะใช้มากเกินไปหรือน้อยไป ซึ่งระดับของการใช้อำนาจที่แตกต่างกัน ก็จะได้รับผลตอบแทนในการใช้ระดับของอำนาจจากกลุ่มของผู้ตามที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยด้านนี้น่าจะสอดคล้องกับมิติด้านงาน



จากปัจจัยด้านสถานการณ์ทั้ง 3 ปัจจัย ทำให้เกิดสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ดังภาพที่

9

ภาพที่ 9

แสดงแบบต่างๆ ของสถานการณ์ซึ่งเกิดจากปัจจัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม  
โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ของผู้นำ

ปัจจัยสถานการณ์	สถานการณ์							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด
อำนาจหน้าที่ของผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ที่มา : คัดแปลงจาก Fiedler, 1967

ซึ่งสถานการณ์ทั้ง 8 แบบ ตามตารางดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ตาม ซึ่งโครงสร้างงานก็มีความชัดเจนมาก และอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำก็มีมาก

สถานการณ์ที่ 2 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ตาม ซึ่งโครงสร้างงานก็มีความชัดเจนมาก แต่อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย

สถานการณ์ที่ 3 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ตาม และอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำก็มีมาก แต่โครงสร้างงานไม่มีความชัดเจน

สถานการณ์ที่ 4 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ตาม แต่โครงสร้างงานไม่มีความชัดเจน และอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย

สถานการณ์ที่ 5 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับกลุ่มผู้ตาม แต่โครงสร้างงานมีความชัดเจน และอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำก็มีมาก

สถานการณ์ที่ 6 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับกลุ่มผู้ตาม และอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย แต่โครงสร้างงานมีความชัดเจนมาก

สถานการณ์ที่ 7 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับกลุ่มผู้ตาม และโครงสร้างงานก็ไม่มีความชัดเจน แต่อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์ที่ 8 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับกลุ่มผู้ตาม โครงสร้างงานก็ไม่มีชัดเจน และอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำก็มีน้อย

จากสถานการณ์ทั้ง 8 แบบดังกล่าวมา Fiedler (1967) ได้สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ดังนี้ สถานการณ์ที่ 1, 2, 3, และ 8 ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 และ 7 ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ดังนั้นสรุปจึงได้ว่า สถานการณ์ หมายถึง ระดับความสามารถในการควบคุมสถานการณ์โดยที่ผู้นำสามารถเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ซึ่งองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้สถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ

## 5. แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ผลงานขององค์กรนั้นมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลงานขององค์กรจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเต็มใจและความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งความตั้งใจและความเต็มใจในการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคล ก็จะเกิดจากความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยที่ ผู้สนับสนุนความคิดที่ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน มีอยู่หลายท่าน ได้แก่ เฮอร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg and et al., 1957 : 103) ได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาถึงทัศนคติในการทำงานต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการวิจัยต่างๆ เหล่านี้ได้รายงานว่า ทัศนคติในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเฮอร์เบิร์ก และคณะ ได้สรุปว่า บุคคลที่มีทัศนคติทางบวกต่อการทำงาน หรือมีความพึงพอใจในงาน ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่ง วรูม (Vroom, 1964) ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่สนับสนุนความคิดในเรื่องนี้โดยพบว่า ความพึงพอใจในงาน จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับซอร์เชอร์ และ เมเยอร์ (Sorcher and Meyer, 1968 : 22-28) พบว่า ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงาน จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดย พิกเกอร์ส และ ไมเออร์ส (Pigers and Myers, 1961 : 160-161) พบว่า ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้ ซูทเตอร์ไมสเตอร์ (Sutermeister, 1969 : 54-55) พบว่า การที่บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลนั้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่วนสโลคัม (Slocum, 1971 : 312-316) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจในงาน จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และจากที่กล่าวมาก็สรุปได้ว่า เมื่อบุคคล หรือพนักงานมีความพึงพอใจในงาน ก็จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

## 5.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

Strauss and Sayles (1960 : 119-121) ให้นิยามไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางวัตถุ ทางจิตใจ ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และค่านิยมที่เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจ กับ ผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

Smith and Kendall and Hulin (1969 : 37) ให้นิยามไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความสีก่ร่วมระหว่างความคาดหวัง และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจจึงรวมอยู่กับความคาดหวังไม่เพียงแต่งานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความคาดหวังส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานจากประสบการณ์ และความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล

Applewhite (1965 : 8) ให้นิยามไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติที่มีต่องาน และความพึงพอใจต่อรายได้

Blum and Naylor (1968 : 364) ให้นิยามไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติที่เป็นผลมาจากงาน และปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน

Schermerhorn (1984 : 223) ให้นิยามไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับหรือขั้นของความรู้สึกในด้านบวก หรือด้านลบของคนที่มีต่อลักษณะต่างๆของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึก หรือ ทัศนคติของบุคคลในทางที่ดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 5.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

การที่บุคคลในองค์กร จะเกิดความรู้สึกที่พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อย จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์กรที่มีอยู่ ถ้าองค์กรมีปัจจัยที่ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคคลในองค์กรนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้

Cooper (1958 : 32-33) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของบุคคล เกิดจากวัตถุประสงค์ และเครื่องมือที่ดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสม

Guilford and Gray (1970) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้คือ ความมั่นคงในการทำงาน ตัวงาน ความก้าวหน้าและการได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

Lock (1976 : 1302) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้คือ ตัวงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ การบริหารการจัดการ เพื่อนร่วมงาน องค์กรและการจัดการ

Gilmer (1967 : 380-384) ได้ศึกษาความพอใจในการทำงานของบุคคลต่างๆ และสรุปว่าปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในงาน มีดังนี้คือ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสในการก้าวหน้าในการทำงาน สถานที่ทำงานและการจัดการ ค่าจ้าง ลักษณะของงานที่ทำ การนิเทศงาน ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน

Chester I. Barnard (1968 : 142 - 149) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนี้คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ความพึงพอใจทางสังคม การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการทัศนคติของบุคคล โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การปกครองของผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่อง การมีส่วนร่วมในองค์กร และความสัมพันธ์อันดีต่อกันจากกลุ่มทีมงาน

### 5.3 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

Chanesian (1975 : 5739) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะของความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมักเป็นผู้มีตำแหน่งในการทำงานสูง เงินเดือนสูง การศึกษาสูง ได้รับการยอมรับ สถานภาพของงานดี งานมีความก้าวหน้า

Velez (1972 : 9970) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

Gilson and Durick (1988 : 61-81) ทำการศึกษาตัวคาดการณ์ความพึงพอใจในงาน พบว่า ตัวคาดการณ์ที่ดีที่สุดของความพึงพอใจในงาน คือ ความแตกต่างในทักษะความชำนาญ และความไม่ชัดเจนในบทบาท

สุปราณี เสนาคิสัย (2516 : 365-369) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและไม่พึงพอใจในงาน พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้ากับลูกน้อง และสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คือ ไม่มีเงินชดเชย ขาดโอกาสในการศึกษาต่อ ขาดโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ และขาดความก้าวหน้าในการทำงาน

สุวัฒน์ ชำรงค์ศรีสกุล (2527 : 1-2) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง คือ ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานต่ำ คือ เงินเดือนและสวัสดิการ

พัฒนิจ โภชญนาท (2529 : 1-2) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง คือ ความมั่นคงในอาชีพ ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ สภาพการทำงาน และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ลักษณะงานและความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ

วิทยา ปิ่นทอง (2529 : 2) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงาน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน คือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การไว้วางใจต่อกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสำเร็จของการทำงาน ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ดังนั้นจากแนวคิด ปัจจัย และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ตามที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น พอจะสรุปให้เห็นได้ว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความพึงพอใจในงานนั้นมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน แต่ในการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ปัจจัย 5 ประการ ดังต่อไปนี้เป็นแนวทางในการวัดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีดังนี้ คือ หัวหน้างานหรือผู้นำ รางวัลหรือผลตอบแทน ความก้าวหน้าหรือความมั่นคง เพื่อนร่วมงาน/องค์กร และเนื้องาน

## 6. การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) และรูปแบบภาวะผู้ตาม (Followership Style) ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงาน ภายใต้สถานการณ์ (Situation) องค์กรที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่ศึกษา และเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) และรูปแบบภาวะผู้ตาม (Followership Style) ที่มี

ประสิทธิผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูง ภายใต้สถานการณ์ (Situation) องค์กรของหน่วยงานที่ศึกษา

ดังนั้นในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งอธิบายทิศทางหรือรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว คือ ตัวแปรต้น ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้ตาม และ ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสถานการณ์ เป็นตัวแปรกลาง และตัวแทรกซ้อนตามลำดับ ซึ่งตัวแปรต่างๆเหล่านี้เกิดจากการอ้างอิงกรอบแนวคิดของนักทฤษฎีต่างๆ ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรได้ดังนี้

## 6.1 ตัวแปรต้น

ตัวแปรต้นที่ใช้ในการสร้างกรอบในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ รูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้ตาม โดยตัวแปรต้นทั้ง 2 ตัวแปร ดังกล่าวจะอธิบายเกี่ยวกับ ความหมายของตัวแปร ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการสร้างกรอบ การวัดตัวแปร และการแปลผล ซึ่งในแต่ละหัวข้อดังกล่าว สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงตามกระบวนการความเป็นผู้นำของตน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามสถานการณ์ต่างๆ โดยพิจารณาจาก 7 ปัจจัย คือ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม การสร้างแรงศรัทธา การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย และการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Bass, 1960 : 67-69)

ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการสร้างกรอบ ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) นั้นบ่งชี้ว่า ผลของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) จะส่งผลให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นผู้ตามจึงลดความสนใจตนเองลงหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตัวตนลง และตระหนักถึงการทำงานเพื่อส่วนรวมขององค์กร นอกจากนี้ยังมีผลให้ผู้ตามมีความต้องการในระดับสูงขึ้นในเรื่องต่างๆ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Bass and Avolio, 1990 : 10) ซึ่งจากที่กล่าวมาแล้วนั้น จะ

เห็นได้ว่าภาวะผู้นำตามทฤษฎีมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้ตามก็จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรต่อไป

การวัดรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดหลักของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) แบ่งการวัดรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ คือ แบบปฏิรูป (Transformational Leadership) แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leader) ซึ่งสามารถวัดได้มีดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) วัดจาก 4 ปัจจัย คือ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม (Charisma) สร้างแรงคลใจ (Inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) วัดจาก 2 ปัจจัย คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management by Exception)

รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) วัดจาก 1 ปัจจัย คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามวัดรูปแบบภาวะผู้นำ MLQ – 6S (Multifactor Leadership Questionnaires) ของ Bass (Bass and Avolio, 1992) โดยเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้ คือ 1 คือ นานๆครั้ง, 2 คือ บางครั้ง, 3 คือ บ่อย และ 4 คือ บ่อยมาก

การแปลผล จากการวัดรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดหลักของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) สามารถทำได้โดยปรับฐานคะแนนของรูปแบบภาวะผู้นำทุกแบบให้เท่ากัน โดยใช้ฐาน 3 ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีจำนวนข้อคำถามที่ใช้วัดรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป จำนวน 12 ข้อ นำ 12 ข้อนี้มารวมกันแล้วหารด้วย 4 ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีจำนวนข้อที่ใช้วัดรูปแบบภาวะผู้นำ 6 ข้อ นำ 6 ข้อนี้มารวมกันแล้วหารด้วย 2 และสุดท้ายแบบไม่แสดงภาวะผู้นำมีจำนวนข้อที่ใช้วัดรูปแบบภาวะผู้นำ 3 ข้อนี้มารวมกันแล้วหารด้วย 1 จากนั้นจึงนำผลการรวมของแบบผู้นำในแต่ละแบบมาเปรียบเทียบกับทั้ง 3 แบบ ว่าแบบใดมีคะแนนมากที่สุด ก็ถือว่ามรูปแบบภาวะผู้นำแบบนั้น

## 2. ภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตาม หมายถึง กระบวนการในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ของผู้ตาม โดยใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ ความเป็นอิสระแห่งตน และ ความกระตือรือร้น (Kelley, 1992)

ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการสร้างกรอบ จากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกือบทุกทฤษฎีจะมีแนวคิดที่ตรงกันว่า ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับผู้ตาม เนื่องจากผู้ตามเป็นสถานการณ์หนึ่งขององค์กร ซึ่งผู้ตามจะมีผลต่อผลงานขององค์กร ด้วยเหตุนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงเกิดจากการผสมผสานระหว่างผลงานของผู้นำและผลงานของผู้ตาม ซึ่งลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามนี้ จึงเป็นกระบวนการที่ผกผัน (reciprocity) ในแง่ของการแลกเปลี่ยนที่มีอิทธิพลต่อกัน (mutual exchange of influence) (Bass, 1990) ดังนั้นในการสร้างกรอบจึงได้นำแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้ตามของ Kelly มาเป็นแนวคิดในการสนับสนุนสร้างกรอบ เนื่องจากผู้ตามนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้สำเร็จได้ ฉะนั้นผู้ตามจึงถือได้ว่าเป็นตัวแปรต้นอีกตัวแปรหนึ่งที่สำคัญในทุกสถานการณ์ขององค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

การวัดรูปแบบภาวะผู้ตาม ตามทฤษฎีของ Kelly (1992) แบ่งการวัดภาวะผู้ตาม เป็น 5 แบบ คือ รูปแบบภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Followership) แบบปรับตาม (Conformist Followership) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบเฉื่อยชา (Passive Followership) และแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Followership)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามวัดรูปแบบภาวะผู้ตาม ของ Kelley โดยเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้ คือ 1 คือ น้อยมาก, 2 คือ น้อย, 3 คือ ปานกลาง, 4 คือ ก่อนข้างมาก, 5 คือ มาก, 6 คือ มากที่สุด

การแปลผล รูปแบบภาวะผู้ตามในแต่ละแบบสามารถวัดออกมาได้จากมิติ 2 มิติ คือ มิติด้านความเป็นอิสระแห่งตน (Independent) มีคำถาม 10 ข้อ คะแนนรวมกันตั้งแต่ 10 - 60 คะแนน โดยจะมีการวัดระดับคะแนนเป็น 3 ระดับ คือ ความเป็นอิสระแห่งตนสูง (คะแนน 41 - 60), ความเป็นอิสระแห่งตนปานกลาง (คะแนน 21 - 40) และความเป็นอิสระแห่งตนต่ำ (คะแนน 1 - 20) ส่วน มิติด้านความกระตือรือร้น (Active) มีคำถาม 10 ข้อ คะแนนรวมกันตั้งแต่ 10 - 60 คะแนน โดยจะมีการวัดระดับคะแนนเป็น 3 ระดับ คือ ความกระตือรือร้นสูง (คะแนน 41 - 60), ความกระตือรือร้นปานกลาง (คะแนน 21 - 40) , กระตือรือร้นต่ำ (คะแนน 1 - 20) ซึ่งในการหา รูปแบบภาวะผู้ตามในแต่ละแบบทำได้โดย การรวมคะแนนในแต่ละมิติของรูปแบบภาวะผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ แล้วนำมาจัดรูปแบบภาวะผู้ตามดังนี้คือ ระดับความเป็นอิสระแห่งตนสูงและมี ความกระตือรือร้นต่ำ จัดเป็นภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน, ระดับความเป็นอิสระแห่งตนต่ำและมีความ



กระตือรือร้นสูง จัดเป็นรูปแบบภาวะผู้ตามแบบปรับตาม, ระดับความเป็นอิสระแห่งตนปานกลาง และมีความกระตือรือร้นปานกลาง จัดเป็นภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด, ระดับความเป็นอิสระแห่งตนต่ำและมีความกระตือรือร้นต่ำ จัดเป็นภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา, สุดท้ายระดับความเป็นอิสระแห่งตนสูงและมีความกระตือรือร้นสูง จัดเป็นภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

## 6.2 ตัวแปรตาม

ตัวแปรตามที่ใช้ในการสร้างกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรตาม 1 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรตามดังกล่าวจะอธิบายเกี่ยวกับ ความหมายของตัวแปร ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการสร้างกรอบ การวัดตัวแปร และการแปลผล ซึ่งในแต่ละหัวข้อดังกล่าว สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลในทางที่ดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ หัวหน้าหรือผู้นำ รางวัลหรือผลตอบแทน ความก้าวหน้าหรือความมั่นคง เพื่อนร่วมงาน/องค์กร และเนื้องาน (Strauss & Sayles, 1960 : 119-121)

ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการสร้างกรอบ จากผลงานวิจัยในเรื่องความพึงพอใจในงานพบว่า การปกครองบังคับบัญชา ( วิทยา ปิ่นทอง, 2529 : 2) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้ากับลูกน้อง (สุปราณี เสนาดิษฐ์, 2516 : 365-369) ลักษณะงาน (สุวัฒน์ ชำรงค์ศรีสกุล, 2527 : 1-2) ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ลักษณะงานและความรับผิดชอบ (พัฒนิจ โภษะจนาท, 2529 : 1-2) มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง ดังนั้นจากกล่าวมา จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานเกิดจากหลายปัจจัย แต่ในการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ปัจจัยดังต่อไปนี้วัดความพึงพอใจในงาน คือ หัวหน้าหรือผู้นำ รางวัลหรือผลตอบแทน ความก้าวหน้าหรือความมั่นคง เพื่อนร่วมงาน/องค์กร และเนื้องาน การวัดความพึงพอใจในงาน ใช้ปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ หัวหน้า หรือผู้นำ รางวัลหรือผลตอบแทน ความก้าวหน้าหรือความมั่นคง เพื่อนร่วมงาน/องค์กร และเนื้องาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงาน โดยปรับปรุงจาก Weiss, Davis, England, and Lofquist (1967 อ้างใน พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2542 : 41-42) ซึ่งวัด หัวหน้าหรือผู้นำ รางวัลหรือผลตอบแทน ความก้าวหน้าหรือ

ความมั่นคง เพื่อนร่วมงาน/องค์กร และเนื้องาน โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้คือ 1 คือ ไม่พึงพอใจที่สุด, 2 คือ ไม่พึงพอใจ, 3 คือ เฉยๆ, 4 คือ พึงพอใจ และ 5 คือ พึงพอใจที่สุด การแปลผล จากการวัดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สามารถทำได้ดังนี้ คือ นำข้อคำถามทั้งหมดมารวมกัน ซึ่งมีคะแนนรวมทั้ง 20 – 100 คะแนน และนำมาจัดแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความพึงพอใจในงานสูง ปานกลาง และต่ำ โดยใช้ Percentile

### 6.3 ตัวแปรกลาง

ตัวแปรกลางที่ใช้ในการสร้างกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรกลาง 1 ตัวแปรซึ่งตัวแปรกลางดังกล่าวจะอธิบายเกี่ยวกับ ความหมายของตัวแปร ความสัมพันธ์ของตัวแปร ในการสร้างกรอบ การวัดตัวแปร และการแปลผล ซึ่งในแต่ละหัวข้อดังกล่าว สามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange)

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจะแสดงออกในการยอมรับซึ่งกันและกันของทั้งสองฝ่าย โดยพิจารณาจากความนับถือ ความไว้วางใจ และความผูกพัน (Graen & Uhi-Bien, 1995 : 220)

ความสัมพันธ์ของตัวแปร ในการสร้างกรอบแนวคิด ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ของ Graen and Uhi-Bien ได้ อธิบายว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูงนั้น จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงาน (Duchon, Green and Taber, 1989 : 56-60 ; Epitropaki and Martin, 1999 : 237-241) มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Deluga, 1994 : 315-327 ; Settoon, Bennett and Liden, 1996 : 219-227) มีความผูกพันต่อองค์กร (Epitropaki and Martin, 1999 : 237-241; Settoon, Bennett and Liden, 1996) มีการลาออกจากงานต่ำ (Graen, Liden, and Hoel, 1982 quoted in Gerstner and Day, 1997 : 827-844) และได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Graen, Novak, and Sommerkamp , 1982 : 109-131 ; Wayne and Ferris , 1990 : 487-499)

การวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ตามแนวคิดทฤษฎีของ Graen and Uhi-Bien แบ่งการวัด การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็น 2 แบบ คือ แบบในกลุ่ม (In-Group)

และ แบบนอกกลุ่ม (Out-Group) โดยพิจารณาจากระดับความมากน้อยขององค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความนับถือ ความไว้วางใจ และความผูกพัน ซึ่งถ้าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับที่สูง นั่นก็หมายความว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นแบบในกลุ่ม (In-Group) แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับที่ต่ำ ก็หมายความว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นแบบนอกกลุ่ม (Out-Group)

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX 7) ของ Graen & Uhl-Bien โดยเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้คือ 1 คือ นานๆ ครั้ง, 2 คือ เป็นครั้งคราว, 3 คือ บางครั้ง, 4 คือ บ่อย, และ 5 คือ บ่อยมาก ซึ่งคำอธิบายของระดับคะแนน ในแต่ละข้อคำถามจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับประเด็นของข้อคำถามนั้นๆ แต่ระดับคะแนนของข้อคำถามในแต่ละข้อจะเหมือนกัน คือ 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ

การแปลผล การวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ทำได้โดยนำข้อคำถามทั้งหมดมารวมกัน และจัดกลุ่มการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็น 2 กลุ่ม คือ แบบในกลุ่ม (In-Group) และ แบบนอกกลุ่ม (Out-Group) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบบนอกกลุ่ม (Out-Group) คือ คะแนนที่น้อยที่สุด - ค่าเฉลี่ย ส่วนการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบบในกลุ่ม (In-Group) คือ สูงกว่าค่าเฉลี่ย - คะแนนที่มากที่สุด

#### 6.4 ตัวแปรแทรกซ้อน

ตัวแปรแทรกซ้อนที่ใช้ในการสร้างกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรแทรกซ้อน 1 ตัวแปร คือ สถานการณ์ ซึ่งตัวแปรแทรกซ้อนดังกล่าว จะอธิบายเกี่ยวกับความหมายของตัวแปร ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการสร้างกรอบ การวัดตัวแปร และการแปลผล ซึ่งในแต่ละหัวข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

##### 1. สถานการณ์

สถานการณ์ หมายถึง ระดับความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ โดยที่ผู้นำสามารถเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ซึ่งมีปัจจัยที่ประกอบเป็นสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ (Fiedler, 1967)

ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการสร้างกรอบ ตามแนวคิดสถานการณ์ของ Fiedler พบว่า

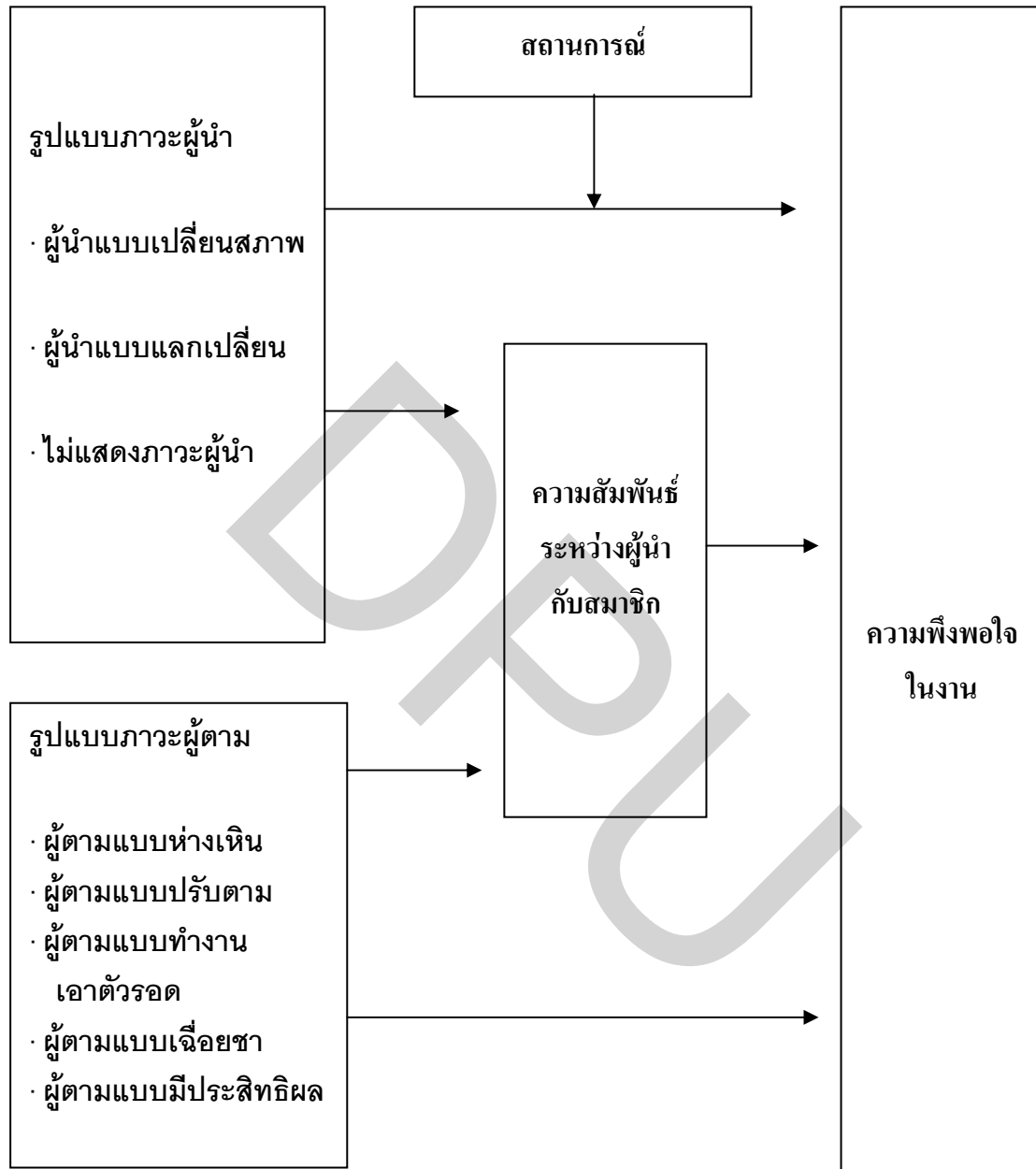
ประสิทธิผลของภาวะผู้นำเกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ สถานการณ์ของกลุ่ม และรูปแบบภาวะผู้นำ โดยรูปแบบสถานการณ์ของกลุ่ม มี 3 รูปแบบ คือ สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ปานกลาง และต่ำ ซึ่งสถานการณ์ของกลุ่มทั้ง 3 รูปแบบ นี้มาจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ

การวัด สถานการณ์จะใช้ปัจจัยในการวัดจาก 3 ปัจจัย คือ สัมพันธระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามวัดปัจจัยด้านสถานการณ์ ของ Fiedler ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Relations) ใช้แบบสอบถาม LMR โครงสร้างงาน (Task Structure) ใช้แบบสอบถาม TS และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ (Position Power) ใช้แบบสอบถาม PP โดยเกณฑ์ในการให้คะแนนของ 3 ปัจจัยดังกล่าว มีดังนี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Relations) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 คือ ไม่เห็นด้วย, 3 คือ เฉยๆ, 4 คือ เห็นด้วย, 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนโครงสร้างงาน (Task Structure) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ 0 คือ ไม่ค่อยเป็นจริง, 1 คือ เป็นจริงบางครั้ง, 2 คือ เป็นจริงเสมอ และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ (Position Power) ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม การให้คะแนนคำถาม 4 ข้อแรก มีดังนี้ 0 คือ ทำไม่ได้, 1 คือ ให้ข้อเสนอได้แต่ผลไม่แน่นอน, 2 คือ สามารถทำได้เต็มที่ ส่วนการให้คะแนนข้อสุดท้าย มีดังนี้ 0 คือ ไม่ใช่, 2 คือ ใช่

การแปลผล นำคะแนนของปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย คือ สัมพันธระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ มารวมกันและแบ่งระดับสถานการณ์เป็น 3 ระดับ คือ สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ปานกลาง และต่ำ โดยใช้ Percentile

## 7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 8. การสร้างมาตรวัดตัวแปร

ตัวแปร	ความหมาย	ตัวชี้วัด	คำถาม
รูปแบบ ภาวะ ผู้นำ	ความสามารถของผู้นำในการชัก จูง ผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงตาม กระบวนการความเป็นผู้นำของ ตน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กรตาม สถานการณ์ต่างๆ โดยพิจารณา จาก ความสามารถพิเศษในการ ดึงดูดใจผู้ตาม การสร้างแรงดล ใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่ง ความสัมพันธ้เป็นรายคน การ ให้รางวัลตามสถานการณ์ การ บริหารแบบวางเฉย และ การ บริหารแบบปล่อยตามสบาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความมากน้อยของความสามารถพิเศษใน การดึงดูด ใจผู้ตาม</li> <li>- ระดับความมากน้อยของการสร้างแรงดลใจ</li> <li>- ระดับความมากน้อยของการกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>- ระดับความมากน้อยของการมุ่งความสัมพันธ้ เป็นรายคน</li> <li>- ระดับความมากน้อยของการให้รางวัลตาม สถานการณ์</li> <li>- ระดับความมากน้อยของการบริหารแบบวางเฉย</li> <li>- ระดับความมากน้อยของการบริหารแบบปล่อย ตามสบาย</li> </ul>	<p>ด้านผู้นำ</p> <p>5,12,19</p> <p>6,13,20</p> <p>1,8,15</p> <p>2,9,16</p> <p>3,10,17</p> <p>4,11,18</p> <p>7,14,21</p>
รูปแบบ ภาวะ ผู้ตาม	กระบวนการในการใช้ ความสามารถที่มีอยู่ของผู้ตาม โดยใช้ความพยายามในการ ปฏิบัติตามในด้านต่างๆให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย พิจารณาจาก 2 มิติ ได้แก่ ความ เป็นอิสระแห่งตน และความ กระตือรือร้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความมากน้อยของความเป็นอิสระแห่งตน</li> <li>- ระดับความมากน้อยของความกระตือรือร้น</li> </ul>	<p>ด้านผู้ตาม</p> <p>1,5,11,12,1</p> <p>4,16,17,18,</p> <p>19,</p> <p>20</p> <p>2,3,4,6,7,8,</p> <p>9,10,13,15</p>
LMX	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม ซึ่งจะแสดงออกในการ ยอมรับซึ่งกันและกันของทั้งสอง ฝ่ายโดยพิจารณาจาก ความนับถือ ความไว้วางใจ และความผูกพัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความมากน้อยของความนับถือ , ความ ไว้วางใจ, ความผูกพัน</li> </ul>	<p>ด้าน LMX</p> <p>1 - 7</p>
สถาน การณ์	ระดับความสามารถในการ ควบคุมสถานการณ์ โดยที่ผู้นำ สามารถเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้ ตาม โดยพิจารณาจาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความมากน้อยของความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับ</li> </ul>	<p>ด้านสถาน การณ์</p> <p>1 - 7</p>

	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจ หน้าที่ของ ผู้นำ	ผู้ตาม - ระดับความมากน้อยของความชัดเจนใน โครงสร้างงาน - ระดับความมากน้อยของการใช้อำนาจหน้าที่ของ ผู้นำ	1 – 10 1 – 5
ความ พึง พอใจ งาน	ความรู้สึก หรือทัศนคติของ บุคคลในทางที่ดี และเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดย พิจารณาจาก หัวหน้าหรือผู้นำ รางวัลหรือผลตอบแทน ความก้าวหน้าหรือความมั่นคง เพื่อนร่วมงาน / องค์กร เนื่องาน	- ระดับความมากน้อยการบังคับบัญชาของหัวหน้า หรือผู้นำ - ระดับความมากน้อยของรางวัลหรือผลตอบแทน - ระดับความมากน้อยของความก้าวหน้าหรือความ มั่นคง - ระดับความมากน้อยของการร่วมกันทำงานกับ เพื่อนร่วม งาน - ระดับความมากน้อยของความพึงพอใจในเนื้อ งานที่ทำ	ด้านความ พึงพอใจใน งาน 1 - 2 3 - 4 5 - 7 8 - 12 13 - 20

## 9. สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) สูงกว่า แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

2. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ที่สูง มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูง

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบบในกลุ่ม (In-Group) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)

4. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

5. ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูงภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

6. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบห่างเหิน (Alienated Follower) แบบปฏิบัติตาม (Conformist Follower) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบเฉื่อยชา (Passive Follower)

7. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นแบบในกลุ่ม (In-Group) มากกว่า แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)

### บทสรุปรายบท

บทนี้ได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎี เพื่ออธิบายเกี่ยวกับการกำหนดตัวแปร การสร้างมาตรวัดตัวแปร และการตั้งสมมติฐาน โดยตัวแปรต้นตัวที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำ (ใช้ทฤษฎีของ Bass) ตัวแปรต้นตัวที่ 2 รูปแบบภาวะผู้ตาม (ใช้ทฤษฎีของ Kelley) ตัวแปรกลาง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (ใช้ทฤษฎีของ Graen & Uhi-Bien) ตัวแปรแทรกซ้อนสถานการณ์ (ใช้แนวคิดของ Fiedler) และตัวแปรตาม ความพึงพอใจในงาน (ใช้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจากแนวคิดของนักทฤษฎีต่างๆที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน)



## บทที่ 4

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ข้อมูลที่ใช้ดำเนินการวิจัยเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยมีดังต่อไปนี้คือ

#### 1. ประชากรและเทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เขตทุ่งมหาเมฆ มีจำนวน 1,470 คน เป็นผู้อำนวยการ (ผู้นำ) จำนวน 32 คน และเป็นผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม) จำนวน 1,438 คน และพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สังกัด กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัด กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยี อวกาศและภูมิสารสนเทศ และสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย มีจำนวน 1,716 คน เป็นผู้อำนวยการ (ผู้นำ) จำนวน 54 คน และเป็นผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม) จำนวน 1,662 คน โดยรายละเอียดประชากรของทั้ง 2 องค์กร สามารถแสดงได้ดังนี้คือ

ตารางที่ 1 จำนวนพนักงานของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เขตทุ่งมหาเมฆ

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน ผู้อำนวยการ (ผู้นำ)	จำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม)
1	สำนักงานผู้อำนวยการสำนัก	1	22
2	กองแผนงานและโครงการ	1	16
3	กองประชาสัมพันธ์	1	34
4	กองสารสนเทศการบริการ	1	16
5	ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศ	1	227

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน ผู้อำนวยการ (ผู้นำ)	จำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม)
6	กองควบคุมจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานกรุงเทพ	1	132
7	กองควบคุมจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานภูมิภาค	1	50
8	ศูนย์สื่อสารและบริการการเดินอากาศ	1	79
9	กองบินทดสอบ	1	57
10	กองวิศวกรรมระบบสื่อสารการเดินอากาศ	1	55
11	กองวิศวกรรมระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศ	1	46
12	กองวิศวกรรมระบบติดตามอากาศยาน	1	112
13	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1	36
14	กองบริการพนักงาน	1	32
15	กองสวัสดิการ	1	24
16	กองอำนาจการ	1	39
17	กองการเงินและงบประมาณ	1	32
18	กองบัญชี	1	21
19	กองการพัสดุ	1	42
20	กองบริการไฟฟ้าและโทรศัพท์	1	78
21	กองบริการสาธารณูปโภค	1	47
22	กองแบบแผนและควบคุมการก่อสร้าง	1	33
23	กองบริการข่าวยสื่อสาร	1	35
24	กองคอมพิวเตอร์และข้อมูล	1	7
25	กองการผลิต	1	47
26	กองบริการสายการบินและท่าอากาศยาน	1	31
27	กองปรับมาตรฐานเครื่องวัด	1	37

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน ผู้อำนวยการ (ผู้นำ)	จำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม)
28	กองบริการธุรกิจ (ภูมิภาค)	1	1
29	กองบริการธุรกิจ (ต่างประเทศ)	1	3
30	กองบริการธุรกิจ (สายการบิน)	1	1
รวม		32	1,438
รวมทั้งสิ้น		1,470	

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานของ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ลำดับที่/สนง.	หน่วยงาน	จำนวน ผู้อำนวยการ (ผู้นำ)	จำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม)
1. สำนักงานรัฐมนตรี	งานบริหารทั่วไป	1	14
2. สำนักงานปลัด	สำนักบริหารกลาง	1	75
	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร	1	19
	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	1	56
	สำนักส่งเสริมและถ่ายทอด เทคโนโลยี	1	36
3. กรมวิทยาศาสตร์บริการ	สำนักเทคโนโลยีชุมชน	1	61
	สำนักบริหารและรับรอง ห้องปฏิบัติการ	1	104
	สำนักเลขานุการกรม	1	56
	สำนักพัฒนาศักยภาพฯ	1	22

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับที่/สนง.	หน่วยงาน	จำนวน ผู้อำนวยการ (ผู้นำ)	จำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม)
3. (ต่อ)	สำนักหอสมุดและ ศูนย์สารสนเทศ	1	34
	โครงการเคมี	1	6
	โครงการฟิสิกส์และวิศวกรรม	1	52
4. สถาบันมาตรวิทยา แห่งชาติ (มว.)	ฝ่ายมาตรวิทยามิติ, ไฟฟ้า, อุณหภูมิ, เคมี	1	36
	ฝ่ายพัฒนาวิสาหกิจและ ฝ่ายบริหาร	1	34
	ฝ่ายเชิงกล	1	20
	สำนักงานพัฒนา เทคโนโลยีอวกาศและ ภูมิสารสนเทศ (สทอภ.)	1	25
5. สำนักงานพัฒนา เทคโนโลยีอวกาศและ ภูมิสารสนเทศ (สทอภ.)	สำนักบริหาร	1	16
	สำนักพัฒนาธุรกิจ	1	22
	ศูนย์เทคโนโลยีอวกาศ	1	38
	ศูนย์ภูมิสารสนเทศ	1	24
6. สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (ปส.)	สำนักเลขานุการกรม	1	27
	สำนักบริหารจัดการ ด้านพลังปรมาณู	1	23
	สำนักงานกำกับดูแล ความปลอดภัยทางรังสี	1	8
	สนง.กำกับดูแลความปลอดภัย ทางนิวเคลียร์	1	19
	สำนักงานสนับสนุน การกำกับดูแลฯ	1	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับที่/สนง.	หน่วยงาน	จำนวน ผู้อำนวยการ (ผู้นำ)	จำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม)
6. (ต่อ)	โครงการจัดการกากกัมมันตรังสี	1	8
	โครงการผลิตไอโซโทปรังสี	1	28
	โครงการปฏิบัติการทาง เทคโนโลยีฯ	1	56
	โครงการวิจัยรังสีเพื่อการเกษตร	1	38
	โครงการวิจัยเคมีและวัสดุศาสตร์	1	92
	โครงการวิจัยฟิสิกส์และ วิทยาการก้าวหน้า	1	14
	โครงการป้องกันภัยจากนิวเคลียร์ และรังสี	1	12
7. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่ง ประเทศไทย (วว.)	สำนักตรวจสอบภายใน	1	5
	สำนักนโยบายและแผน	1	17
	สำนักผู้ว่าการ	1	25
	สำนักรับรองระบบคุณภาพ	1	10
	ฝ่ายเทคโนโลยีอาหาร	1	23
	ฝ่ายเภสัชและผลิตภัณฑ์	1	19

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับที่/สนง.	หน่วยงาน	จำนวน ผู้อำนวยการ (ผู้นำ)	จำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม)	
7. (ต่อ)	ฝ่ายเทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยว	1	6	
	ฝ่ายเทคโนโลยีการเกษตร	1	9	
	ฝ่ายเทคโนโลยีชีวภาพ	1	30	
	ศูนย์จุลินทรีย์	1	6	
	ฝ่ายสิ่งแวดล้อมนิเวศวิทยา และพลังงาน	1	35	
	ฝ่ายเทคโนโลยีวัสดุ	1	20	
	ฝ่ายวิศวกรรม	1	25	
	ฝ่ายเทคโนโลยีถ่ายทอดสู่ชนบท	1	21	
	ฝ่ายจัดการสถานีวิจัย	1	4	
	ฝ่ายบริการอุตสาหกรรม และที่ปรึกษา	1	35	
	ฝ่ายฝึกอบรม	1	9	
	ศูนย์ทดสอบและมาตรฐานวิทยา	1	101	
	ศูนย์พัฒนาและวิเคราะห์ สมบัติของวัสดุ	1	45	
	ศูนย์การบรรจุหีบห่อไทย	1	18	
	ศูนย์บริการเอกสารการวิจัยฯ	1	17	
	ฝ่ายอำนวยการ	1	59	
	ฝ่ายบริการกลาง	1	48	
	รวม		54	1,662
		รวมทั้งสิ้น		1,716

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบชั้น (Stratified Random Sampling) โดยนำกลุ่มตัวอย่างมาแบ่งตามสำนัก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ (ผู้อำนวยการ) และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตาม (พนักงานในสำนักนั้นๆ) โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ (ผู้อำนวยการ) จะถูกเลือกทั้งหมด ซึ่งมีสำนักละ 1 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตาม (พนักงานในสำนักนั้นๆ) ในแต่ละสำนักจะถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 - 20 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างของทั้ง 2 องค์กรจึงมีดังนี้คือ

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เขตทุ่งมหาเมฆ ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ จำนวน 28 คน และผู้ตาม จำนวน 548 คน ส่วนหน่วยงานในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ จำนวน 49 คน และผู้ตาม จำนวน 889 คน ดังนั้น รวมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ มีจำนวน 77 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตาม มีจำนวน 1,437 คน

## 3. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ ข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบในการวิจัย

1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม มี 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับผู้นำจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำ

ชุดที่ 2 สำหรับผู้ตามจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตาม และในการเก็บแบบสอบถามนั้น ใช้วิธีการติดต่อขอความร่วมมือโดยตรงจากผู้นำและผู้ตาม ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

## 4. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายใน แบบวิธีของ Cronbach's Alpha โดยใช้โปรแกรม SPSS ซึ่งการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้วัดนั้น ประกอบด้วยตัวชี้วัด รูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้ตาม การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้นำกับสมาชิก ความพึงพอใจในงาน และสถานการณ์ ซึ่งผลปรากฏว่า

รูปแบบภาวะผู้นำ มีตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ มีค่า Alpha สูงกว่า 0.8 ส่วนรูปแบบภาวะผู้ตาม มีตัวชี้วัดด้านความเป็นอิสระแห่งตน และตัวชี้วัดด้านความกระตือรือร้น มีค่า Alpha สูงกว่า 0.9 และตัวชี้วัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่า Alpha สูงกว่า 0.8 ตัวชี้วัดด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดสถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตัวชี้วัดสถานการณ์ด้านโครงสร้างงาน ตัวชี้วัดสถานการณ์ด้านอำนาจหน้าที่ของผู้นำ มีค่า Alpha สูงกว่า 0.8 และตัวชี้วัดความพึงพอใจในงาน มีค่า Alpha สูงกว่า 0.9 (ดังในตารางที่ 3) จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยมีความเชื่อมั่น (Reliability) คือ มีค่า Alpha สูงกว่า 0.8 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและยอมรับได้

ตารางที่ 3 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่า Alpha	จำนวน (คน)
รูปแบบภาวะผู้นำ				
- แบบปฏิรูป	12	30.7511	.8957	1121
- แบบแลกเปลี่ยน	6	14.9831	.8487	1121
- แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	3	7.8796	.8507	1121
รูปแบบภาวะผู้ตาม				
- ความเป็นอิสระแห่งตน	10	37.2801	.9581	1121
- ความกระตือรือร้น	10	43.4648	.9664	1121
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	7	23.7698	.8732	1121
สถานการณ์				
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	7	28.2429	.8576	70
- โครงสร้างงาน	10	14.2714	.8036	70
- อำนาจหน้าที่ของผู้นำ	5	6.8822	.8003	70
ความพึงพอใจในงาน	20	70.8091	.9170	1121



## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อใช้จำแนกกลุ่มและสรุปลักษณะของประชากรที่ศึกษา

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two – Way Analysis of Variance) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression) การทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) และการทดสอบค่าที (T-test)

### บทสรุปท้ายบท

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ข้อมูลที่ใช้ดำเนินการวิจัยเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยหลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบเครื่องมือ และทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ประกอบด้วย หน่วยงาน 2 หน่วยงาน คือ หน่วยงานสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และสถิติที่ใช้เป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

## บทที่ 5

### การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน กรณีศึกษา : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานทั้งสองหน่วยงานโดยใช้แบบสอบถาม 2 แบบ ได้แก่ แบบสอบถามในส่วนของพนักงาน (ผู้ตาม) จำนวน 1,437 ฉบับ ได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 1,121 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78 และแบบสอบถามในส่วนของผู้อำนวยการ (ผู้นำ) จำนวน 77 ฉบับ ได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 โดยในการนำเสนอผลการศึกษาในบทที่ 5 นี้ จะนำเสนอผลการวิจัยในหัวข้อต่างๆ ดังนี้คือ หัวข้อแรกลักษณะทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงาน (ผู้ตาม) และผู้อำนวยการ (ผู้นำ) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา หน่วยงาน และลักษณะองค์กร หัวข้อต่อมาข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปร ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้ตาม การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจในงาน แสดงการทดสอบสมมติฐาน สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน และผลการวิจัยตามสถิติที่พบ

#### 1. ลักษณะทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ในแบบสอบถามชุดที่ 1 (แบบสอบถามผู้นำ) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 มีอายุอยู่ในช่วง 45 ปีขึ้นไป (คิดเป็นร้อยละ 64.3) และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 45.7) สังกัดหน่วยงานกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (คิดเป็นร้อยละ 61.4) และสังกัดบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (คิดเป็นร้อยละ 38.6) และส่วนใหญ่มีการบริหารงานแบบรัฐวิสาหกิจ (คิดเป็นร้อยละ 78.6) (ปรากฏตามตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทั่วไปของผู้นำ

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
	ชาย	50	71.4
	หญิง	20	28.6
2.	อายุ		
	25 - 34 ปี	1	1.4
	35 - 44 ปี	24	34.3
	45 ปีขึ้นไป	45	64.3
3.	การศึกษา		
	ปริญญาตรี	32	45.7
	ปริญญาโท	25	35.7
	ปริญญาเอก	13	18.6
4.	หน่วยงาน		
	กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	43	61.4
	บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	27	38.6
5.	ลักษณะองค์กร		
	ราชการ	9	12.9
	หน่วยงานในกำกับ	3	4.3
	รัฐวิสาหกิจ	55	78.6
	องค์กรมหาชน	3	4.3
	รวม	70	100.0

ส่วนแบบสอบถามชุดที่ 2 (แบบสอบถามผู้ตาม) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 680 คน คิดเป็นร้อยละ 60.7 มีอายุอยู่ในช่วง 25 - 34 ปี (คิดเป็นร้อยละ 45.0) และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 52.0) สังกัดหน่วยงานกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (คิดเป็นร้อยละ 61.8) และสังกัดบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (คิดเป็นร้อยละ 38.2) และ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (คิดเป็นร้อยละ 62.3) (ปรากฏตามตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทั่วไปของผู้ตาม

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
	ชาย	441	39.3
	หญิง	680	60.7
2.	อายุ		
	ต่ำกว่า 24 ปี	122	10.9
	25 - 34 ปี	504	45.0
	35 - 44 ปี	342	35.5
	45 ปีขึ้นไป	153	13.6
3.	การศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	95	8.5
	ปริญญาตรี	583	52.0
	ปริญญาโท	406	36.2
	ปริญญาเอก	37	3.3
4.	หน่วยงาน		
	กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	693	61.8
	บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	428	38.2
5.	ลักษณะองค์กร		
	ราชการ	317	28.3
	หน่วยงานในกำกับ	48	4.3
	รัฐวิสาหกิจ	698	62.3
	องค์กรมหาชน	58	5.2
	รวม	1121	100.0

## 2. ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปร

ข้อมูลทั่วไปทางสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปร ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) รูปแบบภาวะผู้ตาม (Followership Style) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Exchange) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

ข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้ตาม สามารถจำแนกรูปแบบผู้นำเป็น 3 ประเภท ได้แก่ แบบปฏิรูป (Transformational Leadership) แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) โดยส่วนใหญ่จำแนกมาเป็นแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) จำนวน 510 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาตามลำดับคือ แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จำนวน 381 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 (ปรากฏตามตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ

	รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	แบบปฏิรูป (Transformational Leadership)	510	45.5
2.	แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	381	34.0
3.	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non – Leadership)	230	20.5
	รวม	1121	100.0

ข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้ตาม สามารถจำแนกรูปแบบผู้ตามเป็น 5 ประเภท ได้แก่ แบบห่างเหิน (Alienated Followership) แบบปรับตาม (Conformist Followership) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบเฉื่อยชา (Passive Followership) และแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Followership) โดยส่วนใหญ่จำแนกมาเป็นแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) จำนวน 673 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาตามลำดับคือ แบบปรับตาม (Conformist Followership) จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 แบบเฉื่อยชา (Passive Followership) จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 และแบบห่างเหิน (Alienated Followership) น้อยที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 (ปรากฏตามตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้ตาม

	รูปแบบภาวะผู้ตาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	แบบห่างเหิน (Alienated Follower)	51	4.5
2.	แบบปรับตาม (Conformist Follower)	199	17.8
3.	แบบเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor)	130	11.6
4.	แบบเฉื่อยชา (Passive Follower)	68	6.1
5.	แบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower)	673	60.0
	รวม	1121	100.0

ข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้ตาม สามารถจำแนกการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Exchange : LMX) จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบในกลุ่ม (In-Group) และแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) โดยค่าเฉลี่ยคะแนนของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก คือ 23.77 คะแนน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำแนกมาเป็นแบบในกลุ่ม (In-Group) จำนวน 773 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 และ แบบนอกกลุ่ม (Out-Group) จำนวน 348 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 (ปรากฏตามตารางที่ 8 และ 9)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Exchange : LMX)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	1121	7	35	23.77	5.284
Valid N (listwise)	1121				

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์  
ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Exchange : LMX)

	รูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	แบบในกลุ่ม (In-Group)	773	69.0
2.	แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)	348	31.0
	รวม	1121	100.0

ข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้ตาม สามารถจำแนกระดับความพึงพอใจในงานเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานต่ำ ความพึงพอใจในงานปานกลาง ความพึงพอใจในงานสูง โดยค่าเฉลี่ยคะแนนของความพึงพอใจในงานคือ 72.04 คะแนน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำแนกมามีความพึงพอใจในงานสูง จำนวน 661 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมาตามลำดับ คือ ความพึงพอใจ ปานกลาง จำนวน 417 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 และความพึงพอใจต่ำ น้อยที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 (ปรากฏตามตารางที่ 10 และ 11)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงาน

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจ ในงาน	1121	20	100	72.04	11.434
Valid N (listwise)	1121				

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน

	ระดับความพึงพอใจในงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	ความพึงพอใจในงานต่ำ (ค่าคะแนนต่ำสุด – 69.00)	43	3.8
2.	ความพึงพอใจในงานปานกลาง (69.01 – 78.00)	417	37.2
3.	ความพึงพอใจในงานสูง (78.01 – ค่าคะแนนสูงที่สุด)	661	59.0
	รวม	1121	100.0

### 3. การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จะมีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 คือ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) (ปรากฏตามตารางที่ 12 และ 13)

**ตารางที่ 12** การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

รูปแบบผู้นำ	Mean	Std. Deviation	F	Sig
แบบปฏิรูป	25.26	5.005	21.669	.000
แบบแลกเปลี่ยน	24.23	5.332		
แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	22.47	5.208		
รวม	24.44	5.244		



ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ของรูปแบบภาวะผู้นำ

แบบหลัก (I) เปรียบเทียบ (J)	แบบ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
					แบบปฏิรูป	แบบแลกเปลี่ยน
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	2.79*	.428	.000	1.74	3.84
แบบแลกเปลี่ยน	แบบปฏิรูป	-1.04*	.346	.012	-1.88	-.19
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	1.75*	.456	.001	.64	2.87
แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	แบบปฏิรูป	-2.79*	.428	.000	-3.84	-1.74
	แบบแลกเปลี่ยน	-1.75*	.456	.001	-2.87	-.64

สมมติฐานข้อที่ 2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ที่สูง จะมีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูง

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Leader-Member Exchange) ที่สูง จะมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง (ปรากฏตามตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ถดถอย การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก กับความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	T	Sig
ค่าคงที่	42.238	1.351		31.275	.000
การแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก (LMX)	1.220	.054	.559	22.571	.000

R Square = .313

Adjusted R Square = .312

**สมมติฐานข้อที่ 3** การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) แบบในกลุ่ม (In-Group) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่าแบบนอกกลุ่ม (Out-Group)

เมื่อพิจารณาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) โดยจำแนกเป็นแบบในกลุ่ม (In-Group) และแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) โดยการทดสอบค่าที (T-test) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) แบบในกลุ่ม (In-Group) และแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) แบบในกลุ่ม (In-Group) มีความพึงพอใจในงานสูงสุด รองลงมาคือ แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3 คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) แบบในกลุ่ม (In-Group) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่าแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) (ปรากฏตามตารางที่ 15)

**ตารางที่ 15** การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงาน ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับสมาชิกแบบในกลุ่ม และแบบนอกกลุ่ม

ตัวแปร	แบบนอกกลุ่ม		แบบในกลุ่ม		T	Sig (2-tailed)
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจ ในงาน	66.87	12.444	76.94	8.450	-16.058	.000

**สมมติฐานข้อที่ 4** ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จะมีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบนำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ(Non- Leadership)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 4 คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า ภาวะ

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) (ปรากฏตามตารางที่ 16 และ 17)

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน

รูปแบบผู้นำ	Mean	Std. Deviation	F	Sig
แบบปฏิรูป	73.55	11.307	11.184	.000
แบบแลกเปลี่ยน	71.13	11.558		
แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	69.64	10.965		
รวม	72.04	11.434		

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ของรูปแบบภาวะผู้นำ

แบบหลัก (I)	แบบเปรียบเทียบ (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
แบบปฏิรูป	แบบแลกเปลี่ยน	2.41*	.761	.007	.55	4.28
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	4.09*	.942	.000	1.78	6.40
แบบแลกเปลี่ยน	แบบปฏิรูป	-2.41*	.761	.007	-4.28	-.55
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	1.67	1.004	.249	-.79	4.14
แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	แบบปฏิรูป	-4.09*	.942	.000	-6.40	-1.78
	แบบแลกเปลี่ยน	-1.67	1.004	.249	-4.14	.79

สมมติฐานข้อที่ 5 ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two - way analysis of variance) พบว่า รูปแบบสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จะมีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าสถานการณ์มีผลให้เกิดความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจในงาน

และเมื่อเลือกวิเคราะห์ความแตกต่างเฉพาะกรณี (Select Case) ของรูปแบบสถานการณ์ในแต่ละแบบโดยใช้ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) พบว่า

ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จะมีผลทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง รูปแบบภาวะผู้นำแบบนำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จะมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

และภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันจะไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5 คือ ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้นำสามารถการควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) (ปรากฏตามตารางที่ 18, 19, 20 และ 21)

**ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระหว่างรูปแบบสถานการณ์ และรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน**

สาเหตุของความแปรปรวน Source of Variation	ผลรวมกำลังสอง Sum of Square	ขั้นของความ เป็นอิสระ Degree of Freedom	ผลรวมกำลังสองเฉลี่ย Mean Square	ค่าอัตราส่วน F	Sig
สถานการณ์	322.876	2	161.438	1.315	.269
รูปแบบภาวะผู้นำ	1502.515	2	751.258	6.117	.002
ปฏิภิกิริยา 2 ทาง	4918.962	4	1229.740	10.013	.000
ความคาดเคลื่อน	123793.458	1008	122.811		
รวม	5517226.000	1017			

ตารางที่ 19 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน ระหว่างรูปแบบสถานการณ์ และ รูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน

สถานการณ์	รูปแบบภาวะผู้นำ	Mean	(S.D.)	F	Sig
สถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ	แบบปฏิรูป	69.50	11.401	1.948	.146
	แบบแลกเปลี่ยน	72.89	8.597		
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	69.83	9.431		
	รวม	70.69	10.195		
สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง	แบบปฏิรูป	70.74	13.042	2.057	.000
	แบบแลกเปลี่ยน	76.92	11.462		
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	67.82	10.070		
	รวม	72.03	12.376		
สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง	แบบปฏิรูป	75.88	10.178	17.816	.000
	แบบแลกเปลี่ยน	70.72	12.083		
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	70.59	11.892		
	รวม	73.51	11.340		

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ของรูปแบบภาวะผู้นำ เฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง

แบบหลัก (I)	แบบ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
แบบปฏิรูป	แบบแลกเปลี่ยน	-6.18*	2.027	.008	-11.08	-1.28
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	2.92	2.064	.408	-2.09	7.92
แบบแลกเปลี่ยน	แบบปฏิรูป	6.18*	2.027	.008	1.28	11.08
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	9.10*	2.112	.000	3.97	14.23
แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	แบบปฏิรูป	-2.92	2.064	.408	-7.92	2.09
	แบบแลกเปลี่ยน	-9.10*	2.112	.000	-14.23	-3.97

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ของรูปแบบภาวะผู้นำ  
เฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง

แบบหลัก (I) เปรียบเทียบ (J)	แบบ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
แบบปฏิรูป	แบบแลกเปลี่ยน	5.16*	.997	.000	2.77	7.55
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	5.29*	1.345	.000	2.03	8.54
แบบแลกเปลี่ยน	แบบปฏิรูป	-5.16*	.997	.000	-7.55	-2.77
	แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	.13	1.492	1.000	-3.47	3.72
แบบไม่แสดงภาวะผู้นำ	แบบปฏิรูป	-5.29*	1.345	.000	-8.54	-2.03
	แบบแลกเปลี่ยน	-.13	1.492	1.000	-3.72	3.47

สมมติฐานข้อที่ 6 ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบห่างเหิน (Alienated Follower) แบบปรับตาม (Conformist Follower) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบเฉื่อยชา (Passive Follower)

ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) พบว่า รูปแบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ แบบปรับตาม (Conformist Follower) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบห่างเหิน (Alienated Follower) แบบเฉื่อยชา (Passive Follower)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 6 คือ รูปแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่าแบบปรับตาม (Conformist Follower) แบบเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบห่างเหิน (Alienated Follower) แบบเฉื่อยชา (Passive Follower) (ปรากฏตามตารางที่ 22 และ 23)

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้ตาม กับความพึงพอใจในงาน

รูปแบบภาวะผู้ตาม	Mean	Std. Deviation	F	Sig
แบบห่างเหิน	67.81	12.001	22.126	.000
แบบปรับตาม	72.94	10.022		
แบบเอาตัวรอด	67.86	9.456		
แบบเฉื่อยชา	62.87	15.129		
แบบมีประสิทธิผล	73.73	11.018		
รวม	72.04	11.434		

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) ของรูปแบบภาวะผู้ตาม

แบบหลัก (I) เปรียบเทียบ (J)	แบบ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
แบบห่างเหิน	แบบปรับตาม	-5.13	1.875	.078	-10.56	.31
	แบบเอาตัวรอด	-.05	1.931	1.000	-5.63	5.53
	แบบเฉื่อยชา	4.95	2.533	.422	-2.29	12.18
	แบบมีประสิทธิผล	-5.91*	1.782	.016	-11.12	-.17
แบบปรับตาม	แบบห่างเหิน	5.13	1.875	.078	-.31	10.56
	แบบเอาตัวรอด	5.08*	1.114	.000	1.93	8.22
	แบบเฉื่อยชา	10.07*	1.983	.000	4.38	15.77
	แบบมีประสิทธิผล	-.79	.832	.985	-3.13	1.56
แบบเอาตัวรอด	แบบห่างเหิน	.05	1.931	1.000	-5.53	5.63
	แบบปรับตาม	-5.08*	1.114	.000	-8.22	-1.93
	แบบเฉื่อยชา	5.00	2.035	.148	-.84	10.83
	แบบมีประสิทธิผล	-5.86	.950	.000	-8.56	-3.17
แบบเฉื่อยชา	แบบห่างเหิน	-4.95	2.533	.422	-12.18	2.29
	แบบปรับตาม	-10.07*	1.983	.000	-15.77	-4.38
	แบบเอาตัวรอด	-5.00	2.035	.148	-10.83	.84
	แบบมีประสิทธิผล	-10.86*	1.895	.000	-16.33	-5.39
แบบมีประสิทธิผล	แบบห่างเหิน	5.91*	1.782	.016	.71	11.12
	แบบปรับตาม	.79	.832	.985	-1.56	3.13
	แบบเอาตัวรอด	5.86*	.950	.000	3.17	8.56
	แบบเฉื่อยชา	10.86*	1.895	.000	5.39	16.33



**สมมติฐานข้อที่ 7** ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่ม(In-Group) มากกว่าแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) จากผลการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) พบว่า รูปแบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) แบบในกลุ่ม (In-Group) และแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรูปแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) แบบในกลุ่ม (In-Group) สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ แบบปรับตาม (Conformist Follower) แบบห่างเหิน(Alienated Follower) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบเฉื่อยชา (Passive Follower)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 7 คือ ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) เป็นแบบในกลุ่ม (In- Group) มากกว่า แบบนอกกลุ่ม (Out-Group) (ปรากฏตามตารางที่ 24)

**ตารางที่ 24** การทดสอบความสัมพันธ์ (Chi-square) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้ตาม กับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

รูปแบบภาวะผู้ตาม		รูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก		รวม
		แบบนอกกลุ่ม	แบบในกลุ่ม	
แบบห่างเหิน	จำนวน	32	29	61
	ร้อยละ	52.5	47.5	100.0
แบบปรับตาม	จำนวน	88	116	204
	ร้อยละ	43.1	56.9	100.0
แบบเอาตัวรอด	จำนวน	74	52	126
	ร้อยละ	58.7	41.3	100.0
แบบเฉื่อยชา	จำนวน	48	31	79
	ร้อยละ	60.8	39.2	100.0
แบบมีประสิทธิภาพ	จำนวน	266	385	651
	ร้อยละ	40.9	59.1	100.0
รวม	จำนวน	508	613	1121
	ร้อยละ	45.3	54.7	100.0

$\chi^2 = 23.615$        $df = 4$        $Sig = .000$

#### 4. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) สูงกว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)	ยอมรับ
สมมติฐานย่อยที่ 2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ที่สูงมีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูง	ยอมรับ
สมมติฐานย่อยที่ 3 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบบในกลุ่ม (In-Group) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)	ยอมรับ
สมมติฐานย่อยที่ 4 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)	ยอมรับ
สมมติฐานข้อที่ 5 ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้นำสามารถควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)	ยอมรับ
สมมติฐานข้อที่ 6 ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบห่างเหิน (Alienated Follower) แบบปฏิบัติตาม (Conformist Follower) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบเฉื่อยชา (Passive Follower)	ยอมรับ
สมมติฐานข้อที่ 7 ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นแบบในกลุ่ม (In-Group) มากกว่า แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)	ยอมรับ

## 5. ผลการวิจัยตามสถิติที่พบ

1. ภาวะผู้นำแบบปฎิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

2. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ที่สูง จะมีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูง

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบบในกลุ่ม (In-Group) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)

4. ภาวะผู้นำแบบปฎิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

5. ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฎิรูป (Transformational Leadership) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

6. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูงกว่า แบบห่างเหิน (Alienated Follower) แบบปฏิบัติตาม (Conformist Follower) แบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) แบบเฉื่อยชา (Passive Follower)

7. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Follower) มีรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นแบบในกลุ่ม (In-Group) มากกว่า แบบนอกกลุ่ม (Out-Group)

## บทสรุปรายบท

การใช้สถิติพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ พบว่า ส่วนใหญ่รูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปฏิรูป รูปแบบภาวะผู้ตามเป็นแบบมีประสิทธิผล การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่ม ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง

ส่วนการใช้สถิติอนุมานในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้ตาม โดยมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สถานการณ์ ต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงและความพึงพอใจในงานสูงที่สุด โดยภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงที่สุดมากกว่าสถานการณ์อื่น ส่วนรูปแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เป็นแบบในกลุ่มและมีความพึงพอใจในงานสูงที่สุด

## บทที่ 6

### สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ภายใต้สถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่ศึกษา และเพื่อค้นหารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความพึงพอใจในงานสูง ภายใต้สถานการณ์องค์กรของหน่วยงานที่ศึกษา

#### 1. การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทดสอบสมมติฐาน ทั้ง 7 ข้อ นั้น สามารถอภิปรายผลจากการทดสอบสมมติฐานเป็น 2 มิติ คือ ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผู้นำ และผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ตาม ดังนี้

##### ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผู้นำ

จากสมมติฐานข้อที่ 1 พบว่า ผู้นำแบบปฏิรูป มีผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงที่สุด แสดงว่า ผู้นำแบบปฏิรูป สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความนับถือ เชื่อใจ และไว้วางใจในตัวผู้นำได้สูงมากกว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้นำแบบปฏิรูปนั้น มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล คือผู้นำจะเน้นให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้อย่างดี และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม โดยแสดงบทบาทในฐานะครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำคอยช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนเองสู่ระดับที่สูงขึ้น (Bass,1985) จึงเป็นผลให้ผู้นำแบบปฏิรูปสร้างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงที่สุด ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง (ตามสมมติฐานข้อที่ 2) เนื่องจาก การที่พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูง แสดงว่า ผู้นำและผู้ตามมีพฤติกรรมยอมรับซึ่งกันและกัน โดยมีความเชื่อใจกัน ไว้วางใจกัน

และการให้ความนับถือกันสูง ทำให้ผู้นำสามารถบังคับบัญชาผู้ตามได้ง่าย การร่วมงานกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปด้วยความราบรื่น จึงทำให้ผู้ตามได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน มีความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในการทำงานสูง (Graen, Novak and Sommerkamp, 1982) ซึ่งปัจจัยด้านการบังคับบัญชา การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม รางวัลหรือผลตอบแทน ความมั่นคงหรือความก้าวหน้า มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง (Blum and Naylor, 1968) ดังนั้นผู้ตามที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง จึงถือได้ว่าเป็นสมาชิกแบบในกลุ่ม หรือเป็นกลุ่มวงในของผู้นำและจะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า แบบนอกกลุ่ม (ตามสมมติฐานข้อที่ 3) จากที่อภิปรายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำที่สามารถสร้างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกได้สูง ก็จะเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้สูง (Duchon, Green and Taber, 1986) และจากการทดสอบทางสถิติ พบว่า ผู้นำที่สามารถสร้างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกได้สูงก็คือ ผู้นำแบบปฏิรูป ดังนั้น ผู้นำแบบปฏิรูปจึงมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง มากกว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (ตามสมมติฐานข้อที่ 4) ดังนั้น ผู้นำแบบปฏิรูปสร้างความพึงพอใจในงานได้มากที่สุด

และผลการทดสอบหาแบบผู้นำที่เหมาะสม ในสถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกัน พบว่า ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงที่สุด ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงที่สุด และภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน สามารถอธิบายผลที่ปรากฏได้ดังนี้

ตามการสร้างมาตรวัดด้านสถานการณ์ สถานการณ์ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ปัจจัยดังนี้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ ได้แก่ การให้คุณหรือให้โทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือลดตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน โครงสร้างงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำจะคล้ายกัน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะแตกต่างกัน ซึ่งในสถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำหรือสูงนั้น มักเกิดจากปัจจัยหลักด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ หน่วยงานที่มีสถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ก็จะเป็นลักษณะของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามสูง ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำแบบปฏิรูปจะสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงที่สุด ส่วนในสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลางนั้น เป็นสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ตามสนับสนุนผู้นำในระดับปานกลาง ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ การจะให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามเป้าหมายนั้น ก็ต้องอาศัยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติตาม ได้แก่ การให้รางวัลผู้ตาม ถ้าผู้ตามสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จตรงตามที่ผู้นำกำหนด ยึดถือกฎระเบียบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และให้คุณให้โทษผู้ตาม ซึ่งผู้นำควรจะต้องตรวจสอบควบคุมคุณภาพในการทำงานนั้นอย่างใกล้ชิด (Bass, 1985) ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงสามารถสร้างความพึงพอใจในงานสูง

ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ เป็นสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ลักษณะสถานการณ์เช่นนี้ เป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยให้ภาวะผู้นำแบบใดสามารถแสดงผลงานออกมาได้เด่นชัด ดังนั้นภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

จึงสรุปได้ว่า ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ผู้นำที่แบบปฏิรูป เป็นรูปแบบที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงมากกว่าแบบอื่นๆ ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นรูปแบบที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงมากกว่าแบบอื่นๆ และภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

ในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบราชการ หน่วยงานในกำกับ รัฐวิสาหกิจ หรือ องค์กรมหาชน ในทุกองค์กรต่างก็ต้องการที่จะพัฒนาตัวเองให้เกิดความก้าวหน้า ทำให้องค์กรไม่ว่าแบบใด ก็ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เข้ากับสภาวะการณ์ภายนอก ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน เมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง ผู้พัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า องค์กรจึงต้องการผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้พัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ซึ่งผู้นำแบบปฏิรูปน่าจะเหมาะสมที่สุด ในการตอบสนองความต้องการขององค์กร เพราะผู้นำแบบปฏิรูปใช้กระบวนการของการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติงานมากขึ้น มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายในงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน กระตุ้นจิตสำนึกในปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ผู้นำแบบปฏิรูปจึงไม่ใช้การจูงใจที่เป็นวัตถุเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งจูงใจให้เกิดจิตสำนึกในการสร้างคุณภาพด้านวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วม (Bass, 1985)

### ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ตาม

สิ่งที่พบจากสมมติฐานข้อที่ 6 พบว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่ม และมีความพึงพอใจในงานสูงที่สุด มากกว่าผู้ตามแบบอื่นๆ (ตามสมมติฐานข้อที่ 7) เนื่องจาก การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง (ตามสมมติฐานข้อที่ 2) โดยพนักงานกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงจัดเป็นพวกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า พวกนอกกลุ่ม (ตาม

สมมติฐานข้อที่ 3) ดังนั้น ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่ม จึงทำให้ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีความพึงพอใจในงานสูงที่สุดมากกว่าผู้ตามแบบอื่นๆ

ในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กร สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็คือ พนักงานผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม ดังนั้น องค์กรจึงมีความต้องการผู้ตามที่สามารถ ในการปฏิบัติงานได้สูงกว่าที่เป้าหมายกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลการดำเนินงานขององค์กร มีความก้าวหน้า และผู้ตามที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในช่วงเวลาเช่นนี้ คือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ตามที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นในงานสูง และมีความคิดในการที่จะสร้างสรรค์งานสูง มีลักษณะน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ สามารถที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานสูง ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด มีความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง คือ ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานได้โดยผู้นำไม่ต้องคอยควบคุม จึงเป็นผู้ตามที่ได้รับควมไว้วางใจจากผู้นำ ในการมอบหมายความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของผู้ตามในลักษณะดังที่กล่าวมา สามารถที่จะสร้างกระบวนการในการปฏิบัติงาน ให้ตอบสนองผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพจึงเป็นผู้ตามที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มากกว่าผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบเฉื่อยชา

## 2. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยได้ 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก การศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ภายใต้สถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่ศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) และรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) แบบในกลุ่ม (In-Group) มีผลทำให้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) สูง และเมื่อพิจารณาตามสถานการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับรูปแบบผู้นำในการสร้างความพึงพอใจในงาน พบว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกัน รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน โดยที่รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์ที่



ควบคุมได้สูง ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้ดีที่สุด และภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำ รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

ประการที่สอง การศึกษาหารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ที่มีประสิทธิผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจในงานสูง ภายใต้สถานการณ์องค์กรของหน่วยงานที่ศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจในงานสูง คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ดังนั้น จากเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ วรูม (Vroom, 1964), ซอชเชอร์ และ เมเยอร์ (Sorcher and Meyer, 1968 : 22-28), ปีเกอร์ส และ ไมเออร์ส (Pigers and Myers, 1961 : 160-161), ซูเทอร์ไมสเตอร์ (Sutermeister, 1969: 54-55), สโลคัม (Slocum, 1971 : 312-316) และเอกสารงานวิจัยที่ได้รวบรวมโดยเฮอรัชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and et al., 1957 : 103) พบว่า การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน จะทำให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงสามารถที่จะบ่งชี้ได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และรูปแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้ตามที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้สูง จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้ตามที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นได้เช่นกัน

### 3. ปัญหาสำคัญที่ค้นพบในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะที่มีการดำเนินงานแบบราชการและแบบรัฐวิสาหกิจ แต่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหน่วยงานในกำกับ และองค์กรมหาชนยังมีน้อย ซึ่งสถานการณ์ขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีสถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง แต่มีสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง และสถานการณ์ที่ควบคุมได้ต่ำยังมีน้อย ทำให้ผลการเปรียบเทียบในแต่ละสถานการณ์ยังไม่ชัดเจน

#### 4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปมี 2 ประการ ดังนี้ คือ

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งบ่งชี้ปัจจัยด้านตัวแปรต้น คือ รูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยบ่งชี้ทางอ้อมของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ฉะนั้นการศึกษาในครั้งต่อไป น่าที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะ

ผู้ตาม ต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงประจักษ์

2. ให้ขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมประชากรที่สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อสามารถที่จะให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนประชากรได้ครบถ้วน และสามารถหาข้อสรุปทั่วไปที่มีความเที่ยงตรง และน่าเชื่อถือให้มากยิ่งขึ้น

#### บทสรุปท้ายบท

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถสร้างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจในงานที่สูง ซึ่งในสถานการณ์ที่ควบคุมได้สูงผู้นำแบบปฏิรูป ก็เป็นผู้นำที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานสูง ส่วนรูปแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบในกลุ่ม และมีความพึงพอใจในงานสูง

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

พิชิต พัทธ์เทยสมบัติ. แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : ความหมาย การวัด. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2542

#### วารสาร

สุปราณี เสนาคิสัย. “เหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในภาวะ การทำงานของพยาบาล  
ประจำการในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในประเทศไทย” วารสารพยาบาล. 22 ตุลาคม 2516

#### เอกสารอื่นๆ

วิทยา ปิ่นทอง. “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี  
กองบัญชาประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ”  
สารนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529

สุวัฒน์ ชำรงศรีสกุล. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของสารวัตรสืบสวนสอบสวน  
สถานีตำรวจนครบาล : กรณีศึกษาโดยอาศัยตัวแปรภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจ” สาร  
นิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527

#### วิทยานิพนธ์

พัฒน์จ โภจนานาท. “ภาวะผู้นำ และการใช้แรงจูงใจของผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ในภาคราชการ”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2529

## ภาษาอังกฤษ

## Books

- Applewhite, Phillip B. **Organizational Behavior**. New York : Prentice-Hall Inc., 1965.
- Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**. Cambridge : Harvard University Press, 1968.
- Bass, Bernard M. **Leadership, Psychology, and Organization Behavior**. New York : Harper, 1960.
- Bass, Bernard M. **Leadership. and Performance beyond Expectations**. New York :Free Press, 1985.
- Blum, Milton L. and Naylor, James C. **Industrial Psychology**. New York : Harper and Row Publisher, 1968.
- Burns, Jame M. **Leadership**. New York : Harper ,1987.
- Cooper, Alfred M. **How to Supervise People**. New York : McGraw-Hill Book Co. Inc., 1958.
- Daft, Richard L. **Leadership Theory and Practice**. The Dryden Press, 1999.
- Fiedler, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Filley, A.C., House, R.J.,and Kerr, S. **Managerial Process and Organizational Behavior**. 2nd ed., Glenview, IL : Scott, Foreman, 1976.
- Gilmer, Von Haller B. **Applied Psychology**. New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Guildford, J.S. and Gray, D.E. **Motivation and Modern Management**. Long Beach, California : McDonnell Douglas Co., 1970.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. **Management of Organizational behavior : Utilizing Human resources**. 5th ed., Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1988.
- Herzberg, F., Mausner, B., Perterson, R.O., and Capwell, D.F. **Job Attitude : Review of Research and Opinion**. Pittsburgh : Psychological Series of Pittsburgh, 1957.
- Lock, E.A. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago :Rand McNally, 1976.
- Lord, Robert G. and Maher, Karen J. **Leadership and Information Processing Linking Perceptions and Performance**. Boston : Urwin Hyman, 1991.
- Milton, Charles R. **Human Behavior in Organization : Three Levels of Behavior**. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1988.

- Northouse, P.G. **Leadership : Theory and Practice**. 2th ed., Thousand Oaks, CA : Sage, 2001.
- Pigors, P.G. and Myer, C. **Personnel Administration**. 6th ed., New York :McGraw-Hill, 1969.
- Plunkett, Richard W. **Supervision the Direction of People at Work**. 5th ed., Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992.
- Richards, D. and Engle, S. **Transforming Leader**. Alexandria VA : Miles River Press, 1986.
- Rue, Lelie W. and Byars, Lloyd L. **Management : Skills and Application**. 8th ed., Chicago : Irwin, 1998.
- Schermerhorn, J. **Manager for Productivity**. New York : John Willery and Sons, 1984.
- Schutz, D.P. and Schutz, S.E. **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organization Psychology**. New York : Macmillan Publishing, 1994.
- Smit, Patricia C., Kendall, Lome M., and Hulin,Chales L. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago : Rand McNally, 1960.
- Starbuck, William H. **Organizations and Their Environments In Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand McNally, 1976.
- Strauss, George and Sayles, Leonard R. **Personnel : The Human Problem of Management**. New York : Prentice-Hall Inc., 1960.
- Sutermeister, R.A. **People and Productivity**. 2th ed., New York : McGraw-Hill, 1969.
- Tannenbaum , Robert. **Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach**. New York : McGraw-Hill, 1961.
- Vroom, V.H. **Work and Motivation**. New York : John Wiley and sons,1964.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**. 4th ed., Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall, 1998.

#### Articles

- Avolio, Bruce J., Waldman, David A., and Einstein, Walter O. "Tranformational leadership in a management game simulation" **Group and Organization studies**. March 1988.
- Case, Robert. "Leader-Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications" **Journal of Sport Behavior**. 21. 1998.
- Chanesian, Deborah L. "The Nature of Job Satisfaction Among College Student Personnel Works" **Dissertation Abstracts in Humanities and Social Sciences**. 1995.

- Deluga, Ronal J. and Perry, J.T. "The Role of Subordinate Performance and Ingratation in Leader-Member Exchange" **Group and Organization Management**. 19 No.1. 1994.
- Dienesch, M.R. and Liden, C.R. "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critic and Further Development" **Academy of Management Review** . 11 No. 3. 1986.
- DocKery, Terry M. and Steiner, Dirk D. "The Role of Initial Interaction in Leader-Member Exchange" **Group and Organization Management**. 15 No.4. 1990.
- Dunchon, Dennis, Green, Stephen G., and Taber, Thomas D. "Vertical Dyad Linkage : A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences" **Journal of Applied Psychology**. 71. 1986.
- Epitropaki, Olga. and Martin, Robin. "The Impact of Relational Demography on Quality of Leadership- Member Exchange and Employees Work Attitudes and Well-being" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 72. 1999.
- Gerstmer, Charlotte R. and Day, David V. "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory : Correlates and Construct Issues" **Journal of Applied Psychology**. 82 No. 6. 1997.
- Gilson, Charles and Durick, Mark. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization" **Administrative Science Quarterly**. 33. 1988.
- Green, George., Novak, Michael A., and Sommerkamp,Praticia. "The Effect of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction : Testing a Dual Attachment Model" **Organizational Behavior and Human Performance**. 30. 1982.
- Graen, G. B. and Uhi-Bien, M. "Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years : Applying a Multi-level Domain Perspective" **Leadership Quarterly**. 6. 1995.
- Gouldner, Alwin W. "The Norm of Reciprocity :A Preliminary Statement" **American Sociological Review**. 25. 1960.
- Green, George., Novak, Michael A., and Sommerkamp,Praticia. "The Effect of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction : Testing a Dual Attachment Model" **Organizational Behavior and Human Performance** . 30. 1982.

- Lee, Jaesub. "Leader-member Exchange, The 'Pelz Effect' and Cooperative Communication Between Group Member" **Management Communication Quarterly**. 11. 1997.
- Liden, R.C. and Maslyn John M. "Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment Through Scale Development" **Journal of Management**. 24. 1998.
- Liden, R.C., Wayne, Sandy J., and Stiwell, Dean. "A Longitudinal Study of Early Development of Leader- Member Exchange" **Journal of Applied Psychology**. 78. 1993.
- Scandura, Terri A., Grean, George B., and Novak, Michael A. "When Manager Decide Not to Decide Autocratically : An Investigation of Leader-Member Exchange and Decide Influence" **Journal of Applied Psychology**. 71 No. 4. 1986.
- Schriesheim, Chester A., Castro, Stephanie L., and Cogliser, Claudia C. "Leader-Member Exchange (LMX) Research : A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices" **Leadership Quarterly**. 10 No.1. 1999.
- Settoon, Randall P., Bennelt, Nathan, and Liden, Robert C. "Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity" **Journal of Applied Psychology**. 81 No. 3. 1996.
- Slocum, J.W. "Motivation in Managerial Level : Relationship of Need Satisfaction to Job Performance" **Journal of Applied Psychology**. 55. 1971.
- Sorcher, M. and Meyer, H.H. "Motivating Factory Employee" **Personnel**. Jun-Feb 1986.
- Velez, Guillermo V. "A Study of Faculty Satisfaction Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Columbia University" **Dissertation Abstracts in Humanities and Social Science**. 1972.
- Wayne, Sindy J. and Ferris, Gerald. "Influences Tactics, Affects and Exchange Quality in Supervisor - Subordinate Interaction: A Laboratory Experiment and Field Study" **Journal of Applied Psychology**. 75 No.5. 1990.
- Wayne, Sandy J. and Green, Shawn A. "The Effect of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior" **Human Relations**. 46 No.12. 1993.

### **Other Materials**

Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. **Manual for the Multifactor Leadership**

**Questionnaire.** Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990.

Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. **Multifactor Leadership Questionnaire : Short form 6s.**

Binghamton, New York : Center for Leadership Studies, 1992.

DRPU



### ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับผู้นำ (ผู้อำนวยการ)

เรื่อง ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน:  
กรณีศึกษา กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง

- แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน
- ข้อมูลที่ได้นี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะใช้เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เท่านั้น

#### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

1. ตำแหน่ง.....

2. ระดับ.....

3. เพศ  ชาย  หญิง

4. อายุ  18 - 28  29 - 39

40 - 50  50 - 60

5. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี

ปริญญาโท  ปริญญาเอก

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ - 6S)

คำอธิบาย : แบบทดสอบนี้ประกอบด้วยข้อความที่อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำของท่าน ขอให้ท่านพิจารณาโดยทำเครื่องหมาย  ในช่องคะแนนที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่สุด และ โปรดทำทุกข้อ

ข้อ ที่	คำถาม	นานๆ ครั้ง 1	บางคร้ ้ง 2	บ่อย 3	บ่อย มาก 4
1	ท่านทำให้ผู้อื่นที่อยู่รอบข้างเกิดความรู้สึกดี				
2	ท่านจะใช้คำพูดต่างๆ บอกลูกน้องว่าควรทำหรือจะทำอะไร				
3	ท่านทำให้อีกคนคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีใหม่				
4	ท่านช่วยลูกน้องให้พัฒนาตนเอง				
5	ท่านกระตุ้นการทำงานลูกน้องด้วยการให้รางวัลเมื่อเขาทำงานสำเร็จ				
6	ท่านมีความพอใจเมื่อลูกน้องทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้				
7	ท่านมักจะปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามวิธีที่เคยทำ				
8	ลูกน้องของท่านมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อท่านมาก				
9	ท่านสร้างภาพให้ลูกน้องเชื่อว่า เขาสามารถทำได้				
10	ท่านจะให้แนวทางใหม่ๆ แก่ลูกน้องในการแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยาก				
11	ท่านจะบอกลูกน้องว่าท่านคิดอย่างไร กับงานที่ลูกน้องกำลังทำอยู่				
12	ท่านให้รางวัลตอบแทนแก่ลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำงานได้บรรลุเป้าหมาย				
13	ท่านจะไม่เปลี่ยนแปลงอะไร หากงานยังสามารถดำเนินต่อไปได้				
14	อะไรก็ตามที่ลูกน้องต้องการทำ ท่านจะตกลงด้วยเสมอ				
15	ลูกน้องรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับท่าน				
16	ท่านช่วยให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีความหมาย				
17	ท่านให้ลูกน้องทบทวนในประเด็นที่ลูกน้องอาจมองข้ามไป				
18	ท่านใส่ใจเป็นส่วนตัวกับลูกน้องที่มีจะโดดเด่น				
19	ท่านสนใจในสิ่งที่ลูกน้องควรจะได้ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ				
20	ท่านบอกลูกน้องให้ทราบว่าคุณค่าของงานที่ทำสำเร็จเป็นอย่างไร				
21	ท่านจะซักถามลูกน้องเฉพาะในประเด็นที่สำคัญ				

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange)

คำอธิบาย : ขอให้พิจารณาประเด็นในแต่ละข้อคำถาม และทำเครื่องหมาย X ในช่วงคะแนนที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด และ โปรดทำทุกข้อ

- ข้อที่ (1) ลูกน้องของท่านมักจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานของท่าน
- | นานๆ ครั้ง | เป็นครั้งคราว | บางครั้ง | บ่อย | บ่อยมาก |
|------------|---------------|----------|------|---------|
| 1          | 2             | 3        | 4    | 5       |
- ข้อที่ (2) ลูกน้องของท่านเข้าใจปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับงานของท่านเพียงใด
- | ไม่เข้าใจเลย | เข้าใจเล็กน้อย | เข้าใจเป็นบางครั้ง | เข้าใจมาก | เข้าใจมากมากที่สุด |
|--------------|----------------|--------------------|-----------|--------------------|
| 1            | 2              | 3                  | 4         | 5                  |
- ข้อที่ (3) ลูกน้องของท่านยอมรับในศักยภาพของท่านเพียงใด
- | ไม่ยอมรับ | ยอมรับบ้าง | ยอมรับปานกลาง | ยอมรับมาก | ยอมรับมากที่สุด |
|-----------|------------|---------------|-----------|-----------------|
| 1         | 2          | 3             | 4         | 5               |
- ข้อที่ (4) ท่านพร้อมที่จะใช้อำนาจที่มี ช่วยคลี่คลายปัญหาในงานของลูกน้องมากน้อยเพียงใด
- | นานๆ ครั้ง | เป็นครั้งคราว | พอสมควร | บ่อย | บ่อยมาก |
|------------|---------------|---------|------|---------|
| 1          | 2             | 3       | 4    | 5       |
- ข้อที่ (5) ท่านพร้อมที่จะช่วยเหลือลูกน้องของท่าน อย่างเต็มที่เพียงใด
- | ไม่ช่วยเลย | ช่วยเล็กน้อย | ช่วยปานกลาง | ช่วยมาก | ช่วยมากที่สุด |
|------------|--------------|-------------|---------|---------------|
| 1          | 2            | 3           | 4       | 5             |
- ข้อที่ (6) ลูกน้องของท่านมีความมั่นใจในตัวท่านและพร้อมที่จะปกป้องการตัดสินใจของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่
- | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างมาก |
|----------------------|----------|------|----------|------------------|
| 1                    | 2        | 3    | 4        | 5                |
- ข้อที่ (7) ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างท่านกับลูกน้องอยู่ในระดับใด
- | ไม่ดีอย่างมาก | ไม่ค่อยดีนัก | ปานกลาง | ดี | ดีมาก |
|---------------|--------------|---------|----|-------|
| 1             | 2            | 3       | 4  | 5     |

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Relation Scale) : LMR

คำอธิบาย : โปรดอ่านคำถามโดยละเอียดและตอบตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด และ โปรดทำทุกข้อ

ข้อ ที่	คำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	เฉยๆ 3	เห็นด้วย 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5
1	ลูกน้องของท่านมักมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน					
2	ลูกน้องของท่านมีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้					
3	มีบรรยากาศที่ดีของความเป็นเพื่อนในการทำงาน					
4	ลูกน้องของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับท่านเสมอ					
5	มีความขัดแย้งระหว่างท่านกับลูกน้องของท่าน					
6	ลูกน้องของท่านจะช่วยเหลือและสนับสนุนท่านในการทำงานให้สำเร็จ					
7	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องของท่าน					

**ส่วนที่ 5** แบบสอบถามลักษณะโครงสร้างงาน (Task Structure Rating Scale) : TS

คำอธิบาย : ขอให้พิจารณาประเด็นในแต่ละข้อคำถาม และทำเครื่องหมาย  ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด และโปรดทำทุกข้อ

ข้อ ที่	คำถาม	ไม่ค่อย เป็นจริง 0	เป็นจริง บางครั้ง 1	เป็นจริง เสมอ 2
1	ลักษณะงานที่ท่านทำมีรายละเอียดชัดเจนในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ			
2	ท่านได้รับรายละเอียดและคำแนะนำเพื่อให้การทำงานสำเร็จ			
3	การทำงานทุกขั้นตอนมีรายละเอียดอย่างชัดเจน			
4	มีวิธีการแบ่งงานและมอบหมายงานอย่างแน่นอนและชัดเจน			
5	มีวิธีอื่นที่ชัดเจนและดีกว่าวิธีการทำงานที่ท่านทำอยู่			
6	เมื่องานเสร็จ สามารถเห็นผลงานได้อย่างชัดเจน			
7	มีแนวทางหรือคู่มือที่ใช้ในการดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหาที่แน่นอนและชัดเจน			
8	มีมาตรฐานในการวัดผลงานซึ่งเป็นที่ยอมรับของพนักงาน			
9	การประเมินผลใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ			
10	ผู้นำและผู้ปฏิบัติสามารถทราบผลการปฏิบัติงานในเวลาที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับปรุงผลงานได้ในครั้งต่อไป			

**ส่วนที่ 6** แบบสอบถาม อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power Scale) : PP

คำอธิบาย : ขอให้พิจารณาประเด็นในแต่ละข้อคำถาม และทำเครื่องหมาย  ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด และโปรดทำทุกข้อ

- ท่านสามารถที่จําเสนอการลงโทษ หรือให้รางวัลแก่ผู้ตามได้
 

สามารถทำได้เต็มที่	เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน	ทำไม่ได้
--------------------	--------------------------	----------
- ท่านสามารถที่จะเสนอการเลื่อนขั้น ลดตำแหน่ง วางาน หรือไล่ออกลูกน้องได้
 

สามารถทำได้เต็มที่	เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน	ทำไม่ได้
--------------------	--------------------------	----------
- ท่านมีความรู้ที่จะสั่งงานและแนะนำการทำงานต่อลูกน้องจนทำให้งานสำเร็จได้
 

มี	มีบางครั้ง	ไม่มี
----	------------	-------
- ท่านมีหน้าที่ในการประเมินผลงานของลูกน้อง
 

ใช	เป็นบางครั้ง	ไม่ใช้
----	--------------	--------
- ตำแหน่งของท่านเป็นตำแหน่งบริหารงาน ซึ่งต้องมีคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากผู้บริหารระดับสูง
 

ใช	ไม่ใช้	
----	--------	--

## ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับผู้ตาม (พนักงาน)

เรื่อง ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน :  
กรณีศึกษา กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง

- แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน
- ข้อมูลที่ได้นี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะใช้เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เท่านั้น

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

1. ตำแหน่ง.....

2. ระดับ.....

3. เพศ  ชาย  หญิง

4. อายุ  18 - 28  29 - 39

40 - 50  50 - 60

5. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี

ปริญญาโท  ปริญญาเอก

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามวัดภาวะผู้ตาม (Followership Instrument)

คำอธิบาย : แบบทดสอบนี้ประกอบด้วยข้อความที่อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้ตามของท่าน ขอให้ท่านพิจารณาโดยทำเครื่องหมาย  ในช่องคะแนนที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่สุด และ โปรดทำทุกข้อ

ข้อ ที่	คำถาม	ก่อนชี้					
		น้อย มาก 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก 5	มาก ที่สุด 6
1	งานของท่านช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายทางสังคมและสิ่งที่ใฝ่ฝันซึ่งมีความสำคัญต่อท่าน						
2	เป้าหมายส่วนตัวของท่านในการทำงานกับเป้าหมายสำคัญขององค์กร มีความสอดคล้องกัน						
3	ท่านมีความรับผิดชอบและความรู้สึกมีพลังกับงานและองค์กร ในการทุ่มเทที่จะทำผลงานให้ดีที่สุด						
4	ความกระตือรือร้นของท่าน ส่งผลให้เพื่อนร่วมงานขยันขึ้น						
5	แทนที่ท่านจะรอรับคำสั่งจากหัวหน้า ท่านจะเป็นผู้เสนอว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร						
6	ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้ตนเองเพิ่มคุณค่าต่อองค์กร						
7	เมื่อเริ่มลงมือทำงานใหม่หรือได้รับมอบหมายงานใหม่ ท่านจะริบสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในงาน						
8	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยากให้ทำ ท่านสามารถแก้ปัญหาและทำงานนั้นให้สำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด						
9	ท่านเคยริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ดีกว่างานที่ท่านรับผิดชอบ						

ข้อ ที่	คำถาม	น้อย มาก 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	ค่อนข้าง มาก 4	มาก 5	มาก ที่สุด 6
10	ท่านสามารถช่วยเหลือให้ความร่วมมือในส่วน ที่เกินหน้าที่ความรับผิดชอบ ในงาน ที่ท่านไม่ได้เป็นหัวหน้าโครงการ						
11	ความคิดและข้อเสนอแนะใหม่ๆของท่าน ได้ส่งผลกระทบต่องาน ให้บรรลุเป้าหมายองค์กร						
12	ท่านเคยพยายามแก้ไขปัญหายากๆที่เกิดขึ้นด้วย ตนเอง แทนที่ท่านจะคอยว่าเมื่อไรผู้นำของ ท่านจะแก้ไขปัญหานั้น						
13	ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อร่วมงานแก้ไขปัญหา ต่างๆ ให้ดีขึ้นแม้การกระทำของท่านจะไม่ได้ รับการตอบแทนอะไร						
14	ท่านช่วยให้กลุ่มเพื่อนร่วมงานและผู้นำได้เห็น แง่มุมที่เป็นทั้งส่วนดี และส่วนเสีย ที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน						
15	ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและ เป้าหมายขององค์กร ท่านจึงพยายามทำงาน หนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย						
16	ท่านมีความซื่อตรงและไม่เข้าข้างตนเอง ในการประเมินหาจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง						
17	ท่านมักตั้งคำถามในใจเกี่ยวกับความถูกต้อง ในการตัดสินใจของหัวหน้าแทนที่จะแค่รับ ไปปฏิบัติตาม						
18	เมื่อท่านได้รับการขอให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อ วิชาชีพหรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านจะปฏิเสธ มากกว่าตอบรับ						
19	ท่านจะประพฤติตามมาตรฐานทางจริยธรรม ของตนเองมากกว่าของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน						
20	ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองที่ ตรงไปตรงมา แม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อน ร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ						



### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange)

คำอธิบาย : ขอให้พิจารณาประเด็นในแต่ละข้อคำถาม และทำเครื่องหมาย  ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด และ โปรดทำทุกข้อ

หมายเหตุ : ผู้นำในที่นี้ หมายถึง ผู้อำนวยการในระดับสำนัก หรือ ระดับกอง หรือ ระดับฝ่าย โดยแต่ละหน่วยงานอาจจะเรียกแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อเทียบแล้วจะอยู่ในระดับ C 8 หรือ C 9 ในระดับของราชการ

ข้อที่ (1) ท่านมักจะทราบความรู้สึกของผู้นำว่ามีความพึงพอใจต่องานของท่าน

นานๆครั้ง	เป็นครั้งคราว	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก
1	2	3	4	5

ข้อที่ (2) ผู้นำของท่านเข้าใจปัญหาและความต้องการของท่านมากน้อยเพียงใด

ไม่เข้าใจเลย	เข้าใจเล็กน้อย	เข้าใจเป็นบางครั้ง	เข้าใจมาก	เข้าใจมากที่สุด
1	2	3	4	5

ข้อที่ (3) ผู้นำของท่านยอมรับในศักยภาพของท่านเพียงใด

ไม่ยอมรับ	ยอมรับบ้าง	ยอมรับปานกลาง	ยอมรับมาก	ยอมรับมากที่สุด
1	2	3	4	5

ข้อที่ (4) ผู้นำของท่านพร้อมที่จะใช้อำนาจที่มี ช่วยคลี่คลายปัญหาในงานของท่าน มากน้อยเพียงใด

นานๆครั้ง	เป็นครั้งคราว	พอสมควร	บ่อย	บ่อยมาก
1	2	3	4	5

ข้อที่ (5) ผู้นำของท่านพร้อมที่จะช่วยเหลือท่านอย่างเต็มที่เพียงใด

ไม่ช่วยเลย	ช่วยเล็กน้อย	ช่วยปานกลาง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก
1	2	3	4	5

ข้อที่ (6) ท่านมีความมั่นใจผู้นำของท่านและพร้อมที่จะปกป้องการตัดสินใจของผู้นำของท่าน ท่านเห็นด้วยหรือไม่

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างมาก
1	2	3	4	5

ข้อที่ (7) ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างท่านกับผู้นำของท่านอยู่ในระดับใด

ไม่ดีอย่างมาก	ไม่ค่อยดีนัก	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
1	2	3	4	5

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ - 6S)

คำอธิบาย : แบบทดสอบนี้ประกอบด้วยข้อความที่อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำของท่าน ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อความดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องคะแนนที่เป็นคำตอบของท่าน และโปรดทำทุกข้อ

หมายเหตุ : ผู้นำในที่นี้ หมายถึง ผู้อำนวยการในระดับสำนัก หรือ ระดับกอง หรือ ระดับฝ่าย โดยแต่ละหน่วยงานอาจจะเรียกแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อเทียบแล้วจะอยู่ในระดับ C 8 หรือ C 9 ในระดับของราชการ

ข้อที่	คำถาม	นานๆ ครั้ง 1	บาง ครั้ง 2	บ่อย 3	บ่อย มาก 4
1	ผู้นำของท่านทำให้ผู้อื่นที่อยู่รอบข้างเกิดความรู้สึกดี ๆ				
2	ผู้นำของท่านจะใช้คำพูดง่ายๆ บอกลูกน้องว่าควรทำหรือจะทำอะไร				
3	ผู้นำของท่านทำให้ลูกน้องคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีใหม่				
4	ผู้นำของท่านช่วยให้ลูกน้องเกิดการพัฒนาตนเองได้				
5	ผู้นำของท่านกระตุ้นการทำงานของลูกน้องด้วยการให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ				
6	ผู้นำของท่านมีความพอใจที่ลูกน้องทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้				
7	ผู้นำของท่านมักจะปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามวิธีที่เคยทำ				
8	ท่านมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำของท่านมาก				
9	ผู้นำของท่านสร้างภาพให้ลูกน้อง เชื่อว่าลูกน้องสามารถทำได้				
10	ผู้นำของท่านจะให้แนวทางใหม่ๆแก่ลูกน้องในการแก้ไขปัญหายุ่งยาก				
11	ผู้นำของท่านจะบอกลูกน้องว่าเขาคิดอย่างไร กับงานที่ลูกน้องกำลังทำอยู่				
12	ผู้นำของท่านให้รางวัลตอบแทนแก่ลูกน้อง เมื่อทำงานได้บรรลุเป้าหมาย				
13	ผู้นำของท่านจะไม่เปลี่ยนแปลงอะไร หากงานยังสามารถดำเนินต่อไปได้				
14	อะไรก็ตามที่ลูกน้องต้องการทำ ผู้นำของท่านจะตกลงด้วยเสมอ				

ข้อที่	คำถาม	นานๆ ครั้ง 1	บาง ครั้ง 2	บ่อย 3	บ่อย มาก 4
15	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำของท่าน				
16	ผู้นำของท่านช่วยให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีความหมาย				
17	ผู้นำของท่านให้ลูกน้องทบทวนในประเด็นที่ลูกน้องอาจมองข้ามไป				
18	ผู้นำของท่านใส่ใจเป็นส่วนตัวกับลูกน้องที่มักจะโดดเดี่ยว				
19	ผู้นำของท่านสนใจในสิ่งที่ลูกน้องควรได้ เมื่อเขาทำงานเสร็จ				
20	ผู้นำของท่านบอกลูกน้องให้ทราบว่ามีมาตรฐานของงานที่ทำสำเร็จเป็นอย่างไร				
21	ผู้นำของท่านจะซักถามลูกน้องเฉพาะในประเด็นที่สำคัญ				

### ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงาน

คำอธิบาย : แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถามที่วัดความพึงพอใจในงานของท่าน ขอให้พิจารณาว่า แต่ละข้อมีความสอดคล้องกับตัวท่านในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด และโปรดทำทุกข้อ

หมายเหตุ : ผู้นำในที่นี้ หมายถึง ผู้อำนวยการในระดับสำนัก หรือ ระดับกอง หรือ ระดับฝ่าย โดยแต่ละหน่วยงานอาจจะเรียกแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อเทียบแล้วจะอยู่ในระดับ C 8 หรือ C 9 ในระดับของราชการ

ข้อ ที่	คำถาม	ไม่พึง พอใจ ที่สุด 1	ไม่พึง พอใจ 2	เฉยๆ 3	พึง พอใจ 4	พึง พอใจ ที่สุด 5
1	ท่านมีงานทำอยู่ตลอดเวลา					
2	ท่านมีโอกาสทำงานได้ด้วยตนเอง					
3	ท่านมีโอกาสที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างจากเดิม					
4	ท่านมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถในที่ทำงาน					
5	วิธีปฏิบัติของหัวหน้าที่มีต่อลูกน้อง					
6	ความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำของท่าน					
7	ท่านทำงานได้โดยไม่ขัดกับความรูสึกของท่าน					
8	งานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคง					
9	ท่านมีโอกาสที่จะได้แนะนำผู้อื่น					
10	ท่านมีโอกาสที่จะได้บอกผู้อื่น เกี่ยวกับสิ่งที่ท่านทำ					
11	ท่านได้ใช้ความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ					
12	แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์กร					
13	คำตอบแทนเหมาะสมกับงานที่ทำ					
14	ท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงานที่ทำ					
15	ท่านมีอิสระในการใช้ความคิดวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยตนเอง					
16	ท่านมีโอกาสที่จะใช้วิธีการทำงานในแบบของท่าน					
17	ท่านชอบเงื่อนไขในการทำงานที่ท่านทำอยู่					
18	การเข้ากันได้ของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน					
19	ท่านได้รับการยกย่องชมเชย เมื่อท่านทำงานได้ดี					
20	ความรู้สึกระงพอใจประสบความสำเร็จจากงานที่ท่านทำ					

### ประวัติผู้เขียน

นางสาวรุ่งฤดี กิจควร เกิดเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2520 สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปีการศึกษา พ.ศ. 2542

ประวัติการทำงาน ได้เข้าทำงานในตำแหน่งเวชระเบียน ที่คลินิกชุมชนเทพารักษ์ ในปี 2539 ต่อมาในปี 2543 เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และได้เข้าทำงานที่องค์การบริหารส่วนตำบลหนองบอน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในปีเดียวกัน