



การวิจัยเรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อ่านกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถานบันราชนักพินิจลส่งคราม

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สธน ใจนตระกูล

โดยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก สำนักวิจัยและบริการวิชาการ
สถาบันราชนักพินิจลส่งคราม

ปีการศึกษา 2542

บทคัดย่อ

สหาน โครงการ : ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อ่านจักกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถานบันราชภัฏพิบูลสงคราม

การวิจัยครั้งนี้วัดคุณประสิทธิภาพเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อ่านจัก กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถานบันราชภัฏพิบูลสงคราม และศึกษาไปจัยที่เกี่ยวกับตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรประจำสถานบันราชภัฏพิบูลสงคราม ได้แก่ อารย ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหารคนปัจจุบันเป็นระยะเวลา 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 103 คน โดยวิธีเก็บตัวอย่างแบบยกคู่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามที่ประกอบด้วย แบบสอบถามกลวิธีการใช้อ่านจัก และแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเที่ยง 0.95 และ 0.92 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การวิเคราะห์ การทดสอบพหุคูณ แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน และ SPSS/PC¹

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลวิธีการใช้อ่านจักของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยในด้านกลวิธีทางกฎหมาย กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล กลวิธีการเร้าใจ กลวิธีการปรึกษาหารือ และกลวิธีการกดดันอยู่ในระดับปานกลาง แต่ กลวิธีทางกฎหมายอยู่ในอันดับสูงสุด ส่วนกลวิธีการแลกเปลี่ยน กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร และกลวิธีการอ้างอิงอยู่ในระดับต่ำที่สุดแต่กลวิธีการแลกเปลี่ยนอยู่ในอันดับต่ำสุด

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

3. กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การปรึกษาหารือ การใช้ความเป็นมิตร การเร้าใจ และการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่กลวิธีการกดดันไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

4. ตัวแปรที่ร่วมกับพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล กลวิธีการแลกเปลี่ยน และกลวิธีการปรึกษาหารือ สามารถร่วมกับพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 66.66 ($r^2 = .666$)

ได้สมการพยากรณ์ (สมการในรูปแบบมาตรฐาน)

$$Y = .313 \text{ Ions} + .295 \text{ Rate} + .273 \text{ Ingr} + .128 \text{ Exch}$$

คำนำ

งานวิจัยลักษณะสำคัญได้ด้วยความกรุณาอย่างดีเยี่ยมจาก คณาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำทุกท่านที่ได้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยรู้สึกชื่นชมสูงในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง และเนื่องจากทุกการวิจัยในครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานวิจัยและบริการวิชาการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม พิมพ์โดย ข้าพเจ้าจึงขอขอบคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

การวิจัยครั้งนี้มุ่งความเป็นผลงานทางด้านการวิจัยวิชาการเท่านั้น ซึ่งผลของการวิจัยมิได้มุ่งที่จะดำเนินหรือสรับเสริญโถ โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งมุ่งเป็นภาพรวมมากกว่า แต่ก็ทำให้ทราบถึงกลไกของการบริหารของผู้บริหารในสถาบันราชภัฏพิบูลสงครามว่าเป็นอย่างไร

อนึ่งการทำวิจัยในครั้งนี้ ใช้ค่าสถิติจำนวนมากในการควบคุมและพยายามนี้ จึงมีผลทำให้ผลนี้มีความเชื่อมั่นและใกล้เคียงกับความเป็นจริงอยู่มาก แต่กระนั้น ข้อมูลรองที่พูนในการวิจัยครั้งนี้ คือ การตอบแบบสอบถามของคณาจารย์นั้นค่อนข้างจะมีน้อย แต่ก็ไม่ใช่อุปสรรคแต่อย่างใดทั้งสิ้น

ศธน ใจนตระกูล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	๑
ความสำคัญ ที่มาของปัจจุบัน	๑
/วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
สมมติฐานการวิจัย	๓
ขอบเขตการวิจัย	๔
คำสำคัญในการวิจัย	๕
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
แนวคิดทฤษฎี	๘
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๖
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	๓๐
ประชากร	๓๐
กลุ่มตัวอย่าง	๓๐
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๓๐
การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๒
การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๒
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๔
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ	๕๗
สรุปผลการวิจัย	๕๘
อภิปรายผล	๕๙
ขอเสนอแนะ	๖๔
บรรณานุกรม	๖๕
ภาคผนวก	๗๐

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนรักษากลุ่มตัวอย่าง	36
2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้คำน้ำจิของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	38
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีทางกฎหมายของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	39
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำจำแนกตามรายชื่อ	40
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการเร้าใจ ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	41
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการปรึกษาหารือ ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	42
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการแลกเปลี่ยน ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	43
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	44
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	45
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการกดดัน ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำของกลวิธีการกดดัน	46
11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการอ้างอิง ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำของกลวิธีการอ้างอิง	47
12 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ	48
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการมีการมีความการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายชื่อ	49
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการคำนึงถึงผู้อื่น จำแนกตามรายชื่อ	50
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามรายชื่อ	51
16 ค่าสม่ำเสมอสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้คำน้ำจิกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ	52

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณในการเลือกตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ	53
18 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์ทางสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 change) ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้บุคลากรประจำ เมื่อใช้วิธีถดถอยพหุคุณแบบขั้นตอน	54
19 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบแนวคิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมีนัยสำคัญของ b และแสดงการถดถอยพหุคุณที่ใช้พยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้บุคลากรประจำ	56

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญที่มาของปัญหา

สถาบันราชภัฏพิษณุโลกสังกัดสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีพระราชบัญญัติเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาห้องถิน มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนูบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครุและส่งเสริมวิทยฐานราก” (ราชกิจจานุเบกษา 2538:2) โดยมีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมตามกระแสโลกภัยวัฒน์ อันมีผลกระทบต่อการศึกษา การเปลี่ยนแปลงในวิถีการดำเนินชีวิต ค่านิยม และพฤติกรรมต่างๆ ของสังคมในห้องถิน ส่งผลให้การจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ และคุณภาพของการศึกษาต่อเนื่องศึกษาที่จะเป็นบัณฑิตต่อไปในอนาคต

งานบริหารและจัดการศึกษาเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร เป็นงานที่ผสมผสานอยู่ในทุกงาน ทุกองค์ประกอบของการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากร ด้านหลักสูตร อุปกรณ์การเรียนการสอนฯลฯ ต้องมีการวางแผนควบคุมกำกับ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจ เป้าหมายการทำงาน และหลักดำเนินงานให้สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุน ส่งเสริมให้งานบริหารการศึกษาบรรลุเป้าหมายไปได้ด้วยดี

แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วพบว่า ภาระงานของการจัดการศึกษาที่ซุ่มชนต้องการมากขึ้น ไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทุกสาขาวิชา แม้กระทั่งบุคลากรด้านการสนับสนุนการสอน ซึ่งพบว่าสาเหตุสำคัญคือการลดอัตรากำลังภาครัฐให้เล็กลง ตามปัญหางานเศรษฐกิจในบ้านนั่นเอง ทำให้บุคลากรประจำที่คงอยู่ในงานมีภาระและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น สร้างความเหนื่อยล้าและความเครียดให้กับบุคลากรประจำมากขึ้น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็นต้น

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เป็นการกระจายอำนาจ (Decentralize) ไม่ตามคณบดีและรองคณบดี ดังนั้นอำนาจของผู้บริหารระดับต้นจะมีเพิ่มขึ้น (Warfel, 1986:387) การได้มาของอำนาจนี้ ผู้บริหารจะได้มาจากการกำหนดศิทธิและหน้าที่ ตามโครงสร้างขององค์กรและการบังคับบัญชา แต่ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และอำนาจตามตำแหน่งของผู้บริหารที่นำมาใช้จะถูกจำกัดโดยองค์การ เช่นกัน (Yukl, 1994:223) ทำให้ผู้บริหารยุ่งยากเมื่ออำนาจหน้าที่สั่งการจากภายนอกต้องดำเนินตามหน้างาน แต่การกดดันตามคำสั่ง

ย่อمنขึ้นอยู่กับอัจฉริยะส่วนตน ซึ่งเป็นอัจฉริยะในบุคคลผู้นำของผู้บริหาร เพื่อจะใช้ในการคิดในองค์กร
สนับสนุน และส่งเสริมให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แต่อัจฉริยะสามารถแสดงออกให้เกิดอิทธิพลต่อนักคิดอีกด้วยการใช้อัจฉริยะในการตัดสินใจ ให้เกิด
อัจฉริยะนี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดประสิทธิผลของอัจฉริยะนั้น เพราะจากการใช้อัจฉริยะให้เกิด¹
อิทธิพลนั้นจะเกิดผลสำเร็จต่อนักคิดที่เป็นเป้าหมายของการใช้อัจฉริยะ อาจด้วยความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับ²
ผู้ใช้อัจฉริยะหรือยินยอมตามอย่างเฉยเมย หรือเกิดการต่อต้านได้ (Yukl, 1994:194) นอกจากนี้จากการศึกษา³
ของ Kipnis และ Schmidt (1988) พบว่ากลวิธีที่ทำให้เกิดอิทธิพลบางกลวิธีจะมีผลทำให้เกิดความเครียดต่อ⁴
บุคคลเป้าหมายได้ ดังนั้นมีต้องการใช้อัจฉริยะให้เกิดผลต่อหัวหน้า การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลเป้า⁵
หมาย ไปในทางสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารต้อง ทำความเข้าใจถึงกลวิธีการ
ใช้อัจฉริยะ และรู้จักเลือกใช้อย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาให้เกิดอัจฉริยะ

นอกจากนี้ควรจะมีทักษะที่จำเป็นในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค⁶ (Sullivan and Decker, 1992) และนอกจากทักษะที่จำเป็นแล้ว สิ่งที่จะช่วยเสริมให้กับการใช้ทักษะดัง⁷
กล่าวมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น คือ การใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้เกิดอิทธิพลงูงูให้ผู้อื่น⁸
ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายการใช้ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดกระบวนการของการ⁹
เกี่ยวข้องระหว่างผู้นำกับผู้ตามในแต่ละสถานการณ์ การจูงใจ ทรัพยากร และอิทธิพลที่มีมาจากการดำเนิน¹⁰
หน้าที่หรือเกิดจากตัวของผู้บริหารเอง

ปัจจุบันผู้บริหารของสถาบันฯ พบร่วมกับสถาบันฯ ให้กับผู้บริหารของสถาบันฯ ที่มีการ¹¹
เปลี่ยนแปลงอย่างยุ่งเหงิงสับสนโดยไม่เพียงแต่สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานของ¹²
พวกเขาก็มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความต้องการ การจูงใจ และการให้ความสำคัญต่อสิ่งต่างๆ ที่มีความ¹³
แตกต่างอย่างมากมายต่ออดีตที่ผ่านมา การท้าทายของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาช่วยสนับสนุนแก่ใน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทราบดีถึงการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง¹⁴
พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน อย่างมี ประสิทธิภาพและสร้างความ¹⁵
พึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ภายในสถาบันฯ เช่น กิจกรรมด้านการสอน งาน
วิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานอบรมบุคลากรสายคู่ ซึ่งเป็นภารกิจหลัก¹⁶
ของสถาบันฯ ควบคุมดูแลกิจกรรมการบริหาร การบริการ ธุรการ และประสานงานต่างๆ ทั้งในหน่วย
งานที่รับผิดชอบและระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ถ่ายทอดนโยบายของ¹⁷
สถาบันฯ ไปยังบุคลากร ในหน่วยงานของตน และเป็นผู้สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน¹⁸
ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะของ ผู้บังคับบัญชา และการบริหารงานจะมีความสัมพันธ์กับข้อดัง 19

บรรยายการในการทำงาน ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้แนวทางที่จะเสริมสร้างให้เกิดการผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารซึ่งมีความสำคัญอย่างในปัจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาดึงกลวิธีการใช้อำนาจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถาบันราชภัฏพิบูลสงครามนั้น อันเนื่องมาจากอยู่ในภาวะเวลล้อมของเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆสูง และมีการพัฒนาการการเรียนการสอนต่างๆ ให้ก้าวหน้าตลอดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อปัญหาการขาดแคลนบุคลากรดังที่กล่าวมา โดยใช้การรับรู้ของอาจารย์ประจำ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ซึ่งเป็นผู้ได้รับอิทธิพลจากวิธีการใช้อำนาจและสภาวะ ผู้นำของผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาดึงกลวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหาร ในสถาบันฯ ในด้านกลวิธีทางกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การมีความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิง ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

2. ศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำในสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

4. ศึกษาตัวแปรกลวิธีตามกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิงในการร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมมุติฐานการวิจัย

อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดและ พฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจในด้านต่างๆ ให้เกิดอิทธิพลส่งเสริมสนับสนุนให้งานการเรียนการสอน บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่วิธีการที่อำนาจจะแสดงบทบาทได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพลโดยที่ Hughes และคณะ (1996 : 119) กล่าวว่า อำนาจจะถูกสังกัดได้จากการถือหัวของพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ให้เกิดอิทธิพล หรือเรียกว่า "กลวิธีการใช้อำนาจ" ซึ่ง Hinkun และ Schrisherin (1990) ได้ศึกษาพบว่า อำนาจของผู้บริหารและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลของผู้บริหาร จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างที่หลักแหลม ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ Kipnis, Schmidit และ Wilkinson (1980) ที่พบว่า

ความคืบของการใช้กลวิธีการใช้อ่านจะสัมพันธ์กับอ่านทั้งของผู้ใช้และบุคคลเป้าหมายของการใช้อ่าน

Trofino (1993) พนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่จะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะของ ผู้นำที่ใช้กระบวนการของผู้มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยจุงใจให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในงานและเข้าใจ ในระดับของความคาดหวังสูงขึ้น

จากความสำคัญของอ่านของผู้นำที่เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่อ่านไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงจะได้จากการถือของกลวิธีการใช้อ่านที่ผู้นำใช้จากการศึกษาของ Hubej (1992) พบว่ากลวิธีการใช้อ่านมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้ประเมินตนเองของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง สามารถนำมาสนับสนุนข้อคิดเห็นว่า การสังเกตอ่านของผู้นำจากการใช้กลวิธีการใช้อ่าน สามารถเป็นแนวทางที่จะทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนั้นได้

จากเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานการวิจัยครั้งนี้ว่า

1. กลวิธีการใช้อ่านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
2. กลวิธีการใช้อ่านในด้านกลวิธีทางกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน การยังอิง สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารได้

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาในกลุ่มบุคลากรประจำ ได้แก่ อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในสถานบันราชนักภูมิลสกกรรม จังหวัดพิษณุโลก ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 1 ภาคการศึกษา และปฏิบัติงานกับผู้บริหารคนปัจจุบันมาอย่างน้อย 6 เดือนขึ้นไป

2. ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ

2.1 ตัวแปรพยากรณ์ 9 ตัว ได้แก่ กลวิธีทางกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการยังอิง

2.2 ตัวแปรเกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญในการวิจัย

อ่านอาจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะกระทำการใดๆ โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อนักการประจำ ให้ได้รับความร่วมมือสนับสนุน เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือ ทัศนคติของนักการประจำ ให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้สำเร็จ

กลวิธีการใช้อ่านอาจ หมายถึง ลักษณะการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำต่อนักการประจำ โดยใช้ความถูกต้องตามกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความเป็นเพื่อน การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิง เพื่อให้นักการประจำ ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้บริหารไว้สำเร็จ

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งอธิบายถึงความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้อ่านอาจของผู้บริหาร ที่นักการประจำรับรู้ขณะปฏิบัติงานมี 9 กลวิธี คือ

1. กลวิธีทางกฎหมาย เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำต่อนักการประจำ ด้านการพยาบาลสร้างความชอบธรรม โดยใช้อ่านอาจหน้าที่หรือการสนับสนุนที่ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น กฎระเบียบที่เขียนไว้ นโยบาย ในอนุญาต คำสัญญา คำสั่ง แผนงาน หรือคำบรรยาย ลักษณะงาน เป็นต้น

2. กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล เป็นลักษณะการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ กระทำต่อนักการประจำ ด้วยการโดยอ้างอิงสมเหตุสมผล ใช้ความสามารถในการอธิบาย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ในรายละเอียดของสถานการณ์ โครงการ หรือแผนงาน เป็นเหตุเป็นผลจนทำให้นักการประจำ เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน

3. กลวิธีการเร้าใจ เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำต่อนักการประจำ เพื่อที่จะพัฒนาความกระตือรือร้น และความยืดมั่นผูกพันของนักการประจำ โดยการปลุกเร้า อารมณ์ และดึงดูดใจอย่างเข้มแข็ง แล้วเชื่อมโยงกับการร้องขอหรือการแสดงความคิดเห็น กับความต้องการค่านิยม ความคาดหวัง และอุดมคติของนักการประจำ โดยอาศัยทักษะการสื่อสารด้วย ให้นักการประจำเกิดความเชื่อมั่น

4. กลวิธีการปรึกษาหารือ เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำต่อนักการประจำ ด้วยการจูงใจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา หรือวางแผน การทำงานโดยนายกฤษทบทวนจะนำไปใช้ได้อย่างไร และขอให้ช่วยเสนอแนะวิธีการจนได้รับการยอมรับ

5. กลวิธีการแลกเปลี่ยน เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำต่อนักการประจำอย่างเปิดเผย ที่เสนอว่าจะให้รางวัลหรือสั่ง ของแก่นักการประจำทำในสิ่งที่ผู้บริหารร้องขอ

๖. กลวิธีใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นลักษณะการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำต่อบุคลากรประจำ ด้านการร้องขอให้บุคลากรประจำทำในสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเพื่อน หรือความจริงรักภักดีต่อผู้บริหาร

๗. กลวิธีให้ความเป็นมิตร เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำต่อบุคลากรประจำ โดยทำให้บุคลากรประจำอยู่ในอารมณ์ที่ดี และมีความรู้สึกที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ให้การช่วยเหลือเต็มที่ก่อนที่จะมีการร้องขอ

๘. กลวิธีการกดดัน เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารต่อบุคลากรประจำ โดยที่ผู้บริหารแสดงการแพชญหน้า การคุกคาม การเตือน การทำให้กลัว รวมทั้งการแสดงออกถึงความต้องการช้าๆ หรือการตรวจสอบบ่อยๆ

๙. กลวิธีการอ้างอิง เป็นลักษณะของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารต่อบุคลากรประจำ ด้วยการให้บุคคลอื่นมืออิทธิพลแทน โดยร่วมมือกับบุคคลในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าอาจเป็นรูปแบบของเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลนอกองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อบุคลากรประจำในการปฏิบัติงาน โดยในการวิจัยครั้งนี้มุ่งอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่บุคลากรประจำรับรู้และประเมินในด้านการมีบารมี การคำนึงถึงผู้อื่น และการกระตุ้นทางปัญญา คือ

๑. การมีบารมี หมายถึง คุณลักษณะพิเศษและความสามารถที่เด่นเหนือธรรมชาติของผู้บริหารที่บุคลากรประจำรับรู้ว่าสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ถ่ายทอดข้อมูลนิยม ปฏิบัติสูวิสัยทัศน์นั้น และปลูกฝังให้เกิดเป็นค่านิยมแก่บุคลากรประจำอย่างจริงจังตลอดเวลาทำให้บุคลากรประจำเกิดความศรัทธา งรักภักดี ยอมรับและเชื่อมั่น ผูกพันต่อบุคคลนั้นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน

๒. การคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่บุคลากรประจำรับรู้ว่าเป็นการแสดงออกถึงความสนใจและรับรู้ถึงจุดเด่นที่ต้องให้การส่งเสริม และจุดด้อยที่ต้องให้การช่วยเหลือ ป้องกัน

๓. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่บุคลากรประจำรับรู้ว่าเป็นการส่งเสริมและเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับปัญหา และกระตุ้นความสามารถในการแก้ปัญหา โดยการให้ข้อเท็จจริง ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ และชี้นำทางเลือกในการแก้ปัญหาด้วยการดำเนินการตามนิยม จุดมุ่งหมาย กำหนดเวลาและสัญลักษณ์ ท้าให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองคณบดี คณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ รองอธิการบดี อธิการบดี ของสถาบันราชภัฏพิมลสาราม จังหวัดพิมลโลก

บุคลากรประจำ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในระดับปฏิบัติการ โดยตรงมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ภาคการศึกษา และปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารปัจจุบันมาในระยะเวลา ไม่น้อยกว่า 6 เดือน

สถานีราชภัฏพิมลสาร หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่มี พรบ. รองรับการปฏิบัติงานในจังหวัดพิมลโลก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสามารถใช้ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างให้สามารถเลือกใช้กลวิธีการใช้อ่านงูใหญ่ได้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานสนับสนุนการสอนให้เป็นที่ยอมรับความเป็นสถานีราชภัฏของสังคม และสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่บุคลากรประจำหน่วยงานต่างๆ
2. กระตุ้นให้ผู้บริหาร แสวงหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำทางการศึกษา ทางวิชาการ ให้มีการพัฒนาเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยการรับรู้ของบุคลากรประจำสถาบันราชภัฏพิมูลสาร_sd ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. อำนาจ
2. กลวิธีการใช้อำนาจ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร
5. กลวิธีการใช้อำนาจ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. อำนาจ

อำนาจ อิทธิพล และพฤติกรรมทางการเมือง เป็นปรากฏการณ์ที่พบได้ทั่วไปในองค์การ นักทฤษฎีการบริหารและนักสังคมองค์การ มักให้ความสนใจว่า การควบคุมการใช้อำนาจและอิทธิพล โดยสามารถในองค์การนั้นทำได้อย่างไร แต่เมื่อความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทางการในองค์การ ดังนั้น อำนาจและอิทธิพลจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมในองค์การ (Mowday, 1978 : 137) และนับแต่อดีตมา พนวจอำนาจและอิทธิพลนี้ เป็นคำนิยามที่มีขอบเขตกว้างกว่าอำนาจหน้าที่ ในการกล่าวอ้างถึงความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงการกระทำการของบุคคลอื่นในทางที่ต้องการ Mowday ให้ความเห็นว่า ถึงแม้ว่าอำนาจและอิทธิพลมีคำนิยามที่แยกออกจากกัน แต่ขอบเขตของทั้งสองคำจำกัดความสามารถใช้สับเปลี่ยนกันได้ ในที่นี้ผู้วิจัยจึงออกล้ำถึงคำนิยามของอำนาจ เพื่อความเข้าใจกลวิธีการใช้อำนาจซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อนักคลอป

1.1 ความหมายของอำนาจ

แนวคิดเรื่องของ " อำนาจ " (Power) นั้นได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ซึ่งคำนี้ได้รับการบันทึกมาตั้งแต่สมัยประวัติศาสตร์โรมัน (Sieven, 1981 : 134) มีการนำไปใช้ในทางการเมือง การปกครอง นานาประเทศชั่วอายุคน และยังได้รับการนำไปใช้โดยนักสังคมศาสตร์และนักรัฐศาสตร์ในปัจจุบันเสมอ อย่างไร ก็ต้องคำว่า " อำนาจ " ก็ยังเป็นที่สับสน นักวิชาการหลายคนได้แสดงความเห็นว่า แนวความคิดเรื่องอำนาจนี้แตกแยกออกได้หลายประเด็น และให้ความกระฉับชัดที่เป็นความรู้แบบวิทยาศาสตร์ได้เพียงเล็กน้อย (March, 1966 ถึงในวารี ทรงประทุม, นป., 1) อำนาจไม่เพียงแต่จะอ้างถึงแนวคิดได้เท่านั้น

ประเด็นในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ฟิลิกส์และอื่นๆ เท่านั้น เมื่อในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ก็ขึ้นมาการอ้างอิงแค่ไก่ นิยามความหมายแตกต่างกันออกໄປ ซึ่งหลังจากผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันคือ

1.1.1 ความหมายในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม

อ่านจากความหมายได้หลายอย่าง เช่น Dahl (1957 cited in Greenberg and Baron, 1995 : 456) ให้คำจำกัดความว่า อ่านงานเป็นบางสิ่งบางอย่างที่อยู่ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถที่จะทำให้ความต้องใจของบุคคลหนึ่งเป็นจริงได้โดยผู้อื่น โดยที่บุคคลนั้นเข้าไว้ในอิทธิพลต่อความคิดหรือความคุณพุทธิกรรมของผู้อื่น และจะมีเฉพาะในระบบของสังคมหนึ่งๆ เท่านั้น

เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล (2534 : 15) สรุปความหมายของอ่านจากศึกษาคำจำกัดความของอ่านว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะทำให้ผู้อื่นซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันในสังคมเปลี่ยนแปลงพุทธิกรรมหรือกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคคลนั้นต้องการ

และ สมบศ นาวีกุล (2538 : 225) กล่าวถึงอ่านว่า คือ แรงผลักดันอย่างหนึ่งที่จะกระทำการสิ่งต่างๆ ให้เกิดความสำเร็จได้

1.1.2 ความหมายในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

Etzioni (1975 : 4 cited in Drummond, 1993 : 9) กล่าวถึงอ่านว่า อ่านเป็นความสามารถของการกระทำการหรือทำให้เกิดผล มักเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลในการจัดสรรทรัพยากร (Grant, 1994 : 382) นอกจากนี้ Hodge (1996 : 333) ให้คำจำกัดความของอ่านว่าเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะมีผลต่อพุทธิกรรมผู้อื่นให้เป็นไปตามที่ปราบนา ซึ่งความสามารถนี้พื้นฐานจากปัจจัยหลายอย่าง ทั้งลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ความรู้ อ่านหน้าที่ ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะบุคลิกภาพ และการควบคุมทรัพยากร

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534 : 161) กล่าวว่า "อ่านเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสวงหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคคลในองค์การยอมรับ เชื่อฟัง และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ"

ณัฐรัชกา ฤกษาภูนารชีวิน (2539 : 19) สรุปความหมายของอ่านว่า อ่านเป็นพลังผลักดันให้เกิดการทำงาน อ่านจะใช้กับบุคคลในเชิงอุปนิสัย บุคลิกลักษณะ และใช้ควบคุมคน คงให้ปฏิบัติบทบาทได้เหมาะสมเต็มศักยภาพ

จะเห็นได้ว่า ทุกคำนิยามของอ่านล้วนแตกต่างตามการมองของแต่ละนักทฤษฎี ในที่นี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของอ่านไว้ว่า อ่าน คือ ความสามารถของบุคคลที่จะกระทำการใดๆ โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อนักบุคคลอื่นให้ได้รับทรัพยากรหรือ ความร่วมมือสนับสนุน เกิดการเปลี่ยนแปลงพุทธิกรรมหรือทัศนคติของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามที่ต้องการ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้ได้รับความสำเร็จ โดยที่ Huber (1996 : 382) ให้ข้อสังเกตว่าการใช้อ่านเป็นปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

โดยใช้เป็นปัจจัยสูญญ์กลางในการต่อสร้างนักคิดซึ่งมี 2 องค์ประกอบ คือ เมื่อทางของการต่อสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่ดี การใช้อ่านอาจมักไม่ได้ผล อ่านอาจซึ่งไม่ได้ถูกนิ่มมาใช้ตลอดเวลา

1.2 แหล่งของอ่านอาจ

การทำความเข้าใจและการวิเคราะห์อ่านอาจเป็นกลยุทธ์เริ่มต้นสำหรับการเรียนรู้ว่าจะใช้อ่านอาจอย่างไรให้ได้ผลทางบวกหรือเป็นไปในทางสร้างสรรค์ บางครั้งอาจมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าอ่านอาจเป็นสิ่งเดียวหรือเป็นเรื่องทางลบ อย่างไรก็ตาม นักคิดที่ต้องการอ่านอาจว่าเป็นเรื่องทางบวก คือการแสดงออกที่พิเศษ ต่อพฤติกรรมผู้อื่นมากกว่าที่จะมีอ่านอาจเหนื่อยผู้อื่น คนที่ว่าไปมีการรับรู้หรือทัศนคติต่อความเข้าใจและค่านิยมของอ่านอาจต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดว่าแต่ละนักคิดใช้แหล่งอ่านอาจอย่างไร

การศึกษาความหมายของแหล่งอ่านอาจและฐานอ่านอาจ จากแนวคิดต่างๆ เสาวัลักษณ์ พัวพัฒนกุล (2534 : 39) สรุปได้ว่า

ฐานอ่านอาจ เป็นคุณลักษณะ ทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ซึ่งรับรู้ได้และเป็นที่ต้องการของบุคคลอีกคนหนึ่ง ซึ่งผู้ที่ครอบครองสิ่งนั้นต้องการมีอิทธิพลเหนือ

ส่วนแหล่งอ่านอาจ เป็นการกล่าวถึง คุณลักษณะ ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ทั่วๆ ไป ในสังคมหรือในองค์การ เช่น เมน ความดึงดูดใจ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ เป็นต้น

โดยที่คำทั้งสองมีความหมายใกล้เคียงกันมากจนอาจใช้แทนกันได้ แต่คำว่า แหล่งอ่านอาจ ไม่มีการแสดงความเป็นเจ้าของ ส่วนคำว่าฐานอ่านอาจนั้นแสดงการครอบครองเป็นเจ้าของ กล่าวได้ว่านักคิดสามารถแสวงหา หรือพัฒนาแหล่งอ่านอาจต่างๆ ให้เป็นฐานอ่านอาจของตนได้

การที่จะได้อ่านมา และรักษาอ่านอาจให้คงไว้และใช้มันอย่างมีประสิทธิผล Gillies (1994 : 387) เห็นว่า ผู้ใช้อ่านอาจต้องรู้จักแหล่งของอ่านอาจและรู้ว่าอ่านอาจประเภทไหนที่ต้องใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภายหลังจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสรุปแหล่งของอ่านอาจว่ามี 3 แหล่ง คือ แหล่งอ่านอาจส่วนบุคคล แหล่งอ่านอาจทางสังคม และแหล่งอ่านอาจในองค์การ

1.2.1 แหล่งอ่านอาจส่วนบุคคล

Pfeffer (1992) เห็นว่าคนส่วนใหญ่อ่านอาจเป็นกว้างแก่ทุกๆ คน แต่มีพียงไม่กี่คนที่จะได้รับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่จากอ่านอาจนั้น จากประสบการณ์ งานวิจัย และการสังเกตของ Pfeffer พนวณว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของบุคคลที่จะได้รับและเป็นเจ้าของอ่านอาจที่ยิ่งใหญ่ในองค์การ คือ

1. มีพัฒนา ความตื้นทานและมีกำลังทางกายภาพ
2. สามารถที่จะดึงพลังงานของบุคคลออกมาใช้ได้และหลีกเลี่ยงความพยายามที่สูญเปล่า
3. ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น สามารถอ่านและทำความเข้าใจผู้อื่นได้
4. ยืดหยุ่น โดยเฉพาะสิ่งที่มีความหมายต่อการทำเป้าหมายให้สำเร็จ

5. เติมใจที่จะต่อสู้เมื่อจำเป็น เกลาที่เกิดความขัดแย้งและต้องเผชิญหน้ากับปัญหา
6. สามารถที่จะบันยั่งความเห็นแก่ตัว และแสดงบทบาทของผู้ดูแลที่ดี หรือสามารถที่เต็มใจจะช่วยงานหรือสนับสนุนผู้อื่น ในเวลาที่เหมาะสม

1.2.2 แหล่งอำนาจทางสังคม

อำนาจจะได้รับจากแหล่งเฉพาะเท่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่างๆ โดยตามแนวคิดของ French และ Raven (1959) นักสังคมจิตวิทยาแบ่งอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางมาก กล่าวโดยสรุปได้แก่

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward power) เป็นการแสดงออกถึงการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้แก่บุคคลอื่น เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นมุ่งหวังว่าจะได้รับ ได้แก่ รางวัลตอบแทนเป็นทางการ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง รางวัลตอบแทนไม่เป็นทางการ เช่น วัตถุสิ่งของ การยกย่องชมเชย การสนับสนุนให้ได้รับผิดชอบงานสำคัญที่ตรงกับความต้องการ อำนาจนี้จะใช้ได้ผลเมื่อขนาดของรางวัลนั้นมีคุณค่าเท่าเทียมกับสิ่งที่ต้องกระทำ

2. อำนาจการบังคับ (Coercive power) เป็นการแสดงออกที่สามารถบังคับให้ยอมตาม หรือลงโทษผู้อื่นได้ อาจใช้กำลังบังคับหรือการบังคับโดยทางอ้อมจากการดำเนิน ผลกระทบจากการใช้อำนาจนี้อาจเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรืออาจเกิดพฤติกรรมข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ได้ เช่น บุคคลที่ถูกบังคับจะหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือเป้าหมายเพียงเล็กน้อย เพื่อที่จะพ้นการลงโทษและทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้านผู้ใช้อำนาจได้

3. อำนาจโดยชอบธรรม (Legitimate power) เป็นการแสดงออกที่ทำให้บุคคลอื่นยอมกระทำการตาม อาจได้จากวัฒนธรรม หรือจากการท่องค์การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชา ได้แก่การกระจายอำนาจ การประนีประนอม เป็นต้น อำนาจนี้จะเป็นที่ยอมรับก็ต่อเมื่อคนที่ใช้อำนาจนั้นได้ใช้อำนาจไปอย่างถูกต้อง

4. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) มาจากความรู้หรือทักษะที่พิเศษ เป็นการแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ความสามารถหรือเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง กล้าแสดงออก สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมซึ่งบุคคลอื่นยอมรับในความสามารถหรือต้องการความรู้นี้ น่าช่วยแก่ปัญหา

5. อำนาจการอ้างอิง (Referent power) เป็นการแสดงออกถึงความเป็นผู้มีชื่อเสียง เป็นที่สนใจของบุคคลอื่นๆ หรือเป็นที่รู้จักนิยมทั่วไป ซึ่งมาจากพื้นฐานของความชื่นชม โดยได้รับอิทธิพลจากลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้น สร้างความชื่นชมและดึงดูดใจแก่บุคคลอื่น

นอกจากอำนาจพื้นฐานทางสังคมแล้ว ยังมีการอภิค่าวัดถึง อำนาจชาร์มาติค (Charisma power) ซึ่งหมายถึงฐานอำนาจที่มีจากลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล ที่ทำให้ผู้คนเชื่อว่าผู้นี้ทำที่มีการมีใจจะช่วยให้ผู้ตามนั้นรู้สึกว่าหมายส่วนตัวได้ โดยผู้ตามตระหนักว่าขั้นต้นนั้นจะต้องสนับสนุนและช่วยเหลือข้อเสนอแนะของผู้นำก่อน (French and Raven, 1959 cited in Hodge et al, 1996 : 334) และอำนาจข้อมูลข่าวสาร (Information power) คือ การเป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับบุคคล เหตุการณ์ หรือข้อเท็จจริงที่ช่วยให้พยากรณ์เหตุการณ์หรือพฤติกรรมในอนาคตได้ (Raven , 1965 cited in Tyson and Jackson, 1992 : 88)

และ Huber (1996) ได้อ้างถึง Raven และ Kruglanski (1975) กับ Helsley และ Goldsmith (1989) ว่า ได้นิยามถึงอำนาจการเชื่อมโยง (Connection power) ว่ามาจากบุคคลที่รู้จักกันและเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ทำให้สามารถข้ามขอบเขตเพื่อรับข้อมูลข่าวสารได้ อำนาจนี้เป็นกลยุทธ์ที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ บางครั้งอาจแสดงถึงฐานอำนาจที่เกิดจากการติดต่อเชื่อมโยงกับบุคคลอื่นที่เต็มไปด้วยอำนาจ รวมถึง Liberatore และคณะ (1989) ที่นิยามอำนาจการตัดสินใจกลุ่มเพิ่มขึ้น โดยอำนาจทั้ง 3 นี้จะสัมพันธ์กับกลุ่มและองค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งอำนาจการตัดสินใจกลุ่ม (Group decision making power) เป็นการรวมพลังเพื่อที่จะริเริ่มหรือการสร้างสรรเมื่อกลุ่มนิการดำเนินไปด้วยกัน มีการตัดสินใจ และแสดงการเผชิญหน้าในลักษณะที่เป็นหน่วยเดียวกัน

แต่ไม่ว่าจะมีนิยามหรือกำหนดประเภทของอำนาจตามแหล่งต่างๆ โดยแนวความคิดของไกรกีตาน จะสังเกตได้ว่าอำนาจจะใช้ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ใช้อำนาจและผู้ที่ตอบสนองต่ออำนาจนั้นเท่านั้น อำนาจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งสามารถที่จะเคลื่อนย้ายเหล่าของอำนาจเหล่านี้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ให้โอกาสหรือจำกัดโอกาสใช้อิทธิพล และลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Tyson and Jackson, 1992 : 88)

นอกจากอำนาจพื้นฐานแล้ว แหล่งอำนาจที่มีอยู่ทั่วๆ ไปในสังคม อาจจัดหมวดหมู่ของแหล่งอำนาจเป็น 4 ประเภท (Langford, 1981 อ้างถึงใน เสาลักษณ์ พวพัฒนกุล, 2534 : 39) ได้แก่

1. เงิน เงินเป็นสิ่งที่มีค่ามากสำหรับมนุษย์ เพราะเงินสามารถตอบสนองเป้าหมายเกือบทุกอย่าง ทำให้ได้มาซึ่งความต้องการพื้นฐาน (Basic) เงินยังแสดงออกถึงสถานภาพและความสำคัญซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของมนุษย์

2. คน การใช้ประโยชน์จากคนที่เป็นฐานอำนาจนั้นเกิดจากการทำงานร่วมกัน คุณภาพส่วนบุคคล การยึดมั่นต่อ กันในสังคมและมีการจัดองค์กรทางสังคม (Deutsh,1973) แต่การที่กลุ่มหรือองค์การใดมีคนอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ได้หมายความว่ากลุ่มหรือองค์การนั้นมีอำนาจเสนอໄ้ เพราะคนเป็นระบบเปิด ดังนั้นแหล่งอำนาจที่เป็นคนจึงมีความแปรปรวนสูง

3. สถานภาพทางสังคม เป็นสิ่งที่ส่งเสริมสร้างฐานะสำนักงานทึ้งสำนักงานอ้างอิงและสำนักงานของธรรมชาติ สถานภาพทางสังคมสูงเด็กต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม แต่สถานภาพทางสังคมที่เป็นฐานสำนักงานในทุกวัฒนธรรมแม้ว่าจะสูงไม่เท่ากันในทุกวัฒนธรรมก็ตาม

4. ความรู้ หรือข้อมูล เป็นฐานสำนักงานที่มีค่าของสำนักงานเชี่ยวชาญ คุณสมบัติที่เป็นฐานสำนักงาน ความเชี่ยวชาญเกิดจากการประเมินความรู้จากตัวความรู้เอง

1.2.3 แหล่งสำนักงานในองค์การ

ที่ได้ก่อตัวมานั้นเป็นแหล่งสำนักงานทางสังคมทั่วๆไป เมื่อมีการนำโน้ตหนังของสำนักงานมาใช้ในองค์การที่ได้มีการอธิบายแหล่งสำนักงานที่มีอยู่ในองค์การไว้ว่ามาจาก 3 ทาง (Kanter, 1979) คือ

1. สาขาระดับหัว หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถที่จะจัดทำสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การ เช่น วัสดุ เงิน ทรัพยากรเพื่อนำมาใช้เป็นรางวัล หรืออาจเป็นเกียรติยศซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นรางวัลได้ เช่นกัน

2. สายข้อมูล คือ การที่เป็นผู้รอบรู้ข้อมูลทั้งในเรื่องที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

3. สาขาระดับสนับสนุน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการแสดงออกที่พิเศษ หรือแสดงถึงการตัดสินใจนิจฉัยอย่างรอบคอบ ผู้บริหารจะต้องสามารถเผชิญกับวัตกรรมใหม่ๆ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ

สำนักงานของผู้บริหารในองค์การนั้น Yuki และ Falbe (1991) ได้ทำการศึกษาโดยสำรวจพบว่ามีทั้งสิ้น 8 ประเภท โดยแบ่งสำนักงานออกเป็น 2 หมวดใหญ่ ได้แก่

1. สำนักงานตามตำแหน่ง (Positional Power) การได้มาของสำนักงานนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่อยู่ในองค์การหนึ่งๆ จะมีตำแหน่งอยู่ในโครงการขององค์การนั้นเสมอ สำนักงานนี้จะแบ่งออกเป็น 4 สำนักงาน คือ

1.1 สำนักงานตามกฎหมาย อาจได้จากวัฒนธรรม การถ่ายทอดกันนิยม (Shared values) หรือองค์การกำหนดขึ้น มากกว่าที่จะมาจากการที่บุคคลแต่ละคนกำหนดขึ้นเอง จะมีการกำหนดกฎระเบียบ แล้วมอบหมายสิทธิและอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า จะต้องยอมรับในสำนักงานและอธิบดีของผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาลำดับขั้นที่สูงกว่า

1.2 สำนักงานในการให้รางวัล สำนักงานชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำใช้ความสามารถหรือทรัพยากรที่มีอยู่ ให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานร่วมมือกันให้เกิดผลที่ต้องการและป้องกันผลที่ไม่ต้องการ

1.3 สำนักงานในการบังคับบัญชา คือ เป็นสำนักงานที่ตรงข้ามกับสำนักงานในการให้ผลตอบแทน คือ เป็นสำนักงานที่เกิดจากการบังคับ คุกคามและสามารถลงโทษผู้อื่นได้ ใช้สนับสนุนสำนักงานที่ได้มาขย่างบุคคลต้องได้เช่นเดียวกัน

1.4 อำนาจจากข้อมูลที่เว้าหา ที่ไม่สามารถอธิบายบุคคลที่จะเข้าถึงเราได้รับข้อมูลที่ผู้อื่นไม่สามารถเรียกได้รับ และจากข้อมูลที่มีอยู่นี้ทำให้บุคคลอื่นเชื่อว่า ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ดีว่างาน มีอำนาจต่อรองและปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ

2. อำนาจตามลักษณะส่วนบุคคล (Personal power) เป็นอำนาจที่ได้รับเนื่องจากคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล แบ่งเป็น

2.1 อำนาจที่ได้มาจากการยอมรับในความรอบรู้ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง อำนาจนี้เกิดจากการที่คนๆ นั้นมีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งบุคคลอื่นในองค์การยอมรับและเชื่อถือในความสามารถ

2.2 อำนาจที่ได้รับจากการอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากการอ้างถึงบุคคลที่มีอำนาจเป็นที่สนใจของบุคคลอื่นๆ หรือเป็นที่รู้จักนิยมทั่วไป มาจากพื้นฐานของความชื่นชม ความประทับใจที่มีต่อบุคคล เกิดอิทธิพลจากลักษณะบุคคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้น

2.3 อำนาจการโน้มน้าว (Persuasive power) เป็นความสามารถของบุคคลที่จะใช้หลักความจริงและเหตุผลที่ถูกต้องมาโต้แย้ง เพื่อที่จะชักจูง โน้มน้าวนักบุคคลอื่น โดยทำให้เชื่อว่า ข้อเสนอแนะภูมิปัญญาที่เป็นทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เป้าหมายหรืองานนั้นประสบความสำเร็จได้

2.4 อำนาจบารมี หมายถึง การมีบารมี เป็นลักษณะของบุคคลที่มีเสน่ห์ดึงดูดใจ หรือลักษณะท่าทางที่กระตือรือร้น ทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะติดต่อสัมพันธ์ด้วย เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกยอมรับนับถือ และสามารถปลุกเร้าผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

Etzioni (1969) แบ่งอำนาจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. อำนาจจากการบังคับ (Coercive power) หมายถึง การใช้อำนาจโดยการบังคับและคุกคามหรือแทรกแซงด้วยกำลังทางร่างกาย

2. อำนาจจากการตอบแทน (Remunerative power) หมายถึง อำนาจในการควบคุม หรือบังคับด้วยทรัพยากร วัตถุ รวมทั้งรางวัลต่างๆ อันเป็นสิ่งอุทกษา

3. อำนาจที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีตัวตน เป็นเพียงสัญลักษณ์ทางสังคม

จากการประเภทของอำนาจทั้ง 3 นี้ ทำให้เกิดความเกี่ยวพันในองค์กร ในลักษณะของการมีส่วนร่วมและระดับความแตกต่างของความมีძนั่น ผูกพันที่แตกต่างกัน

ความสำเร็จในองค์การนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์การด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และพิจารณาว่าการกำหนดขอบเขตของอำนาจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างไร ขั้นแรกของความสำเร็จคือการเข้าใจถึงอำนาจและความปรารถนาที่จะได้รับ หรือรู้จัก

ให้กับงาน ชุดงานและทำให้บุคคลยอมรับนิยามงานนั้น การนำแท่งที่ทำมาจากการโปรแกรมสร้างพฤติกรรมส่วนบุคคลมาใช้ทำให้ผู้บริหารสามารถเป็นผู้กระทำการมากกว่าผู้ถูกกระทำ

2. ผลวิธีการใช้อำนาจ

การแปลความหมายของอำนาจที่แตกต่างกันจากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ความเข้าใจในเรื่องของอำนาจแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน

และจากความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจที่แตกต่างกันนี้ Heineken พบว่าจะมีการใช้แหล่งอำนาจที่ต่างกันสอดคล้องกับแนวคิดของ Huber (1996 : 383) ที่ว่า ความเข้าใจและค่านิยมต่ออำนาจจะเป็นตัวกำหนดว่าแต่ละบุคคลใช้แหล่งอำนาจได้อย่างไร โดยที่บุคคลที่เชื่อว่าอำนาจเป็นสิ่งดีจะใช้อำนาจการให้รางวัลอำนาจ ความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย ขณะที่บุคคลที่เชื่อว่าอำนาจเป็นการพึ่งพาทรัพยากร มักใช้อำนาจของข้อมูลข่าวสาร และบุคคลที่เชื่อว่าอำนาจเป็นเรื่องทางการเมืองมักใช้อำนาจการเชื่อมโยงเป็นต้น

อำนาจพื้นฐานแต่ละประเภทนั้นล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด โดยทั่วไปบุคคลได้ใช้อำนาจในการบังคับมากเท่าใด บุคคลนั้นจะมีคนชอบน้อขมากเท่านั้น ทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจที่มาจากการศรัทธา ความชื่นชมน้อบตามไปด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญก็มักได้รับอำนาจโดยชอบธรรมและอำนาจในข้อมูลข่าวสารมากตามไปด้วย นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งยิ่งสูงเท่าใดขององค์การ ก็จะมีอำนาจอันชอบธรรมและมีโอกาสที่จะใช้อำนาจการให้รางวัลและการลงโทษมากด้วยเช่นกัน

แม้ว่าได้มีการนำรูปแบบต่างๆ ของอำนาจมาใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา คนทั่วไปมักคิดว่าการใช้อำนาจเกิดขึ้นจากระดับสูงลงสู่ระดับล่างเท่านั้น เช่น การใช้อำนาจของผู้บริหารเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ในความเป็นจริงการใช้อำนาจเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ผู้บริหารใช้อำนาจกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารใช้อำนาจกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือกับบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้รับความร่วมมือหรือการสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงาน ผู้บริหารใช้อำนาจกับผู้ตรวจการ หรือกับผู้บริหารระดับสูงว่าตนเพื่อให้ได้รับทรัพยากร หรือการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

จะเห็นได้ว่าเมื่อกล่าวถึงอำนาจ นักจิตวิทยาอธิบายว่า “อำนาจเป็นความสามารถที่จะแสดงบทบาทได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพลนั่นเอง”

2.1 ความหมายของกลวิธีการใช้อำนาจ

เนื่องจากพฤติกรรมการใช้อำนาจถูกนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดอิทธิพล ดังนั้นการทํากาหนดเจ้าของความหมายของกลวิธีการใช้อำนาจจึงต้องเข้าใจความหมายของอิทธิพลร่วมด้วย

Allen และ Porter (1983 cited in Riggio, 1996 : 369) ให้คำจำกัดความของอิทธิพลว่า หมายถึง กระบวนการของการเกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น โดยเรียกอิทธิพลอีกอย่างว่า อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) ซึ่งจะจำกัดขอบเขตของการใช้อิทธิพลมากกว่าการใช้อิทธิพลโดยทั่วไป

สำหรับอำนาจหน้าที่ จะเป็นแหล่งของอำนาจ เป็นความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับที่จะจัดการหรือเปลี่ยนแปลงผู้อื่น ขณะที่อำนาจไม่ต้องใช้ความถูกต้องตามกฎหมาย

อิทธิพล มักจะมีความหมายในขอบเขตที่กว้างกว่าอำนาจ เกี่ยวพันกับความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่นในหลายๆ ทาง เช่น เปลี่ยนแปลงความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน อิทธิพลจะสัมพันธ์ ก้าดชิดกับภาวะผู้นำมากกว่าอำนาจ แต่ทั้งสองคำนี้จะเกี่ยวพันในกระบวนการของการผู้นำทั้งคู่

Robbin (1996 : 471) กล่าวถึง "Power Tactics" ว่าเป็นหนทางที่แต่ละบุคคลจะนำฐานอำนาจไปใช้ในลักษณะที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งผู้ใช้อำนาจพยายามที่จะทำให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ

ดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า รูปแบบพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลนั้น มีผู้ใช้คำต่างกันหลายคำในความหมายเดียวกัน เช่น Power strategies (Hersey and Blanchard, 1993) Political Tactics (Luthans, 1995) Power Tactics (Drummond, 1993 ; Robbin, 1996) Power mechanisms หรือ Influence Tactics เป็นต้น การใช้คำในภาษาไทยมีผู้ใช้คำ กลยุทธ์การใช้อำนาจ (ธรรมจักร สร้อยพิกุล, 2536) กลยุทธ์ทางการเมือง (ฟาริดา อิบราริม, 2537) เป็นต้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้คำนิยามที่เฉพาะเจาะจงในการวิจัยครั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันและความแน่ใจของภาษาว่า กลวิธีการใช้อำนาจ เพื่อหมายถึงรูปแบบพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพล

ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของกลวิธีการใช้อำนาจ (Power Tactics) ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผยโดยบุคคลหนึ่ง ซึ่งพฤติกรรมนี้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น อาจเป็นผลเพียงต่อความรู้สึกหรืออารมณ์ จนกระทั่งถึงมีอิทธิพลให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยมได้ ผลที่ได้รับจากการใช้กลวิธีการใช้อำนาจอาจทำให้บุคคลอื่นรู้สึกนิยมชมชอบผู้ใช้ หรือรู้สึกว่าได้รับการคุ้มครองเป็นได้ การใช้กลวิธีการใช้อำนาจแต่ละวิธีที่ใช้เฉพาะในแต่ละสถานการณ์ของผู้นำ จะเป็นกระบวนการการทำงานของอำนาจที่สัมพันธ์กันที่ทั้งผู้นำและผู้ตามเป็นเจ้าของอยู่ โดยผู้ที่มีอำนาจในปริมาณที่มากกว่า สามารถเลือกใช้กลวิธีได้หลากหลายประเภท และจะประสบความสำเร็จในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจได้มากกว่าผู้ที่มีอำนาจน้อย

2.2 ประเภทของกลวิธีการใช้อำนาจ

ในหลายปีที่ผ่านมา นักวิจัยให้ความสนใจกับการตรวจสอบประเภทของพฤติกรรมที่เจ้าพายุจะลงที่ใช้ให้เกิดอิทธิพล มากกว่าที่จะเน้นถึงอำนาจในเรื่องของแหล่งอำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพล และมีการกำหนดชื่อคลงกันพูดคุยที่ทำให้เกิดอิทธิพลนี้ว่า "Influence Tactics" ซึ่งตามความหมายของนิยามแล้วก็ คือ รูปแบบของพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดอิทธิพลนั้นเอง และแต่ละรูปแบบของพฤติกรรมนี้จะมีความหมายและมีประสิทธิผลในบางสถานการณ์เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบพูดคุยตามเฉพาะ หรือรวมแต่ละรูปแบบเข้าด้วยกันใช้ตามเหตุการณ์และความชอบส่วนบุคคลของผู้บริหารนั้น (Yukl, 1994 : 224)

ถึงแม้ว่าคำนิยามของกลวิธีการใช้อำนาจมักจะถูกนำมาทดสอบ ในมุมมองของการใช้อำนาจของผู้นำ แต่ผู้ตามสามารถใช้อำนาจและมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้ที่จะใช้ภาวะผู้นำจึงสามารถปรับปรุงประสิทธิผลของตนเองได้โดยใช้ผลจากความแตกต่างของอำนาจแต่ละประเภทระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม และเลือกประเภทของกลวิธีการใช้อำนาจที่ต้องการใช้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาของ Kipnis , Schmidit และ Wilkinson (1980) ทำให้มีผู้นำผลนี้ไปขยายองค์ความรู้ และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีการใช้อำนาจ ซึ่ง Yukl และ Falbe (1990) ได้นำกลวิธีการใช้อำนาจทั้ง 8 มิตินี้มาปรับปรุงใหม่ โดยตัดการแทรกแซงและการขับขึ้นของรวมกับการกล้าแสดงออก เนื่องจากปัญหาของคำจำกัดความที่เข้าช้อนกันและใช้ไม่น่อบย แล้วให้คำนิยามว่า การกดดัน และเพิ่มการเร้าใจและการปรึกษาหารือ รวมเป็น 8 กลวิธี ต่อมาในปี ค.ศ. 1992 Yukl และ Tracey ปรับปรุงประเภทของกลวิธีการใช้อำนาจใหม่อีกรั้ง ให้ครอบคลุมพูดคุยที่มีอิทธิพลแต่ละประเภทที่ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยต่างๆ ได้กลวิธีการใช้อำนาจ 9 กลวิธีที่ใช้สำหรับผู้บริหารในองค์การ คือ

1. กลวิธีทางกฎหมาย (Ligitimating Tactic) เป็นรูปแบบพูดคุยที่กำหนดให้คำร้องขอนั้นถูกต้องตามกฎหมาย เช่น เป็นการแสดงถึงแบบอย่างที่ให้ปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นลำดับ การแสดงถึงกฎหมายและนโยบายขององค์การ และการยืดมั่นในบทบาททางวิชาชีพตามที่คาดหวังไว้ เป็นต้น

2. กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล (Rational Persuasion) เป็นพูดคุยที่ผู้บริหารแสดงการโดยอ้างอิงอย่างสมเหตุสมผล ใช้ความสามารถในการอธิบาย วิเคราะห์ สังเคราะห์ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ระหว่างต่างๆ โดยใช้กระบวนการตรวจสอบอย่างมีระบบ เป็นแต่เก็บ จนทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน (ธุจริยา อินทร์ตุล 2531) และมีหลักฐานแสดงความจริงที่ว่า การร้องขอนั้นเป็นทางที่ดีที่จะทำให้วัตถุประสงค์หรืองานนั้นสำเร็จได้ กลวิธีนี้จะหมายความเมื่อบุคคลเกิดหมายของใช้อำนาจมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์นั้น เช่นเดียวกัน แต่ไม่ยอมรับว่าโครงงานนั้นเป็นทางที่ดีที่สุดที่จะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ถ้าวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน กลวิธีนี้มักใช้ไม่ได้ผล ไม่เกิดการยอมรับหรือความยึดมั่นผูกพัน ดังนั้นจะต้องมีการตรวจสอบการยอมรับวัตถุประสงค์ร่วมกันก่อนที่จะใช้กลวิธีนี้

3. กติกาที่การเรียบเรื่อง (Inspirational Appeal) เป็นความพยายามที่จะพัฒนาความกระตือรือร้นและความยืดหยุ่นผูกพัน โดยการปลุกเร้าและดึงดูดใจอย่างเข้มแข็งแล้วเชื่อมโยงกับการร้องขอหรือการแสดงความคิดเห็นต่อความต้องการ ค่านิยม ความคาดหวัง และอุดมคติของบุคคล เป็นต้น

ความชันช้อนของการตลาดจะขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะทำ ภาระและความพยายามและความเสี่ยงที่ต้องใช้ในการทำงาน บุคคลที่จะต้องร่วมงาน และวิถีทางที่จะกระทำ การแสดงพฤติกรรมการตลาดให้เหมาะสมนั้น ผู้บริหารต้องเห็นถึงคุณค่า ความหวัง และความหวาดกลัวของกลุ่มหรือบุคคลที่จะมีอิทธิพล ด้วยกลวิธีนี้จะต้องอาศัยทักษะการสื่อสารของผู้บริหาร ความสามารถที่จะใช้การคิดเห็นภาพ และการเปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจน การใช้สัญลักษณ์ และการใช้เสียงกริยาที่กระตือรือร้น และน่าตื่นเต้น

4. กลวิธีการปรึกษาหารือ (Consultation) เป็นกระบวนการในการจูงใจบุคคลให้นำการตัดสินใจนั้นไปใช้มากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น กลวิธีนี้สามารถใช้กับบุคคลเฉพาะรายหรือใช้กับกลุ่ม ในการพบปะสัมมนาเป็นทางการ หรือการสนทนาก่อนนัดเวลาสั้นๆ ก็ได้

5. กลวิธีการแลกเปลี่ยน (Exchange Tactic) เป็นการเสนออย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย โดยผู้บริหารที่จะให้รางวัลหรือสิ่งของแก่บุคคลที่ทำในสิ่งที่ผู้บริหารนั้นร้องขอ การใช้สิ่งที่เร้าใจจะเหมาะสมเมื่อบุคคลไม่สนใจหรือไม่เดินใจที่จะทำในสิ่งที่ร้องขอ ผู้บริหารมักจะเสนอให้บุคคลทำตามข้อสัญญาที่คุ้มค่าแก่การได้รับบางสิ่งที่บุคคลเป้าหมายมีความต้องการ กลวิธีนี้เป็นทางหนึ่งในความพยายามที่จะแสดงบทบาทของอำนาจการให้รางวัล เนื่องจากสำหรับการให้กลวิธีนี้คือผู้ให้จะต้องสามารถควบคุมเหนือรางวัลที่ดึงดูดใจแก่บุคคล และความน่าไว้วางใจเพียงพอที่จะได้รับความร่วมมือ รางวัลที่เสนอให้โดยผู้บริหารอาจเป็นการเสนอการเพิ่มเงินเดือน การส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในทรัพยากร ช่วยการทำงานชิ้นอื่นตอบแทน ให้การสนับสนุนทางการเมืองต่อประธานหรือโครงงาน ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้คำแนะนำที่ดีเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงาน เสนอให้มีส่วนร่วมในผลกำไรที่จะได้รับจากโครงงาน เป็นต้น

6. กลวิธีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personal Appeal) เป็นการร้องขอให้ทำในสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเพื่อน หรือความจริงใจกติดต่อผู้บริหาร แต่ถ้าร้องขออย่างไม่เหมาะสมกับความแน่นแฟ้นของสัมพันธภาพ คำร้องขอนั้นอาจถูกปฏิเสธได้ วิธีการที่จะทำให้กลวิธีนี้ได้รับการตอบสนองนั้น ผู้บริหารจะต้องอธิบายหรือชี้แจงให้บุคคลเป้าหมายเข้าใจว่าคำร้องขอนั้นมีความสำคัญต่อผู้บริหาร มิเช่นนั้นจะถูกปฏิเสธหรือใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

7. กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร (Ingratiation Tactic) เป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลอื่นรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตัวผู้ให้อำนาจ เช่น การสนับสนุนส่งเสริม การทำสิ่งดีๆ ให้กับบุคคล การใช้คำยกยอชื่นชม การให้ความช่วยเหลือเดิมที่แสดงความเป็นกันเองอย่างพิเศษ ก่อนที่จะมีการร้องขอ เป็นกลวิธีที่มีอิทธิพลมากเมื่อผู้อื่นรับรู้ถึงความสนใจ เป็นทางที่จะทำให้ความเป็นเพื่อนแฝงเจ็บ เพิ่มอำนาจการ

อ้างถึงมากขึ้น กลวิธีไม่ได้ใช้เพียงแค่วิธีการทำให้เกิดอิทธิพลอย่างทันทีทัน刻 แต่เป็นกลวิธีระยะยาวยังคงปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

8. กลวิธีการกดดัน (Pressure Tactic) ได้แก่ การคุกคาม การเตือน และพฤติกรรมกล้าแสดงออกต่างๆ เช่น การแสดงออกถึงความต้องการซ้ำๆ หรือการตรวจสอบบ่อยๆ เพื่อที่จะให้บุคคลตอบสนองตามที่ร้องขอ บางครั้งเมื่อคำร้องขอถูกปฏิเสธ การแสดงความโกรธต่อบุคคลจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่น่าพอใจ และไม่เกิดการยอมรับตามมาได้ถ้าใช้กับบุคคลที่เพียงแค่เชิงหรือเฉื่อยชา แทนที่จะใช้กับการกระทำที่ต่อต้านหรือสวนทางกัน กลวิธีนี้มีผลข้างเคียงที่สำคัญ การคุกคามและการชี้ชักจะทำร้ายต่อสัมพันธภาพการทำงาน และทำให้มีการหลีกเลี่ยงหรือขัดแย้งเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากไม่นิยมใช้กลวิธีนี้ ยกเว้นเป็นวิธีสุดท้ายเมื่อกลวิธีอื่นล้มเหลว

9. กลวิธีการอ้างอิง (Coalition Tactic) เป็นการเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลของบุคคลหลายคนเมื่อใช้บุคคลเพียงลำพังมิอิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมายไม่ได้ เป็นกลวิธีทางอ้อมที่มักใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมือง กลวิธีนี้อาจใช้วิธีให้บุคคลอื่นเกิดอิทธิพลแทน ใช้ได้ทั้งรูปแบบของเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า หรือบุคคลนอกองค์การ เช่น ผู้รับบริการ ผู้ให้การสนับสนุน เป็นต้น การรวมพลังความร่วมมือจากบุคคลในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าบุคคลเป้าหมาย บางครั้งเรียก Upward Appeal บางครั้งอาจใช้การตกลงกับผู้มีส่วนร่วมมือ ให้รับรองข้อเสนอของงาน หรือคำร้องขอเพื่อศักดิ์ใจแก่บุคคลเป้าหมาย ผู้มีส่วนร่วมนี้จะยอมให้ผู้บริหารนออกแก่ผู้อื่นว่าตนเองให้การสนับสนุนข้อเสนอตนนี้ บางครั้งอาจเพียงแค่บอกบุคคลเป้าหมายว่า ข้อเสนอของผู้บริหารนี้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่บุคคลเป้าหมายนั้นชื่นชมหรือการพนับถือ และบางครั้งต้องอ้างถึงหรืออาศัยผู้มีอิทธิพลหลายคน เมื่อใช้บุคคลเดียวกันกระทำให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลบางคนไม่ได้

กลวิธีการใช้อำนาจนี้ จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์การเป็นอย่างมาก และเป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำ (Yukl, 1994 : 223) ใช้พฤติกรรมเหล่านี้เพื่อเพิ่มการยอมรับความคิดเห็น นโยบาย หรือวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร และชูให้ผู้อื่นให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้วัตถุประสงค์นั้นสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 ผู้นำ

"ผู้นำ" (Leader) ได้ถูกอ้างอิงและให้ความสนใจที่จะอธิบายความหมายโดยนักปรัชญาและนักการศึกษา มาตั้งแต่สมัยของ Plato และ Confucius แต่เริ่มศึกษากันอย่างจริงจังเป็นระบบในลักษณะที่เป็นวิทยาศาสตร์ ตั้งแต่ระบบทรัพศรีกัลวิจัยที่ 1 (Baker, 1992 : 4) โดยเริ่มใช้คำ "ผู้นำ" ตั้งแต่ปี ก.ศ. 1300 แต่ยังไม่เป็นที่รู้จักในภาษาอังกฤษ การศึกษาในระยะนี้จะสนใจในเรื่องของบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้นำและการดำเนินชีวิตของผู้นำที่มีอิทธิพล จนกระทั่งศตวรรษที่ 19 นักวิจัยเริ่มให้ความสนใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่ผู้นำกำลังเผชิญ นอกจากการศึกษาผู้นำแล้ว พนว่าคุณภาพและ

ลักษณะของผู้ค้ามีกุญแจนำทางสักน้ำด้วย ซึ่งซึ่งให้เห็นว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ทั้งตัวผู้นำเอง ผู้ค้า และสถานการณ์

"ผู้นำ" จากแนวคิดหลายแนวคิดมีส่วนที่คล้ายคลึงกันพอจะสรุปได้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม จะมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคตแล้วทำการสื่อสารให้บุคคลอื่นๆ ได้รับทราบและกระตุ้นให้พากเพียรใช้อุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Diers, 1979 cited in Spitzer-Lehman, 1994 ; Kotter, 1990)

"ผู้นำ" ตามความหมายของ คำพูด สมเกียตรินทร์ (2538 : 77) คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกรับรองให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้ ในขณะที่ภาวะผู้นำคือ การที่นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย เป็นความสามารถของบุคคลที่ชักจูงผู้อื่นให้ร่วมนื้อ ร่วมใจกับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของตนได้

จะเห็นได้ว่าผู้นำและผู้บริหารมีความหมายต่างกัน บุคคลสามารถเป็นผู้บริหาร โดยไม่มีการนำหรือเป็นผู้นำโดยไม่ต้องมีการบริหาร ความแตกต่างที่สำคัญคือ ผู้นำมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นผูกพันของผู้บริหารดูแลความรับผิดชอบตามตำแหน่ง และใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ซึ่งสอดคล้องกับสมใจ วินิจกุล (2531 : 15) ที่เห็นว่า ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียว ผู้บริหารมีอำนาจโดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มนี้เพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้ เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ในกลุ่มนี้ๆ หรือหน่วยงานหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนอกหนึ่งจากผู้บริหาร โดยตำแหน่ง โดยปกติผู้นำจะมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามลักษณะขององค์การ กลุ่ม และสถานการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งความสำคัญมากน้อยแต่ละบทบาทจะเปลี่ยนไปด้วย หน้าที่ของผู้นำมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function) เป็นหน้าที่ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่

1.1 หน้าที่บริหาร เป็นหน้าที่ที่เห็นได้ชัดเจนของผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มใด ผู้นำจะต้องทำหน้าที่บริหารและประสานงานในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินนโยบายหรือวัดดูประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยตรงหรือไม่ก็ตาม เป็นความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องลงมือทำเองทั้งหมด อาจมารยาให้ผู้อื่นกระทำแทนได้

1.2 หน้าที่วางแผน ผู้นำต้องทำหน้าที่วางแผนที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

ในการทำงาน

1.3 หน้าที่วางแผนนโยบาย โดยทั่วไปการวางแผนนโยบายอาจเป็นไปได้ 3 ทางคือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางแผนนโยบาย หรือสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางแผนนโยบาย หรือผู้นำวางแผนนโยบายเพียงคนเดียว ไม่ว่าจะเป็นแบบใด ผู้นำย่อมมีบทบาทมากเสมอ

สำนักวิทยบริการสถาปัตยกรรมและสิ่งแวดล้อม

พิมพ์โดย

1.4 หน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม ผู้นำจำเป็นต้องรับหน้าที่นี้ เพราะเป็นเรื่องของคำแนะนำที่ทุกคนในกลุ่มจะติดต่อโดยตรงกับคนในกลุ่มอื่นได้พร้อมกัน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นตัวแทนของคุณในกลุ่ม ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

2. หน้าที่รอง (Secondary Function) เป็นหน้าที่ที่ผู้นำต้องกระทำเพื่อผลทางจิตใจของกลุ่ม ได้แก่

2.1 หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่างในกลุ่มน้ำประเพณี เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เช่น พระ ครูอาจารย์ ผู้นำจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่าง ให้ผู้ตามหรือสมาชิกขึ้นถือเป็นแบบอย่าง หรือปฏิบัติตาม เกาะพอกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และยินดีที่จะเชื่อฟังเขา

2.2 หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเพณีเป็นเครื่องหมายของกลุ่ม มักเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มคนอื่นๆ สับเปลี่ยนกันเรื่อยๆ

2.3 หน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบ ในเมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหาเฉพาะหน้า เมื่อต้องการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของเข้า และให้ผู้นำตัดสินใจให้

3.2 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศาสตร์ที่เริ่มมีการศึกษาในศตวรรษที่ 20 (Marriner-Tomey, 1993) โดยในระยะแรกจะเน้นคำนิยามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ และความคิดรวบยอดของภาวะผู้นำมากกว่าคำนิยามในปัจจุบัน ซึ่งเน้นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ Locke และผู้ร่วมงาน (1991 : 2 - 3) เห็นว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นนิยามของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ถ้าไม่มีผู้ตามจะไม่มีผู้นำและเน้นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้ว่า จะปลูกเร้าและสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างไร

2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ในการนำ ผู้นำต้องทำงานสิ่งบางอย่างซึ่งมากกว่าสิ่งที่นำไปที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ถึงแม้ว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการภาวะผู้นำ แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คนบางคนเป็นผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำต้องการการนำผู้อื่นให้แสดงการกระทำ ในหลาย ๆ ทาง เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แสดงตัวแบบตั้งเป้าหมาย ให้รางวัลและลงโทษ ปรับรือโครงการสร้างองค์การสร้างทีมงานและสื่อสารวิสัยทัศน์

3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การสมัยใหม่ที่ซับซ้อน เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ ซึ่งทำเป็นป้าหมายที่วางแผนร่วมกันสำเร็จได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจให้ผู้อื่นแสดงสิ่งที่คาดหวัง โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยความรู้สึกผูกพันกับภาระงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ถูกนิยามโดย Burns (1978 cited Marriner-Tomey , 1993 : 40) จากการวิจัยเชิงบรรยายกับผู้นำทางการเมือง ซึ่ง Burns เห็นว่า ในองค์การนั้นทุกคนและทุกตำแหน่ง

สามารถเกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น มันสามารถเกิดได้ทุกวันเป็นสิ่งปกติ โดยจะเกี่ยวข้องกับ การเกิดอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ผู้ที่ดำเนินการสูงกว่าให้เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพบได้ทั้งในกระบวนการที่เกิดอิทธิพลในระดับน้อยๆ ระหว่างบุคคล หรือในกระบวนการที่อิทธิพลมีอำนาจมาก ในกระบวนการเดือนยายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบ สังคมและจักรูปแบบขององค์การใหม่ ที่ระดับนี้ ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการจัดระบบ การแสดงออกและการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคลนอกเหนือไปจากการชูงู (Yukl, 1994 : 351) ซึ่ง Yukl เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างหน่วยคณะจะทำให้ผู้นำได้รับความยุ่งยาก แต่ในเวลาเดียวกันจะเป็นประโยชน์ สำหรับการเปลี่ยนแปลง และเป็นช่องทางให้เกิดพลังที่จะได้รับการร่วมนือในวัตถุประสงค์ที่วางไว้

องค์ประกอบ 3 อย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass คือ

1. การมีบารมี (Charisma) เป็นคุณลักษณะและความสามารถพิเศษของผู้นำที่สำคัญของ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของการมีบารมีจะเป็นรูปแบบที่ซับซ้อนของบุคลิกลักษณะพฤติกรรมและอยู่ในที่ที่ถูกต้องเสมอในเวลาที่เหมาะสม ลักษณะสำคัญจะรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ประสานสายตาโดยตรงเสมอ ใช้น้ำเสียงที่เร้าความสนใจ แสดงออกถึงการมีชีวิตชีวา และรูปแบบของการ มีปฏิสัมพันธ์ที่เคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว นักจดจำและเข้มแข็งในความคิดของคนเอง มักจะแสดงถึง การสร้างสรรค์ผลงานที่สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะให้การคาดหวังที่สูงต่องานของผู้ตาม ขณะเดียวกัน ก็แสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตามด้วย รูปแบบของการสื่อสารที่ไม่ต้องใช้คำพูดที่เต็มไปด้วย อำนาจของการมีบารมี เป็นการเพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองแก่ผู้ตาม จะทำให้ผู้เกิดความงงรักภักดีและ กระทำการสิ่งที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยที่จะกระตุ้นและเร้าให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ความยึดมั่นผูกพัน และ ความต้องการที่จะกระทำการสิ่งใดๆ ให้งานสำเร็จตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล

2. การคำนึงถึงผู้อื่น (Individual Consideration) ผู้นำจะยอมรับนับถือความเป็นบุคคล ของผู้ตาม และแสดงออกโดยการเข้าใจในสภาวะของบุคคลอย่างเสมอภาค แสดงความชื่นชม มีการปรึกษา หารือ ส่งเสริม และกระตุ้นการปฏิบัติงาน บางครั้งอาจแสดงบทบาทของเพื่อนำไปใช้ในการทำงานถ้าสถาน การณ์เหมาะสม ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เกิดคุณภาพของงาน และ เป็นการพัฒนาตนเองของผู้ตามด้วย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ก่อให้เกิดการตระหนักรและส่งเสริม ความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคล ผู้นำกระตุ้นให้เกิดประดีนความคิด กลยุทธ์และพฤติกรรมใหม่ๆ เกิดผลลัพธ์ในงานเชิงสร้างสรรค์ รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการจัดการกับ ปัญหานั้น

โดยองค์ประกอบ 3 ส่วนนี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก และมักเป็นตัวแทนแสดงระดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำรับรู้ถึงความ ต้องการ ความรู้สึก และมีความเข้าใจในพื้นฐานของเป้าหมายของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยจะใช้การ

จึงใจด้วยสิ่งที่บุคคลนั้นสนใจ มีการระบุข้อกำหนดของงานชัดเจน ใช้การแลกเปลี่ยนระหว่างงานและผลตอบแทนที่ทำให้บุคคลรู้สึกพอใจกับการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่เป็นตัวแสวง คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นลักษณะที่ผู้นำมีการกำหนดความต้องการเกี่ยวกับงานที่จะได้รับรางวัล และใช้สิ่งที่บุคคลคาดหวังปลูกเร้าและให้รางวัลตามสถานการณ์ ไม่มีอิทธิพลจูงใจให้ปฏิบัติงาน

2. การบริหารด้วยข้อยกเว้น (Management by exception) ผู้บริหารจะใช้การข้อนกลับในด้านลบเมื่อมีบางสิ่งบางอย่างเกิดผิดปกติขึ้น

ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเรียนรู้ได้ โดยการพัฒนาทักษะและเทคนิคที่ปฏิบัติ nama ประยุกต์ใช้ทั้งในองค์การ ได้

4. กลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขณะที่ภาวะผู้นำ แสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคม ในการที่บุคคลหนึ่ง ซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำ สามารถชักนำและจูงใจให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ มากกว่าที่บุคคลนั้นจะสามารถกระทำได้ด้วยตนเอง (Stogdill, 1974) ภาวะผู้นำถูกใช้ให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยการกระตุนให้บุคลากรกระทำการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่จะแสดงภาวะผู้นำได้นั้นต้องมีพื้นฐานมาจากความแตกต่างกันของอำนาจระหว่างผู้บริหารกับผู้เป็นเป้าหมายของการบริหารหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำไม่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารไม่มีอำนาจนั้นเอง (Preesthus, 1982) ในขณะที่ Dessler (1987) สรุปได้ว่า “ความหมายของอำนาจใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแต่ไม่เหมือนกันเนื่องจากอำนาจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ ถ้าไม่มีอำนาจผู้นำก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (อ้างถึงใน เสาร์ลักษณ์ พัพัฒนกุล, 2534 : 17)

อำนาจ พนวจ บ่งว่า เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำที่แสดงถึงการใช้อำนาจ โดยเฉพาะสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความต้องการอำนาจเป็นสิ่งที่ประธานอย่างสูงในผู้นำและผู้บริหาร เพราะว่าอำนาจจำเป็นสำหรับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การกล้าแสดงออกและเชื่อมั่นในตนเองจะสัมพันธ์กับอำนาจและการผู้นำ ภาวะผู้นำจะเป็นลักษณะของอำนาจในการบริหารผู้อื่น

ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ คือ การพัฒนาของหน่วยงานย่อยใหม่ การปักธงองค์กรใหม่ และการเรียกร้องผู้นำแบบใหม่ที่จะนำงานกลุ่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี การดูแลสุขภาพอย่างและการเปลี่ยนแปลงของลักษณะองค์กร ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในอนาคตจะต้องดำเนินไปด้วยกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานความเชื่อในความเป็นมนุษย์ โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความซื่อสัตย์และการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์ อำนาจในตนเอง และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่น สองคลื่นของกับแนวคิดของ Burns (1978) ซึ่งนิยามอัมานาจในภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงพฤษติกรรมของบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในฐานอำนาจของผู้นำ ซึ่งรวมทั้งฐานอำนาจทางเศรษฐกิจ, การเมือง, โดยองค์การหรือโดยทักษะส่วนบุคคล

5. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

จากพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ชี้ให้ประกาศในพระราชกฤษฎีกานบกฯ เล่มที่ 112 ตอนที่ 4 ก. เมื่อ 24 มกราคม 2538 นี้นั้น ระบุไว้ในมาตรา 7 หมวดที่ 1 หัวใจ “ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาห้องถูน...” (หน้า 2) และในมาตรา 10 หมวดเดียวกัน ได้แบ่งส่วนราชการออกได้ดังนี้

- (1) สำนักงานอธิการบดี
- (2) บัณฑิตวิทยาลัย
- (3) คณะ
- (4) สำนักวิจัย
- (5) หน่วยงานที่เรียกว่าห้องถูนที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

“ส่วนราชการตามวรรคหนึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง....” (หน้า 3)

และหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้มีการจัดแบ่งส่วนราชการออกเป็นหน่วยได้ และมีการบริหารงานตามสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิก หน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้ทำเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการตามมาตรา 11 หน้า 3

การแบ่งส่วนราชการในสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก ได้แบ่งส่วนราชการได้ดังนี้ (เอกสารอัสดง. 2541 : 1)

1. คณะครุศาสตร์
2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
4. คณะวิทยาการจัดการ
5. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
6. สำนักงานอธิการบดี
7. สำนักวิจัยและบริการวิชาการ
8. สำนักศิลปวัฒนธรรม
9. สำนักกิจกรรมนักศึกษา
10. สำนักวางแผนและพัฒนา
11. สำนักส่งเสริมวิชาการ

ซึ่งในสถาบันแต่ละแห่งจะมีอธิการเดคันหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และรักษาดู管งานทั้งปวงของสถาบัน และจะให้มีรองอธิการบดี หรือมีทั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการเดคันหนึ่งหรือหลายคน เพื่อช่วยปฏิบัติงานตามที่อธิการบดีมอบหมาย ซึ่งอธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้ (มาตรา 38 หน้า 12)

(1) บริหารกิจกรรมของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ ของคณะกรรมการสถาบัน และของสถาบัน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน

(2) ความคุณดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอันเป็นของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ ข้อบังคับของคณะกรรมการสถาบันและข้อบังคับของสถาบัน

(3) เป็นผู้แทนสถาบันในกิจกรรมทั่วไป

ใน พรบ. นั้นจะกล่าวถึง ผู้บริหารไว้ตั้งแต่อดีตการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์สำนัก รองคณบดี และรองผู้อำนวยการ เท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ ส่วนการบริหารงานนั้นให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการสถาบัน

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

หน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องกระทำ เพื่อให้บรรลุผลตามแผนที่วางไว้ มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้ที่ปฏิบัติงานสามารถกระตุ้นตัวเองได้เกี่ยวกับงานที่ต้องทำ และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ความรับผิดชอบและตำแหน่งกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กับบทบาท เนื่องจากหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของกิจกรรม เพื่อให้ปฏิบัติบทบาทได้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนอกจากบทบาทของผู้บริหาร (เฉพาะที่กล่าวไว้ข้างต้น) แล้ว หน้าที่จะพิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติลงนี้

1. ด้านการบริหาร ครอบคลุมถึงความสามารถในการบริหารงานในสถาบันฯ คณะ สำนัก ต่างๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของสภาสถาบันราชภัฏ และของสถาบันฯ มีการศึกษางาน การจัดอัตรากำลัง ในการปฏิบัติงาน การจัดทำครุภัณฑ์ที่จำเป็น มีการประเมินผลงาน มีความสามารถในการบริหารบุคลากร มีการแก้ปัญหาบุคลากร เก็บปัญหาที่สำคัญได้ รวมทั้งมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร

2. ด้านวิชาการ ครอบคลุมถึงการให้ความร่วมมือแก่สถานศึกษาภายนอก และภายในสถาบันเอง แม้กระทั่งต่างประเทศ ให้ความรู้และข้อมูลแก่นักศึกษา จัดสรรสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ การเรียนการสอนที่เหมาะสม ร่วมมือกับคณาจารย์ในแบบมองหมายงานและคุ้มครองการเรียนการสอนถึงระดับโปรแกรมวิชา นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้ความร่วมมือแก่คณาจารย์ นักศึกษาทำการวิจัย และกิจกรรมของสถาบันด้วย

3. ด้านการบริหาร ครอบคลุมถึงการที่มีความสามารถให้การบริหารวิชาการแก่สังคมได้ตาม
พรบ. รวมถึงกิจกรรมในด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนรรມและให้ความรู้แก่ปวงชนในท้องถิ่นของ
ตนเอง ได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้งานการบริหารที่มีความสามารถสอดคล้องกับกิจกรรมข้างต้นนี้ จะพบว่ามีกระบวนการ
การบริหาร 3 กิจกรรม คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมอันแรกของการบริหาร ซึ่งมีความสำคัญ
มาก เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานสามารถเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีการกำหนดด้วยกฎระเบียบ แล้ว
แนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

2. การอำนวยการ (Directing) หมายถึงกิจกรรมการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใน
หน้าที่ของตนด้วยดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ภาวะผู้นำ
การบูรณาการ ภาระผูก负责任 การนิเทศงาน และการติดตามผล

3. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการ
ปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้

ซึ่งจากหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารนี้ ถ้าหากผู้บริหารมีความรับผิดชอบและมีความ
สามารถในการบริหารงานที่ดีแล้ว จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในสถานที่ได้ และนอกจาก
ทักษะที่ซับซ้อนในการบริหารงานแล้ว คุณลักษณะของผู้นำซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ผู้บริหาร
ซึ่งต้องเรียนรู้หลักการบริหาร หน้าที่สำคัญในเชิงบริหาร และทักษะผู้นำ ต้องปฏิบัติสมพسانความเป็นผู้นำ
และผู้บริหารเข้าด้วยกัน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีการใช้อ่านจันน์ ผู้วิจัยพบว่า Goodstadt และ Kipnis (1970)
ศึกษาการเผยแพร่ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความแตกต่างของการใช้อ่านจันน์หรือไม่ โดยทดลอง
ให้นักศึกษามหาวิทยาลัย 48 คน แสดงบทบาทและผู้ตรวจการในสถานการณ์จำลอง พบร่วม ปัญหาของ
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายเบื้องต้น ใช้อ่านจันน์และการบังคับ ขณะที่ปัญหานี้เรื่องของการทำงานใช้อ่านจันน์
ความเชี่ยวชาญ และพบว่า ผู้ตรวจการที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของภาวะผู้นำในตนเองน้อยจะใช้
อ่านจันน์ในการแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้ที่มีความเชื่อมั่นมาก จะใช้ทั้งอ่านจันน์และบังคับที่เป็นทาง
การและอ่านจันน์โดยน้ำหนักที่ไม่เป็นทางการ แสดงว่า ธรรมชาติของปัญหาที่เกิดจากผู้ทำงาน มีอิทธิพลต่อ
การใช้อ่านจันน์

Miller, Bosler, Roloff และ Seibold (1977 cited in Drummond, 1993 : 68 - 69)

ศึกษาด้วยเลิปกและกลวิธีการใช้อำนาจในสถานการณ์ที่ผู้ใช้อำนาจไม่มีอำนาจหน้าที่ทางการ พวากษาพบว่า มักจะใช้การโน้มน้าวจิตใจอย่างเพื่อนมากกว่าในสถานการณ์ระหว่างบุคคล ส่วนการคุกคามมักไม่ค่อยนิยมใช้ ในขณะที่อยู่ในสถานการณ์ทั่วไปจะใช้ความเชี่ยวชาญโดยการโต้แย้งอย่างมีเหตุผลเป็นส่วนใหญ่ และใช้การให้รางวัลรองลงมา

Kipnis, Schmidt และ Wilkinson (1980) ได้ศึกษากลวิธี การใช้อำนาจที่ใช้โดยบุคคลของทำงานให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ที่อยู่หนึ่งก่อว่า ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่าจำนวน 225 คน ผู้ร่วมงานจำนวน 285 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 244 คน ได้กลวิธีทำให้เกิดอิทธิพล 370 วิธี นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามจำนวน 58 ข้อ เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ได้ 8 กลวิธีแล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามประมินการใช้อิทธิพลกับผู้ที่อยู่หนึ่งก่อว่าผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้กุ่มตัวอย่าง จำนวน 754 คน พบว่าความถี่ของการใช้แต่ละกลวิธีมีความสัมพันธ์กับอำนาจที่สัมพันธ์กันของผู้ใช้และบุคคลเป้าหมายของการใช้กลวิธีการใช้อำนาจ เหตุผลของการใช้อิทธิพล การต่อต้านของบุคคล เป้าหมาย สถานภาพของผู้ใช้ ขนาดขององค์การ และความหลากหลายขององค์การ และพบว่าเพศของกลุ่มตัวอย่างและผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างไม่สัมพันธ์กับการเลือกกลวิธีการใช้อำนาจ

ซึ่งเป็นงานวิจัยชิ้นแรกของการนำอำนาจมาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อขยายองค์ความรู้ให้กว้างขึ้น

โดยที่ Yukl และ Falbe (1990) นำกลวิธีการใช้อำนาจของ Kipnis, Schmidt และ Wilkinson (1980) มาปรับปรุงโดยตัดกลวิธีการแทรกแซง และการยับยั้งออก แล้วเพิ่มกลวิธีการเร้าใจ และกลวิธีการปรึกษาหารือ แล้วนำไปศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการเกิดอิทธิพลในทุกระดับขององค์การหรือไม่กับตัวอย่าง 293 คน ซึ่งเป็นนักเรียนบริหารธุรกิจภาคกลางคืนและผู้บริหารในบริษัทต่างๆ โดยพบว่าทิศทางของการใช้อำนาจมีผลต่อวัตถุประสงค์ที่จะใช้อิทธิพล และกลวิธีการปรึกษาหารือ และกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลเป็นกลวิธีที่ใช้น้อยมาก ในทุกทิศทาง

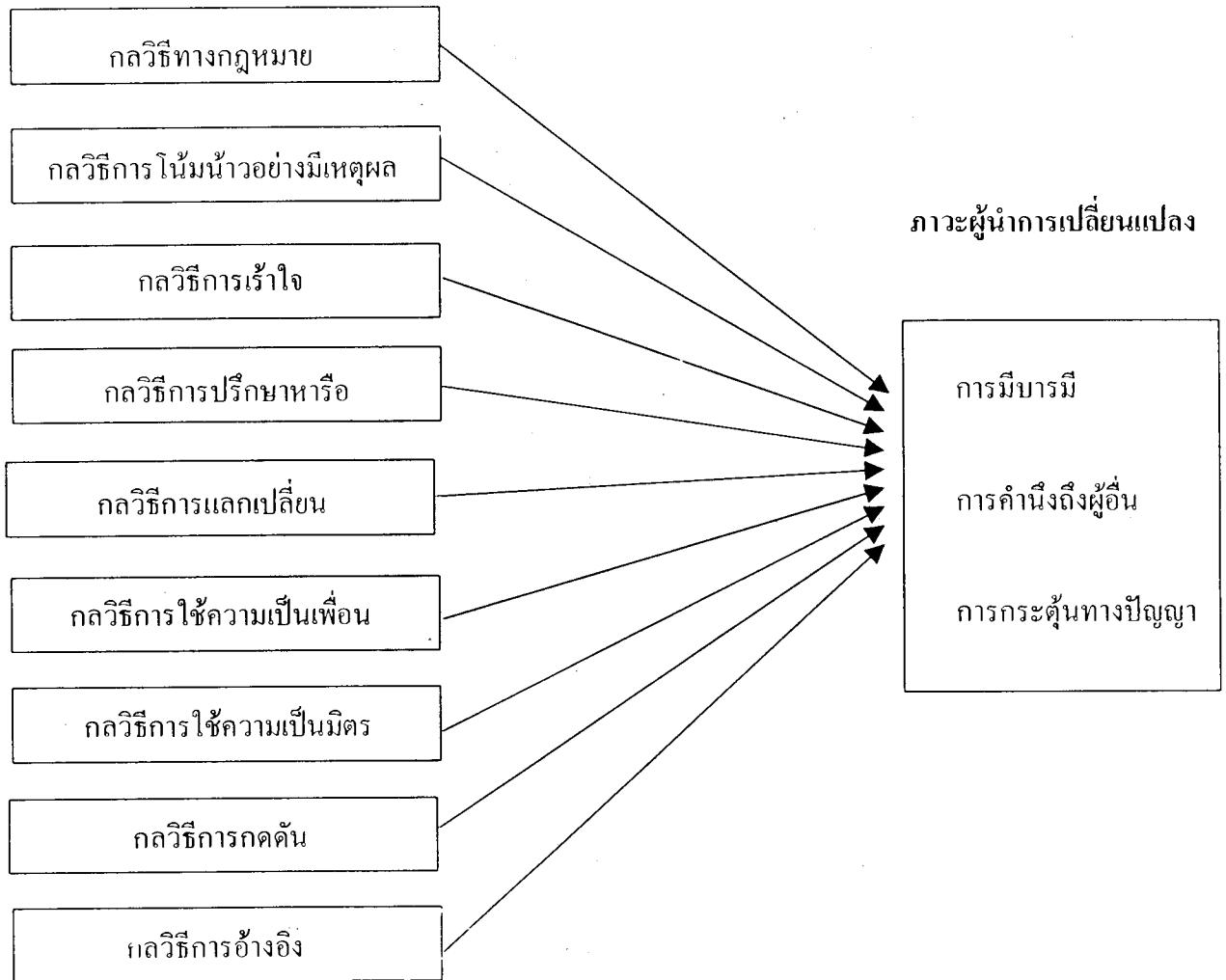
Yukl และ Tracey (1992) ศึกษาประสิทธิผลของกลวิธีการใช้อำนาจเพื่อเกิดอิทธิพลกับผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้ร่วมงาน และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่งเท่านั้นกว่าเป็นอย่างไร และการเลือกใช้แต่ละกลวิธีในแต่ละทิศทางการใช้มีความถี่ของการใช้เป็นอย่างไร อีกทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับความชื่นชมผู้พันในงานของบุคคลเป้าหมาย และประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยได้เพิ่มกลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อนและกลวิธีทางกฎหมาย ทำให้เกิดอิทธิพล 9 รูปแบบ ตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 128 คน แบ่งเป็นระดับสูง 24% ระดับกลาง 62% และผู้ตรวจสอบ 14% และบุคคลที่สัมพันธ์กับผู้บริหารแต่ละคนซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 526 คน ผู้ร่วมงาน 543 คน และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่งกว่า 128 คน เป็นผู้ประเมิน

ความดีของกลวิธีการใช้อ่านาจของผู้บริหาร พนว่า กลวิธีการ โน้มนำอ่าย่างมีเหตุผล การเร้าใจ และการปรึกษาหารือ มีความสัมพันธ์ก่อทั้งมีนัยสำคัญกับความผูกพันในงานทั้ง 3 ทาง

(ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าพฤติกรรมการใช้อ่านาจตามแนวคิดของ Yukl และ Tracey (1992) ที่เรียกว่า “กลวิธีการใช้อ่านาจ” ซึ่ง Hughes และคณะ (1996) เห็นว่า ความดีของกลวิธีการใช้อ่านาจจะเป็นสิ่งที่สังเกตอ่านนาได้นั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หรือไม่ และกลวิธีการใช้อ่านาจในด้านกลวิธีทางกฎหมาย การโน้มนำอ่าย่างมีเหตุผล การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิงร่วมกันทำงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กลวิธีการใช้อำนาจ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เกี่ยวกับกลวิธีการใช้งานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้งานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการสรุปของบุคลากรประจำสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก และการศึกษาว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการใช้งานและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับใด รวมถึงการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้วย ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรประจำที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 6 เดือนในสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก ทั้งสายผู้สอน สายสนับสนุนการสอน และลูกจ้างประจำจำนวนทั้งหมด 173 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับรองคณบดี หรือเทียบเท่าขึ้นไป คนปัจจุบันโดยปฏิบัติงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป โดยการเก็บตัวอย่างทั้งหมด (Cluster Sampling) ได้จากการเก็บ ตัวอย่างทั้งหมด 103 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยประยุกต์และสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเมินความถี่ในการใช้กลวิธีการใช้งานของผู้บริหารในแต่ละด้าน ซึ่งสร้างขึ้นโดยใช้กรอบแนวความคิดของ Yukl (1994) และ Tracey (1992) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามครั้งนี้ แบ่งเป็น 9 ด้าน คือ

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. กลวิธีทางกฎหมาย | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. กลวิธีการเร้าใจ | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. กลวิธีการปรึกษาหารือ | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. กลวิธีการแลกเปลี่ยน | จำนวน 5 ข้อ |
| 6. กลวิธีการให้ความเป็นเพื่อน | จำนวน 5 ข้อ |

- | | |
|---------------------------------|-------------|
| 7. กลวิธีการไม่ก้าวความเกินมิติ | จำนวน 5 ข้อ |
| 8. กลวิธีการกดดัน | จำนวน 5 ข้อ |
| 9. กลวิธีการอ้างอิง | จำนวน 5 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนนดังนี้

(สมำเสมอ หมายถึง ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้อย่างสมำเสมอหรือเป็นประจำ ให้ 1 คะแนน)

บ่อย ๆ หมายถึง ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้บ่อย ๆ ให้ 2 คะแนน

บางครั้ง หมายถึง ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้เป็นบางครั้ง ให้ 3 คะแนน

น้อยครั้ง หมายถึง ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้นาน ๆ ครั้ง ให้ 4 คะแนน

ไม่เคยใช้ หมายถึง ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารไม่เคยใช้ ให้ 5 คะแนน)

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนกลวิธีการใช้อ่านใจ โดยนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยกลวิธีการใช้อ่านใจ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	กลวิธีการใช้อ่านใจ
1.00 – 1.49	สูงมาก
1.50 – 2.49	สูง
2.50 – 3.49	ปานกลาง
3.50 – 4.49	ต่ำ
4.50 – 5.00	ต่ำมาก)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งสร้างขึ้นโดยใช้กรอบแนวความคิดของ Bass (1985) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามครั้งนี้ ประกอบด้วยคำถาม 15 ข้อ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

- | | |
|--------------------|---------------|
| การมีบารมี | จำนวน 5 ข้อ |
| การคำนึงถึงผู้อื่น | จำนวน 5 ข้อ |
| การกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 5 ข้อ) |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ชนิดมี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

- (มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมากที่สุด ให้ 1 คะแนน
มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมาก ให้ 2 คะแนน

ไม่ตรง หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ให้ 3 คะแนน
น้อยกว่า หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหารน้อยกว่า ให้ 4 คะแนน
ไม่ตรง หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ให้ 5 คะแนน)

การแปลงคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำคะแนนของผู้ตอบ
แต่ละคนมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแปลงค่าเฉลี่ยในการแปลงผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมาย
คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
1.00 – 1.49	สูงมาก
1.50 – 2.49	สูง
2.50 – 3.49	ปานกลาง
3.50 – 4.49	ต่ำ
4.50 – 5.00	ต่ำมาก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้จัดนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลจริง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

(1. แจกแบบสอบถามไปตามคณะฯ และหน่วยงานต่างๆ ด้วยตนเอง โดยให้เวลาในการตอบแบบ
สอบถาม 2 สัปดาห์ แล้วไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองในเดือน ธันวาคม 2542 ได้แบบสอบถามคืน
103 ชุด กิตเป็นร้อยละ 59.53 ของแบบสอบถามทั้งหมด)

2. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาทำการวิเคราะห์ 103 ชุด กิตเป็นร้อยละ 59.53 ของแบบสอบถามทั้งหมด)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้จัดนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ตามระเบียบทางสอดคล้องโดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป SPSS/PC + (Statistical Package of the Social Science / Personal Computer Plus) ในการ
ประมวลผลข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างสถิติพื้นฐานความถี่ และร้อยละ
- 2. วิเคราะห์กลวิธีการใช้งานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) จำแนกเป็นรายข้อตามรายด้าน
- 3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้งานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation
Coefficient) และสร้างสมการทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากตัวแปรกลวิธีการใช้งานแต่ละด้าน
ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบพหุคุณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression
Analysis) ดังนี้

- 3.1 คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวแปรเงื่อนที่ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (I) ดังนี้
 ค่าระหว่าง ± 0.70 ถึง ± 1.00 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
 ค่าระหว่าง ± 0.30 ถึง ± 0.69 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
 ค่าต่ำกว่า $+ 0.29$ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

3.2 ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการทดสอบค่า (t-test)
 3.3 คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณ (R) ระหว่างตัวพยากรณ์กับตัวแปรเงื่อนที่

3.4 ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณ โดยทดสอบค่ารวมเอฟ (Overall F-test)

3.5 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (b) ในรูปคะแนนดิน
 3.6 ทดสอบค่า F เพื่อทดสอบค่า b ของตัวพยากรณ์แต่ละตัว จะส่งผลต่อตัวแปรเงื่อนที่หรือไม่

3.7 หากค่าคงที่ของสมการการพยากรณ์
 3.8 สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดินและคะแนนมาตรฐาน
 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบทั้งหมดที่ระดับ .05)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถาบันราชภัฏพิมุลสิงค์ มีลำดับขั้นในการเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่างประชากร

ตอนที่ 2 กลวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

เพื่อความเข้าใจและแปรผลตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดคำอ说明ตัวแปรและสัญลักษณ์ทางสถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตัวย่อแทนตัวแปร

legi	แทน	กลวิธีทางกฎหมาย
rati	แทน	กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล
insp	แทน	กลวิธีการเร่าใจ
cons	แทน	กลวิธีการปรึกษาหารือ
exch	แทน	กลวิธีการแลกเปลี่ยน
pers	แทน	กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน
ingra	แทน	กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร
pres	แทน	กลวิธีการกดดัน
coal	แทน	กลวิธีการอ้างอิง
pow tac	แทน	กลวิธีการใช้อำนาจ
trans	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สัญลักษณ์ทางสถิติ

X	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
I	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์

R^2 change	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เกิดขึ้นมา alongside เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ทีละตัว
F	แทน	ค่าตราส่วนอฟฟิทใช้ทดสอบเนย์สำกัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณ
Beta	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบแนวมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการในรูปแบบแนวคิบ
b	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบแนวคิบ
S.Ed	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
S.E _{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
Y	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ได้รับจาก การพยากรณ์ด้วยตัวพยากรณ์ต่างๆ ในรูปแบบแนวคิบ
Z _{trans}	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ได้รับจาก การพยากรณ์ด้วยตัวพยากรณ์ต่างๆ ในรูปแบบมาตรฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานภายในสถาบันราชภัฏพิมุลสังเคราะห์

ข้อมูล	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	45	43.7
หญิง	53	51.5
ไม่ระบุ	5	4.9
อายุ		
20 – 30 ปี	10	9.7
31 – 40 ปี	24	23.3
41 – 50 ปี	36	35.0
51 ปีขึ้นไป	31	30.1
ไม่ระบุ	2	1.9
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	28	27.2
ปริญญาโท	45	43.7
ปริญญาเอก	2	1.9
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	23.3
ไม่ระบุ	4	3.9
ประสบการณ์การทำงาน		
0 – 5 ปี	14	13.6
6 – 10 ปี	26	25.2
11 – 21 ปี	62	60.2
ไม่ระบุ	1	1.0

จากตารางที่ 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ได้จากการเก็บตัวอย่าง เก็บในเพศชาย ร้อยละ 43.7 เก็บในเพศหญิง ร้อยละ 51.5 และไม่ระบุเพศ ร้อยละ 4.9 ซึ่งมีอายุอยู่ในระหว่าง 20 - 30 ปี ร้อยละ 23.3 ช่วงระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 35 และ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 30.1 และไม่ระบุอายุ ร้อยละ 23.3 ช่วงระหว่าง 41- 50 ปี ร้อยละ 35 และ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 30.1 และไม่ระบุอายุ ร้อยละ 1.9

กลุ่มตัวอย่างมีวัฒนิการศึกษาปริญญาโทมากที่สุด เก็บร้อยละ 43.7 รองลงมาคือ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ร้อยละ 27.2 ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 23.3 ปริญญาเอก ร้อยละ 1.9 และไม่ระบุวัฒนิการศึกษา ร้อยละ 3.9 โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด 11-21 ปี ร้อยละ 60.2 รองลงมาอยู่ในช่วงระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 25.2 ช่วงระหว่าง 0 - 5 ปี ร้อยละ 13.6 ตามลำดับ และไม่ระบุอีก ร้อยละ 1.0)

(ตอนที่ 2 กลวิธีการใช้สำเนาของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ)

ข้อตกลงเบื้องต้น แบบสอบถามในตอนที่ 2 มีทั้งหมด 5 ตัวเลือก โดยใช้ตัวเลขในการวิเคราะห์ดังนี้

1. สม่ำเสมอ
2. บ่อยๆ
3. บางครั้ง
4. น้อยครั้ง
5. ไม่เคยใช้เลย

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้สำเนาของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ จำแนกตามรายด้าน)

กลวิธีการใช้สำเนา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. กลวิธีทางกฎหมาย	2.75	1.15	ปานกลาง
2. กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล	3.26	1.10	ปานกลาง
3. กลวิธีการเร้าใจ	3.15	1.16	ปานกลาง
4. กลวิธีการปรึกษาหารือ	3.21	1.22	ปานกลาง
5. กลวิธีการແຄเปลี่ยน	4.12	1.03	ต่ำ
6. กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน	3.54	1.15	ต่ำ
7. กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร	3.76	1.14	ต่ำ
8. กลวิธีการกดคัน	3.42	1.23	ปานกลาง
9. กลวิธีการอ้างอิง	3.64	1.10	ต่ำ

จากตารางที่ 2 (แสดงให้เห็นว่า บุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการใช้สำเนาในด้านกลวิธีทางกฎหมายอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.75 ส่วนกลวิธีการเร้าใจ กลวิธีการปรึกษาหารือ กลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และกลวิธีการกดคัน อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15, 3.21, 3.26 และ 3.42 ตามลำดับ และกลวิธีอื่นๆ อยู่ในระดับต่ำ เช่น กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน กลวิธีการอ้างอิง กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร และ กลวิธีการແຄเปลี่ยน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54, 3.64, 3.76 และ 4.12 ตามลำดับ)

(ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเกี่ยวกับมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีทางกฎหมายของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ)

กลวิธีทางกฎหมาย	X	S.D.	ระดับ
1. ขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในเรื่องที่ชอบธรรม	2.64	1.23	ปานกลาง
2. อ้างถึงผลเสียจากความบกพร่องที่เคยปรากฏมาก่อนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือแก้ไข	2.83	1.10	ปานกลาง
3. อ้างถึงนโยบายของสถาบันฯ เมื่อต้องการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม	2.45	1.10	สูง
4. ใช้บทบาททางวิชาการเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	2.96	1.13	ปานกลาง
5. จัดแบ่งงานและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติ	2.86	1.17	ปานกลาง
รวม	2.74	1.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 /แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหาร ใช้กลวิธีทางกฎหมาย ซึ่งกิจกรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ อ้างอิงถึงนโยบายสถาบันฯ เมื่อต้องการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 2.45 อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในเรื่องที่ชอบธรรม อ้างถึงผลเสียจากความบกพร่องที่เคยปรากฏมาก่อนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือแก้ไข จัดแบ่งงานและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และใช้บทบาททางวิชาการเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.64, 2.83, 2.86 และ 2.96 ตามลำดับ)

(ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการโน้มนำอ่อนย่างมีเหตุผลของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ)

กลวิธีการโน้มนำอ่อนย่างมีเหตุผล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6. แสดงเหตุผลอย่างสมเหตุสมผล เพื่อยืนยัน ว่าข้อปฏิบัติที่เสนอแนะ จะทำให้ผลงาน มีคุณภาพ	2.97	1.10	ปานกลาง
7. ใช้หลักทางทฤษฎีมาอีนยันว่าวิธีการแก้ ปัญหาที่เสนอแนะเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ มีประสิทธิผล	3.39	1.09	ปานกลาง
8. เสนอเทคนิคการปฏิบัติ ที่แสดงถึงการใช้ ทักษะทางประสบการณ์ เพื่อแก้ปัญหาได้ ถูกต้อง	3.35	1.06	ปานกลาง
9. พูดโน้มนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตาม คำแนะนำในการปฏิบัติที่มีความชับช้อน	3.31	1.10	ปานกลาง
10. ให้ข้อสรุปต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างน่า เชื่อถือและไว้วางใจได้ว่าถูกต้องเสมอ	3.30	1.13	ปานกลาง
รวม	3.26	1.09	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการโน้มนำอ่อนย่างมีเหตุผล ซึ่งกิจกรรมที่แสดงเหตุผลอย่างสมเหตุสมผล เพื่อยืนยันว่าข้อปฏิบัติที่เสนอแนะจะทำให้ผลงานมีคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.97 ส่วนการให้ข้อสรุปต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ว่าถูกต้องเสมอ การพูดโน้มนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามคำแนะนำในการปฏิบัติที่มีความชับช้อน การเสนอเทคนิคการปฏิบัติที่แสดงถึงการใช้ทักษะทางประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกต้อง และใช้หลักทางทฤษฎีมาอีนยันว่าวิธีการแก้ปัญหาที่เสนอแนะเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30, 3.31, 3.35 และ 3.39 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเที่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความลึกของการใช้กลวิธีการเร้าใจของผู้บริหาร
ตามการวันรู้ของบุคลากรประจำ)

กลวิธีการเร้าใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11. พูดเร้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน	3.24	1.08	ปานกลาง
12. เน้นว่างานที่มีอ่อนหมายให้ทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.19	1.15	ปานกลาง
13. ชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความสำเร็จของสิ่งที่มีอ่อนหมายให้ทำ จะทำให้เกิดการยอมรับความสามารถจากผู้ร่วมงาน	3.16	1.11	ปานกลาง
14. แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีอ่อนหมายให้สำเร็จอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 2.97 ส่วนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความสำเร็จของสิ่งที่มีอ่อนหมายให้ทำ จะทำให้เกิดการยอมรับความสามารถจากผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมินบทบาทที่สำคัญในการคิดริเริ่มสร้างผลงานใหม่ การเน้นว่างานที่มีอ่อนหมายให้ทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และพูดเร้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางซึ่งกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.16, 3.17, 3.19 และ 3.24 ตามลำดับ)	2.97	1.23	ปานกลาง
รวม	3.14	1.15	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 (แสดงให้เห็นว่า บุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการเร้าใจ ซึ่งมีกิจกรรมที่แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีอ่อนหมายให้สำเร็จอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 2.97 ส่วนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความสำเร็จของสิ่งที่มีอ่อนหมายให้ทำ จะทำให้เกิดการยอมรับความสามารถจากผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมินบทบาทที่สำคัญในการคิดริเริ่มสร้างผลงานใหม่ การเน้นว่างานที่มีอ่อนหมายให้ทำจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และพูดเร้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางซึ่งกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.16, 3.17, 3.19 และ 3.24 ตามลำดับ)

(ตารางที่ 6 ก้าวเดียว ส่วนเกี่ยวกับนักการประปา แสดงค่าความถี่ของการใช้กลวิธีการปรึกษาหารือของผู้บริหารตามรับรู้ของนักการประปา)

กลวิธีการปรึกษาหารือ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
16. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าสู่สึกเป็นเจ้าของงานที่ปฏิบัติตามอยู่	3.16	1.22	ปานกลาง
17. ถึงแม้จะเป็นการพนักันช่วงสั้นๆผู้บริหารจะจุงใจผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายของสถาบันฯ	3.13	1.12	ปานกลาง
18. แสดงแผนกลยุทธ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบขณะประชุมกลุ่ม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปปฏิบัติ	3.23	1.11	ปานกลาง
19. การขอความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา จะแจ้งวัตถุประสงค์ของงานให้ทราบก่อนทุกครั้ง	3.00	1.29	ปานกลาง
20. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	3.54	1.25	ต่ำ
รวม	3.21	1.19	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า นักการประปารับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการปรึกษาหารือ ซึ่งมีกิจกรรมขอความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา จะแจ้งวัตถุประสงค์ของงานให้ทราบก่อนทุกครั้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 3.00 ส่วนถึงแม้จะเป็นการพนักันช่วงสั้นๆผู้บริหารจะจุงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าสึกเป็นเจ้าของงานที่ปฏิบัติตามอยู่แสดงกลยุทธ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและประชุมกลุ่ม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.13, 3.16 และ 3.23 ตามลำดับ ส่วนเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.54)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเกี่ยวกับนิยมการใช้กลวิธีการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

กลวิธีการแลกเปลี่ยน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
21. เสนอสิ่งตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ	4.06	1.12	ค่า
22. จัดโครงการประกวดผลงานหรือการปฏิบัติงานดีเด่นในภาคหรือฝ่าย โดยเสนอรางวัลที่เร้าใจ	4.27	1.03	ค่า
23. สัญญาว่าจะเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นที่รับรู้ของคนทั่วไป	4.09	1.00	ค่า
24. ให้รางวัลที่เหมาะสมกับงานที่มีมอบหมาย จนใจให้ปฏิบัติงาน	4.21	0.97	ค่า
25. ใช้สิ่งจูงใจที่อยู่ภายใต้การควบคุมและไว้ใจได้ว่าผู้บริหารสามารถตอบแทนการทำงานได้จริง ใจได้ว่าผู้บริหารสามารถตอบแทนการทำงานได้จริง มีค่าคะแนนเฉลี่ยค่าสูด 3.94 ส่วน การเสนอสิ่งตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ การสัญญาว่าจะเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นที่รับรู้ของคนทั่วไป การให้รางวัลที่เหมาะสมกับงานที่มีมอบหมายจนใจให้ปฏิบัติงาน และการจัดโครงการประกวดผลงานหรือการปฏิบัติงานดีเด่นในภาคหรือฝ่าย โดยเสนอรางวัลที่เร้าใจ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.06, 4.09, 4.21 และ 4.27 ตามลำดับ	3.94	1.04	ค่า
รวม	4.11	1.03	ค่า

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการแลกเปลี่ยน ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดอยู่ในระดับค่าทั้งสิ้น โดยมีการใช้สิ่งจูงใจที่อยู่ภายใต้การควบคุมและไว้ใจได้ว่าผู้บริหารสามารถตอบแทนการทำงานได้จริง มีค่าคะแนนเฉลี่ยค่าสูด 3.94 ส่วน การเสนอสิ่งตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ การสัญญาว่าจะเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นที่รับรู้ของคนทั่วไป การให้รางวัลที่เหมาะสมกับงานที่มีมอบหมายจนใจให้ปฏิบัติงาน และการจัดโครงการประกวดผลงานหรือการปฏิบัติงานดีเด่นในภาคหรือฝ่าย โดยเสนอรางวัลที่เร้าใจ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.06, 4.09, 4.21 และ 4.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อนของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของนักการประชุม

กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
26. ใช้การขอร้องอย่างจริงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำสิ่งที่นอกเหนือจากงานประจำ	3.51	1.15	ต่ำ
27. มีวิธีขอร้องที่ดึงดูดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานพิเศษ	3.73	1.11	ต่ำ
28. ขอความเห็นอกเห็นใจในการร่วมมือเปลี่ยน ผลงานอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วย งาน	3.43	1.10	ปานกลาง
29. ขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยจัดการปัญหา ของคนเอง โดยใช้ความสมัครใจของผู้ใต้ บังคับบัญชา	3.73	1.23	ต่ำ
30. ใช้ความสนใจสนับสนุนส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อขอร้องให้ร่วมมือปฏิบัติงาน	3.68	1.14	ต่ำ
31. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีและ เต็มใจช่วยเหลืองานที่ได้รับมอบหมาย	3.32	1.14	ปานกลาง
32. เมื่อต้องการความร่วมมือ ผู้บริหารจะอธิบาย ถึงความสำคัญของงานที่มีต่อตนเอง	3.36	1.16	ปานกลาง
รวม	3.53	1.14	ต่ำ

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า นักการประชุมรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อนซึ่งมีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพวณจงรักภักดี และเต็มใจช่วยเหลืองานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 3.32 ส่วนเมื่อต้องการความร่วมมือผู้บริหารจะอธิบายถึงความสำคัญของงานที่มีต่อตนเอง และขอความเห็นอกเห็นใจในการร่วมมือเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.36 และ 3.43 ตามลำดับ ส่วนกิจกรรมอื่นๆ อยู่ในระดับต่ำทั้งสิ้น ได้แก่ ใช้การขอร้องอย่างจริงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการทำสิ่งที่นอกเหนือจากงานประจำ การใช้ความสนใจสนับสนุนส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อขอร้องให้ร่วมมือปฏิบัติงาน กลวิธีการขอร้องที่ดึงดูดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานพิเศษ และขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยจัดปัญหาของตนเอง โดยใช้ความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51, 3.68, 3.73, 3.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ก้าวเดียวย สำรวจเบนบัณฑิตฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้ความเป็นมิตรของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
33. รอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในอารมณ์ที่ยอมรับได้ก่อนที่จะมีการร้องขอหรือมอบหมายงาน	3.71	1.13	ต่ำ
34. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าในตน เองก่อนจะขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.49	1.12	ปานกลาง
35. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความคิดเห็นที่ต้องเกี่ยวกับผู้บริหารก่อนจะขอการสนับสนุน	3.62	1.14	ต่ำ
36. ให้สิ่งของเป็นสินน้ำใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะขอให้ช่วยเหลือในกรณีพิเศษ	4.16	1.06	ต่ำ
37. ทำสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจก่อนที่จะขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.82	1.23	ต่ำ
รวม	3.76	1.13	ต่ำ

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีความเป็นมิตร ซึ่งมีกรรมการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าในตนเองก่อนจะขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 3.49 ส่วนกิจกรรมคื่นๆ กญ ในระดับต่ำทั้งสิ้น ได้แก่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความคิดเห็นที่ต้องเกี่ยวกับผู้บริหารก่อนจะขอการสนับสนุน รอให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในอารมณ์ที่ยอมรับได้ก่อนที่จะมีการร้องขอหรือผู้มอบหมายงาน ทำสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจก่อนที่จะขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และให้สิ่งของเป็นสินน้ำใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.62, 3.71, 3.82 และ 4.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการกดดันของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

กลวิธีการกดดัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
38. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าถ้าไม่ให้ความร่วมมือ จะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ	3.76	1.33	ต่ำ
39. บอกว่าจะประเมินผลการทำงานต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เนื้อหา	3.52	1.29	ต่ำ
40. เตือนให้ทราบถึงงานที่มอบหมายให้ทำถ้าเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจ	3.40	1.16	ปานกลาง
41. มอบหมายงานให้ทำด้วยตนเอง	2.97	1.21	ปานกลาง
42. ใช้การเตือนบ่อยๆ จนกว่างานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเสร็จ	3.45	1.16	ปานกลาง
รวม	3.42	1.23	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการกดดัน ซึ่งกิจกรรมการมอบหมายงานให้ทำด้วยตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 2.97 ส่วนการเตือนให้ทราบถึงงานที่มอบหมายให้ทำถ้าเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจและใช้การเตือนบ่อยๆ จนกว่างานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเสร็จ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.40 และ 3.45 ตามลำดับส่วน การบอกว่าจะประเมินผลการทำงานต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เนื้อหา และการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าถ้าไม่ให้ความร่วมมือจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.52 และ 3.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ของการใช้กลวิธีการอ้างอิงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

กลวิธีการอ้างอิง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
43. ขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นให้มี อิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อต้องการ ให้ทำงาน	3.89	1.12	ต่ำ
44. อ้างถึงการได้รับความร่วมมือของผู้ร่วม งานคนอื่นในภาคหรือฝ่าย เพื่อขอร้องให้ ความร่วมมือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.76	1.03	ต่ำ
45. อ้างถึงความคิดเห็นของบุคคลระดับล่าง ของผู้ได้บังคับบัญชาหลายคน เมื่อต้อง ¹ การให้ยอมรับข้อเสนอแนะการปฏิบัติ งาน	3.62	1.10	ต่ำ
46. อ้างถึงผู้บริหารระดับสูงว่าเห็นชอบกับ ² ข้อเสนอแนะที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	3.42	1.09	ปานกลาง
47. ยืนยันว่าผู้บริหารต่างคนจะนำการ เปลี่ยนแปลงที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ นี้ไปใช้กับคนละนั้น เช่นเดียวกัน	3.68	1.18	ต่ำ
รวม	3.67	1.10	ต่ำ

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารใช้กลวิธีการอ้างอิง ซึ่งมีกิจกรรมอ้างถึงผู้บริหารระดับสูงว่าเห็นชอบกับข้อเสนอแนะที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 3.42 ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ อยู่ในระดับต่ำทั้งสิ้น โดยอ้างถึงความคิดเห็นของบุคคลระดับล่างของผู้ได้บังคับบัญชาหลายคน เมื่อต้องการให้ยอมรับข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน ยืนยันว่า ผู้บริหารต่างคนจะนำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัตินี้ไปใช้กับคนละนั้น เช่นเดียวกัน อ้างถึงการได้รับความร่วมมือของผู้ร่วมงานคนอื่นในภาคหรือฝ่าย เพื่อขอร้องให้ความร่วมมือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นให้มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อต้องการให้ทำงาน (โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.62, 3.68, 3.76 และ 3.89 ตามลำดับ)

ตอนที่ ๓ กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

ตารางที่ ๑๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความอ่อนไหวของกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

กิจกรรมการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การมีบารมี	3.01	1.10	ปานกลาง
2. การคำนึงถึงผู้อื่น	3.14	1.16	ปานกลาง
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.15	1.01	ปานกลาง
รวม	3.10	1.09	ปานกลาง

จากตารางที่ ๑๒ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหาร มีกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ในด้านการมีบารมี การคำนึงถึงผู้อื่น และการกระตุ้นทางปัญญา อญ្យในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยคะแนนเฉลี่ย 3.01, 3.14 และ 3.15 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาภาพรวมแล้วพบว่า ผู้บริหารมีกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 13 ก้าวเดี๋ยง ส่วนเกี่ยวกับมาตรฐาน และระดับความถี่ของการมีการมีข่องผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

การมีการมี	X	S.D.	ระดับ
48. เป็นนักพัฒนาปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ เสมอ	3.12	1.10	ปานกลาง
49. มองการณ์ไกล มีโลกทัศน์กว้างกว่า บุคคลอื่น	2.96	1.10	ปานกลาง
50. มีความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่และได้ผล สำเร็จเสมอ	3.09	1.10	ปานกลาง
51. สร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในอนาคต ได้ชัดเจน	3.18	1.10	ปานกลาง
52. บรรยายวิสัยทัศน์ออกเป็นลายลักษณ์ อักษรได้	3.13	1.11	ปานกลาง
รวม	3.09	1.10	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีการมีอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น คือ มองการณ์ไกลมีโลกทัศน์กว้างกว่าบุคคลอื่น มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 2.96 ส่วนมีความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่และได้ผลสำเร็จเสมอ เป็นนักพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ บรรยายวิสัยทัศน์ออกเป็นลายลักษณ์อักษรได้ และสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในอนาคตได้ชัดเจน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.09, 3.12, 3.13 และ 3.18 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความถี่ของภาระการคำนึงถึงผู้อื่นของผู้บริหารตามภาระรับรู้ของบุคลากรประจำ

การคำนึงถึงผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ระดับ
53. สนใจและจดจำคุณลักษณะพิเศษเฉพาะ ของผู้ได้บังคับบัญชา	3.07	1.17	ปานกลาง
54. สามารถแยกแยะจุดเด่นและจุดด้อยของ แต่ละบุคคล	3.07	1.11	ปานกลาง
55. ส่งเสริมและพัฒนาจุดเด่นของผู้ได้บังคับ บัญชาให้เข้มแข็งขึ้น	3.17	1.08	ปานกลาง
56. ช่วยป้องกันและแก้ไขจุดด้อยที่ขัดขวาง การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	3.31	1.20	ปานกลาง
57. รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจาก ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน	3.08	1.23	ปานกลาง
รวม	3.14	1.15	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยความสนใจและจดจำคุณลักษณะเฉพาะของผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถแยกแยะจุดเด่นและจุดด้อย ของแต่ละบุคคล โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันต่ำสุด 3.07 มีส่วนรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ส่งเสริมและพัฒนาจุดเด่นของ ผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้มแข็งขึ้น และช่วยป้องกันและแก้ไขจุดด้อยที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.08, 3.17 และ 3.31 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเกี่ยงบนมาตรฐานและระดับความถี่ของภาระต้นทางปัญญาของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

การกระตุ้นทางปัญญา	X	S.D.	ระดับ
58. ตรงหนักถึงปัญหาด้านต่างๆ ในหน่วยงาน	2.95	1.01	ปานกลาง
59. หมั่นฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น	3.07	1.10	ปานกลาง
60. เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาได้	3.20	1.11	ปานกลาง
61. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเสมอ	3.41	1.10	ปานกลาง
62. แนะนำให้รู้จักพิจารณาทางเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน	3.14	1.15	ปานกลาง
รวม	3.15	1.09	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยการตรงหนักถึงปัญหาด้านต่างๆ ในหน่วยงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 2.95 ส่วนหมั่นฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แนะนำให้รู้จักพิจารณาทางเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาได้ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเสมอ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.07, 3.14, 3.20 และ 3.41 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณ ระหว่างกลวิธีการใช้อำนวย กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ

ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนวยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้บุคลากรประจำ

ตัวแปร	LEGI	RATI	INSP	CONS	EXCH	PERS	INGR	PRES	COAL	TRANS
LEGI	1.000	.477**	.438**	.325**	.244*	.267*	.267**	.381**	.260**	.221*
RATI	.477**	1.000	.709	.699**	.507**	.534**	.540**	.132	.295**	.697**
INSP	.438**	.709**	1.000	.799**	.408**	.540**	.368**	.178	.228*	.626**
CONS	.325**	.699**	.799**	1.000	.494**	.586**	.423**	.167	.194	.686**
EXCH	.244*	.507**	.408**	.408**	.494**	1.000	.685**	.263**	.418**	.583**
PERS	.267**	.534**	.540**	.586**	.685**	1.000	.703**	.307**	.362**	.715**
INGR	.267**	.540**	.368**	.423**	.654**	.703**	1.000	.411**	.413**	.641**
PRES	.381**	.132	.178	.167	.263**	.307**	.411**	1.000	.476	.168
COAL	.260**	.295**	.228*	.194	.418**	.362**	.473**	.476*	1.000	.281**
TRANS	.221*	.697**	.626**	.686**	.583**	.715**	.641**	.168	.281**	1.000

* P < .01 , ** P < .001

จากตารางที่ 16 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนวยแต่ละด้าน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเลือกตัวแปรกลวิธีการใช้อำนวยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าสู่สมการถดถอยตามลำดับของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน มีความสัมพันธ์ทาง nauken ในระดับสูงกว่า เวลาการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($r = .75$) ส่วนกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การปรึกษาหารือ การใช้ความเป็นมิตร การเร้าใจ การแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทาง nauken ในระดับปานกลางกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($r = .697, .686, .641, .626$ และ .583 ตามลำดับ) และกลวิธีอ้างอิง กลวิธีทางกฎหมาย มีความสัมพันธ์ทาง nauken ในระดับต่ำกว่า ภาระการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($r = .281$ และ .221 ตามลำดับ) ขณะที่กลวิธีการกดดันไม่มีความสัมพันธ์กับภาระการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณในการเลือกตัวแปรในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บุริหารตามการรับรู้ภูมิคุณภาพประจำ

ตัวพยากรณ์	b	S.E. _b	Beta	t	Sig t
Legi	.223	.103	.221	2.171	.033*
Rati	.673	.071	.697	9.476	.000*
Insp	.592	.077	.626	7.702	.000*
Cons	.621	.068	.686	9.132	.000*
Exch	.637	.091	.583	6.996	.000*
Pers	.541	.055	.715	9.871	.000*
Ingr	.690	.086	.641	8.057	.000*
Pres	.612	.099	.168	1.639	.105
Coal	.282	.099	.281	2.858	.005*
Constant	1.336	.304		4.432	.000*

* p < .05

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรอิสระคือ กลวิธีการใช้อำนาจทั้ง 9 ตัวเชิงเส้นแล้ว จากตารางที่ 17 แสดงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณ ในการเลือกตัวแปรอิสระเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตามพบว่า กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร (Ingr) การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล (Rati) การแลกเปลี่ยน (Exch) การปรึกษาหารือ (Cons) การเร่าใจ (Insp) การใช้ความเป็นเพื่อน (Pers) การข้างอิง (Coal) และกลวิธีทางกฎหมาย (Legi) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บุริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งหมายความว่า เมื่อค่าของกลวิธีการใช้อำนาจ 8 ตัวแปรนี้เพิ่มขึ้น ค่าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากเป็นสมการสรุปรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้ดังนี้

$$Y = a + .690 \text{ Ingr} + .673 \text{ Rati} + .637 \text{ Exch} + .621 \text{ Cons} + .592 \text{ Insp} + .541 \text{ Pers} + .282 \text{ Coal} + .223 \text{ Legi}$$

ตัวแปร	ลำดับขั้นการพยากรณ์			
	1	2	3	4
Ingr	.688	.387	.284	.292
Rati		.515	.476	.294
Exch			.199	.118
Cons				.289
Constant	.555	-.024	-.326	-.353
R	.642	.774	.786	.816
R ²	.412	.600	.618	.666
R ² Change	.412	.188	.018	.048
F	64.472	68.124	48.486	44.301

จากตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์การคัดค้อยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อเลือกสมการคัดค้อยพหุคูณเส้นตรงที่ดีที่สุด ที่จะใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้องแม่นยำ พบว่า กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร (Ingra) เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกตัวแรกในขั้นที่ 1 สามารถอธิบาย ความแปรปรวนอื่น ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่า กับ .412 (พิจารณาค่า R จากตารางที่ 16) แสดงว่า กลวิธีการใช้ความเป็นมิตรของผู้บริหารสามารถ พยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ร้อยละ 41.2 ได้สมการคัดค้อยพหุคูณ ดังนี้

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่เหลือ พ布ว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนของกลวิธีการ โน้มน้าวอย่างมีเหตุผล (Rati) มากกว่าตัวแปรอื่นและนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 68.124$) จึงถูกนำเข้าสู่การวิเคราะห์ขั้นที่ 2 และ เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์กลวิธีการ โน้มน้าวอย่างมีเหตุผลเข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .600 ($R^2 = .600$) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตรและการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล สามารถร่วมกันชี้นำไปสู่ความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ร้อยละ 60.0 โดยที่เพิ่มกลวิธีการ

ปรึกษาหารือเพื่อไข้ไข้ จะสามารถอธิบายความแปรปรวนของการผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 41.2 (R^2 Change = .412) ได้สมการดังนี้

$$Y = -.024 + .387 \text{ Ingr} + .515 \text{ Rati} \dots \quad (2)$$

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่เหลือ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนของกลวิธีการเปลี่ยนแปลง (Exch) มากกว่าตัวแปรอื่นและนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 48.486$) จึงถูกนำเข้าสู่การวิเคราะห์ขั้นที่ 3 และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์กลวิธีการแลกเปลี่ยนเข้าไป ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น $.618$ ($R^2 = .681$) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ นั่นก็คือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และการแลกเปลี่ยน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 61.8 โดยที่เพิ่มกลวิธีการแลกเปลี่ยนเข้าไป จะสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.8 (R^2 Change = $.018$) ได้สมการคิดด้วยพหุคูณ ดังนี้⁹

$$Y = -.326 + .284 \text{ Ingr} + .476 \text{ Rati} + .199 \text{ Exch} \dots \quad (3)$$

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่เหลือ พบร่วมกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนของกลวิธีการปรึกษาหารือ (Cons) มากกว่าตัวแปรอื่นและนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 44.301$) จึงถูกนำเข้าสู่การวิเคราะห์ทีชั้นที่ 4 และเมื่อตัวพยากรณ์กลวิธีการ โน้มน้าวอย่างมีเหตุผลเข้าไป สัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น $.666$ ($R^2 = .666$) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ นั่นคือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล และการปรึกษาหารือ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 66.6 โดยที่เพิ่มกลวิธีการปรึกษาหารือเข้าไป จะสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.8 ($R^2 \text{ Change} = .048$) ได้สมการดังนี้

$$Y = -.353 + .292 \text{ Ingr} + .294 \text{ Rati} + .118 \text{ Exch} + .289 \text{ Cons.} \dots \quad (4)$$

นอกจากนี้กังพบพว่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งมีค่าเท่ากับ .666 ทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เป็น .048 ซึ่งมีค่าสูงสุดกว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ระหว่างตัวพยากรณ์แต่ละตัวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แสดงว่า ตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ดีกว่าตัวพยากรณ์ตัวเดียว และสมการที่ได้จากขั้นที่ 4 เป็นสมการที่ดีที่สุดในการอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ ได้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งคับ .05

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบแคนดิน (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ทดสอบความมั่นคงสำคัญของ b และแสดงการถดถอยพหุคุณที่ใช้พยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้บุคลากรประจำ

ตัวพยากรณ์	b	S.E. _b	Beta	t
Ingr	.292	.091	.273	3.203
Rati	.294	.091	.295	3.243
Exch	.118	.093	.108	1.262
Cons	.289	.081	.313	3.571
Contant = -.037	S.E. _{est} = .583			
R = .755	Overall F = 56.346			
R ² = .574				

กลวิธีการ โน้มน้าวอย่างมีเหตุผล สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำได้มากที่สุด ($b = .294$) รองลงมา คือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร กลวิธีการปรึกษาหารือ และกลวิธีการแลกเปลี่ยน ($b = .292, .289$ และ $.218$ ตามลำดับ) แต่ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่คำนวณจากคะแนนดินอาจทำให้เกิดความคาดเคลื่อนได้ เนื่องจากข้อมูลแต่ละชุดอาจมีค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแตกต่างกัน ดังนั้นมีการคำนึงถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) จากคะแนนมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นหนึ่งและเท่ากันหมด สำหรับข้อมูลทุกชุด พนวณกลวิธีการปรึกษาหารือมีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การใช้ความเป็นมิตรและการแลกเปลี่ยน ($Beta = .313, .295, .273$ และ $.108$ ตามลำดับ) โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์สภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในรูปคะแนนมาตรฐานตามการรับรู้บุคลากรประจำได้ดังนี้

$$Z_{\text{trans}} = .313 \text{ Cons} + .295 \text{ Rati} + .273 \text{ Ingr} + .108 \text{ Exch}$$

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาถึงกลวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหารในสถานที่ฯ ในด้านกลวิธีทางกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การมีความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิง ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถานบันราชภัฏพิบูลสงคราม

✓ 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถานบันพิบูลสงคราม

3. ศึกษาตัวแปรกลวิธีตามกฎหมาย การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การเข้าใจ การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การใช้ความเป็นมิตร การกดดัน และการอ้างอิงในการร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอาจารย์ และลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า ๑ ปี ในหน่วยงานต่างๆ ของสถานบันราชภัฏพิบูลสงคราม จำนวน 173 คน ผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างทุกคน (แบบเจาะจง) ที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหารคนปัจจุบัน ๖ เดือนขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยประยุกต์และสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยกลวิธีการใช้อำนาจ ใช้กรอบแนวคิดของ Yukl (1994) และ Tracey (1992) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กรอบแนวคิดของ Bass (1985) โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามข้อมูล สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบให้เลือกตอบ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบประเมินความถี่ในการใช้กลวิธีการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำแต่ละกลวิธี มีลักษณะเป็นมาตราส่วนแบบประมาณค่า ๕ อันดับ จำนวน 47 ข้อ

ตอนที่ ๓ เป็นการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรประจำ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนแบบประมาณค่า ๕ อันดับ จำนวน ๑๕ ข้อ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อคิดเห็นของจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยใช้เวลารวมทั้งสิ้น ๑๕ วัน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 103 ชุด คิดเป็นร้อยละ 59.53 จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำหรับ SPSS/PC+ (Statistical Package for the Sciewce/Personal Computer Plus) โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล คำนวณค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหแဟร์เพียร์สัน ของข้อมูลกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยน

แบบของผู้บริหาร วิเคราะห์การถดถอยพหุคุณเพิ่มตัวแปร ที่เก็บข้อมูลและสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปผลการวิจัย

1. ความถี่ของการใช้กลวิธีการใช้อ่านงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำมีคะแนนเฉลี่ยของกลวิธีทางกฎหมาย การเร้าใจ การปรึกษาหารือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลและการกดดันอยู่ในระดับปานกลาง ($x = 2.75, 3.15, 3.21$ และ 3.42 ตามลำดับ) ด้านการใช้ความเป็นเพื่อน การอ้างอิง การใช้ความเป็นมิตร และการแลกเปลี่ยนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ ($x = 3.54, 3.64, 3.76$ และ 4.12 ตามลำดับ) (ตารางที่ 2)

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำอยู่ในระดับปานกลาง ($x = 3.10$) โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านการมีบารมี การคำนึงถึงผู้อื่น และการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันตามลำดับ ($x = 3.01, 3.14$ และ 3.15 ตามลำดับ) (ตารางที่ 12)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อ่านงานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำพบว่า กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($r = .715$) ส่วนกลวิธีการโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การปรึกษาหารือ การใช้ความเป็นมิตร การเร้าใจ และการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง การอ้างอิง และทางกฎหมาย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นยั่งยืนสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ ($r = .697, .686, .641, .626, .583, .281$ และ $.221$ ตามลำดับ) สำหรับการกดดันมีความสัมพันธ์กับสภาพการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่ำที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ ($r = .168$) (ตารางที่ 16)

4. ตัวแปรกลวิธีการใช้อ่านสามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 8 ตัวแปร จากตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมด 9 ตัวแปร ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ คือ กลวิธีการใช้ความเป็นมิตร การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การแลกเปลี่ยน การปรึกษาหารือ การเร้าใจ การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การอ้างอิง และทางกฎหมาย โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ร้อยละ 66.66 ($r^2 = .666$) (ตารางที่ 18) ซึ่งตอบสนองสมมุติฐานข้อที่ 2 เพียง 8 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนระดับ (b) พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุดคือ กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อน รองลงมาคือ การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การปรึกษาหารือการใช้ความเป็นมิตร การเร้าใจ การแลกเปลี่ยน การอ้างอิง และทางกฎหมาย เมื่อพิจารณาท่ามค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ($Beta = .715, .697, .686, .641, .626, .583, .281$ และ $.221$ ตามลำดับ) (ตารางที่ 17)

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาผลลัพธ์การใช้อำนาจของผู้บริหาร พนวชา (ตารางที่ 2)

ระดับการใช้ลักษณะของผู้บริหารอยู่ในอันดับสูงสุด แต่ค่าเฉลี่ยนั้นอยู่ในระดับต่ำสุดในกลุ่มปานกลางด้วยกัน ซึ่งเป็นไปตามข้อค้นพบของ Yukl และ Falbe (1990) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารใช้กลวิธีนี้กับบุคลากรประจำอยู่นั้น เพราะผู้บริหารมีฐานอำนาจตามตำแหน่งและมีบทบาทที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังในฐานะผู้บริหาร โดยเป็นที่ยอมรับในสถาบันฯ อีกทั้งดำเนินขั้นตอนการบังคับบัญชาทำให้คาดการณ์ได้ว่าบุคลากรประจำซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับอิทธิพลจากกลวิธีนี้ และเมื่อพิจารณาถึงเหตุผลที่เลือกใช้ โดยผู้ที่คุณภาพงานบริหารอย่างชัดเจน ใช้บทบาททางกฎหมาย นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือแผนงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับในหน่วยงานและสถาบันฯ ว่าเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่กำหนดให้ การร้องขอในเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นที่ยอมรับ และผู้บริหารอาศัยข้อมูลของอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานให้บุคลากรประจำทำเป็นผลให้โอกาสที่จะพิจารณาเลือกใช้กลวิธีนี้มาก สนับสนุนข้อคิดเห็นของ Yukl และ Falbe (1990) ที่ว่า อำนาจหน้าที่เป็นพื้นฐานของการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบที่สัมพันธ์กับตำแหน่งในองค์กรหรือระบบทางสังคม จึงเป็นที่ยอมรับและใช้ได้ยังไนบทบาทที่บุคคลทั่วไปคาดหวังไว้

ดังนั้น ในสภาพปัจจุบันการบริหารงานของผู้บริหารในสถาบันฯ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการ ต้องพิจารณาการเลือกใช้กลวิธีนี้ให้มีอิทธิพลต่อบุคลากรให้น้อยที่สุด เพื่อให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพตามภาระกิจหลักของสถาบันฯ เมื่อผู้บริหารพยายามใช้อำนาจทางกฎหมายจะทำให้บุคลากรประจำนั้นเกิดความเสียหาย ทำงานด้วยความอึดอัดไม่เต็มใจ งานพัฒนาจะไม่มีการสร้างสรรค์งานใหม่ๆขึ้นมา ทุกคนเพียงแต่รอคำสั่งทำตามคำสั่งเท่านั้น และทำให้บุคลากรประจำงานกลุ่มใหญ่เมย และหนีออกจากสถาบันฯ

ระดับการใช้กลวิธีการ โน้มน้าวอย่างมีเหตุผลของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ในอันดับที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Kipnis และコン (1980) เพราะในสภาพที่เป็นจริงแล้ว จากสายงานนั้งคับบัญชาผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้นจะต้องมีคุณสมบัติตามกฎหมายตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏกำหนดไว้ และส่วนมากผู้บริหารมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงอยู่แล้ว ขณะนี้ในการมอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงานตนเองทำนั้น จะต้องมีการพูดจาโน้มน้าวอย่างมีเหตุมีผล ดังนั้นผู้บริหารจึงเลือกใช้กลวิธีนี้ โน้มน้าวในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคการปฏิบัติ การแก้ปัญหาหรือการวางแผน ซึ่งบุคลากรประจำมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่า

จากการวิจัยของ Yukl และ Falbe (1996) พนว่า การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์กับความยืดมั่นผูกพันในงานของบุคคลเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้งานนั้นได้รับการตอบสนองอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพัฒนาตามองทั้งในเรื่องทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความรอบรู้ที่ใช้ในการสร้างฐานอำนาจความเชี่ยวชาญของตนเองให้มากขึ้น เพื่อสามารถใช้กลวิธีนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับการใช้กลวิธีการเร้าใจของผู้บริหารอยู่ในอันดับที่ 2 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Yukl และ Tracey (1992) ที่พบว่าอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารใช้การเร้าใจด้วยปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg ที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังในงานโดยตรง ทั้งเร้าใจด้วยความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในงาน ทำให้คาดการณ์ได้ว่า บุคลากรประจำจะยอมตามต่อกลวิธีนี้มาก อีกทั้งการจูงใจโดยผู้บริหารนั้นโดยสายการบังคับบัญชาทำให้เชื่อได้ว่าน่าจะเกิดผลกระทบที่ดีต่อความคาดหวังในงานประจำของตนเอง แนวโน้มที่จะใช้กลวิธีนี้ได้ผล จึงทำให้ผู้บริหารใช้การเร้าใจด้วยปัจจัยเหล่านี้บ่อยๆ แต่ผู้บริหารไม่นิยมเร้าใจบุคลากรประจำด้วยค่านิยมและสิ่งที่เป็นอุดมคติ แสดงว่าการเร้าใจด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นไม่เกิดประสิทธิผลต่อบุคลากรประจำ อาจเนื่องจากในสังคมบุคปัจจุบันนี้ นิยมวัฒนากว่าคุณงานความดีให้การยอมรับความรู้ทางวิชาการมากกว่าคุณธรรม และมีการสับสนทางความคิดและวิธีชีวิตในสังคม ทำให้วิชาชีพที่ประพฤติปฏิบัติได้รับลั่งตอบแทน คือ การยอมรับจากสังคม และการได้ทำตามอุดมคติ ได้รับผลกระทบอย่างมาก จริยธรรมในวิชาชีพมีความคลอนแคลนและลดลงได้

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเห็นความสำคัญในการพัฒนาจริยธรรมแก่วิชาชีพ เช่น ผู้สอนและผู้สนับสนุนการสอน เพื่อให้เกิดค่านิยมและอุดมคติที่สังคมคาดหวังต่อวิชาชีพ ทำให้บุคลากรประจำเพ่งพoit ต่อผลตอบแทนในเชิงอุดมคติมากขึ้น เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ แก่พยานาลประจำการ ส่งผลให้เกิดความเพิงพอใจในงานมากขึ้น

ระดับการใช้กลวิธีการปรึกษาหารือของผู้บริหารอยู่ในอันดับที่สาม ซึ่งอยู่ในกลุ่มระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kipnis และコン (1980) อธิบายได้ว่า ในขอบเขตของความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นในสถาบันฯนี้ มตตรฐานและเป้าหมายของการทำงานมักจะพิจารณาตามกระบวนการรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่จะวางแผนการทำงานอย่างหน่วยงาน โดยการมอบหมายงาน หรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแล้วมอบหมายให้บุคลากรประจำปฏิบัติ แต่ผู้บริหารต้องอาศัยบุคลากรประจำช่วยนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติ การให้บุคลากรประจำมีส่วนร่วมในการวางแผน และเลือกวิธีที่จะปฏิบัติร่วมกัน โดยผู้บริหารซึ่งเจรจาต่อรองกับผู้บังคับบัญชา ให้หัวหน้าบุคลากรประจำรู้สึกผูกพันกับข้อเสนอที่ตนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วิธีการนี้จะชูงใจให้บุคลากรประจำรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และได้รับการยอมรับความคิดเห็น มีความภาคภูมิใจ ที่ได้แสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ทำให้มีความพอดีในกระบวนการบริหารงานมากขึ้น

ระดับการใช้กลวิธีการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในอันดับที่ 9 ต่ำสุด และอยู่ในระดับต่ำและคงให้เห็นว่าผู้บริหารสูงในบุคลากรประจำต้องการให้รางวัลหรือสั่งแลกเปลี่ยน เพื่อให้บุคลากรประจำร่วมมือปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด แสดงว่าผู้บริหารไม่นิยมใช้กลวิธีนี้มาใช้ในการสูงให้บุคลากรประจำปฎิบัติงาน เพราะถือว่าผู้บริหารมีอำนาจสั่งการได้ตามกฎหมายอยู่แล้วและการเจริญเติบโตตามสายงานก็มีกฎติดการองรับ ข้อจำกัดในด้านโครงสร้าง ถึงแม้การพิจารณาความดีความชอบ มีข้อจำกัดมาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า หรือสิ่งตอบแทนในอนาคตนั้น บุคลากรประจำเกิดความรู้สึกว่าเป็นไปได้ยาก เพราะสภาพแวดล้อมต่างๆ ใน การปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรประจำเชื่อว่าสิ่งที่ผู้บริหารจะให้เป็นรางวัlnั้นจะเป็นจริงได้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับสิ่งสูงๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับลักษณะงาน ให้ข้อแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียมกัน และค้นหาวิธีการที่จะตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้จริงๆ

ระดับการใช้กลวิธีการใช้ความเป็นเพื่อนของผู้บริหารอยู่ในอันดับที่ 6 อยู่ในระดับต่ำ เช่นกัน อธิบายได้ว่าผู้บริหารจะใช้ความรู้สึกพิเศษที่บุคลากรประจำมีต่อตนเองมาดึงดูดใจให้บุคลากรประจำช่วยเหลือ หรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานไม่น้อยนัก ทั้งนี้อาจเนื่องจากหน่วยงานต่างๆ จะมีการกำหนดโครงสร้างในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารซึ่งอยู่ในบทบาทหรือลำดับขั้นที่สูงกว่าบุคลากรประจำ ไม่นิยมใช้วิธีการขอร้อง อ้อนวอน

ดังนั้นศักยภาพความสามารถที่จะใช้กลวิธีนี้จึงน้อยตามไปด้วย หรืออาจเป็นเพราะฐานอำนาจการอ้างอิงและศักยภาพของความสามารถที่จะใช้กลวิธีของผู้บริหารมีน้อย จึงไม่นิยมใช้ความเป็นเพื่อน และผู้บริหารมีกลวิธีอื่นๆ ที่จะพิจารณาใช้แทนได้

ระดับการใช้กลวิธีการใช้ความเป็นมิตรของผู้บริหารอยู่ในอันดับที่ 8 อยู่ในระดับต่ำ เช่นกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารไม่นิยมใช้วิธีการที่สร้างความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง เช่นการแสดงออกอย่างเป็นกันเอง ใช้คำพูดที่นุ่มนวล สุภาพ ยอมรับนับถือและยกย่องบุคลากรประจำให้มีความสำคัญ มีความสามรถ เพื่อสนับสนุนความต้องการของบุคลากรประจำ เมื่อผลของค่าคะแนนเป็นเช่นนี้อาจเป็นพระสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรประจำไม่ดี

ดังนั้นมือผู้บริหารจะพิจารณาเลือกใช้กลวิธี จึงควรแสดงออกให้ผู้ได้บังคับบัญชา รับรู้ว่ามีความจริงใจ แสดงออกอย่างสม่ำเสมอ เท่าเที่ยวกันทุกคน ยอมรับนับถือ และการยกย่องผู้ได้บังคับบัญชา และเปิดเผยต่อบุคคลทั่วไป อ้างอิงใจ จะเกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน

ระดับการใช้กลวิธีการกดดันของผู้บริหารอยู่ในอันดับที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยครั้งนี้ได้เห็นว่า ผู้บริหารไม่นิยมใช้การบ่มขู่บุคลากรประจำ เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรประจำนั้นได้มีการพัฒนาทางด้านความรู้มากขึ้น และตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งงานงานแก้ไขราษฎรากการ มีการผลัดเปลี่ยนกันขึ้นเป็นผู้บริหาร ดังนั้นจึงไม่นิยมใช้กลวิธีการกดดันจนเกิน

ไม่นัก เพราะจะเป็นการสร้างศตวรรษในภายหลัง ผลงานก็จะไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร และบุคลากรประจำชั้นเกิดเดียวกับการคุกคามได้ด้วยการหลอกหลอน ครอบครอง ออกไปจากสถานที่ ซึ่งถ้าผู้บริหารใช้การคุกคามก็จะได้รับการต่อต้านและปฏิเสธ,

ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาใช้พกจิกรรมที่เป็นการกล้าแสดงออกที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานมากกว่าที่จะใช้การคุกคาม และตระหนักถึงผลที่ได้รับหากมีความจำเป็นต้องเลือกใช้กลวิธีนี้ เพราะการกดดันมากเกินไป จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดในการทำงาน แทนที่จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ระดับการใช้กลวิธีการอ้างอิงของผู้บริหารอยู่ในอันดับที่ 7 อยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไม่นิยมใช้อิทธิพลของผู้อื่นให้มีอิทธิพลต่อบุคลากรประจำ หันนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีอำนาจและหน้าที่เพียงพอที่จะมีอิทธิพลโดยตรงอยู่แล้ว อีกทั้งการอ้างอิงถึงอิทธิพลของผู้อื่นอาจจะทำให้บุคลากรประจำเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บริหารได้

ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาใช้กลวิธีนี้โดยอาศัยอิทธิพลจากผลงานที่ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ใดบังทันบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับและการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารได้ ถ้าเห็นว่าไม่สามารถมีอิทธิพลโดยตรงได้

2. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ตารางที่ 12)

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางนั้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคลากรประจำ ที่จะทำให้เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ร่วมกันสำเร็จได้ในระดับปานกลาง ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารมีลักษณะของการมีบารมีโดยบุคลากรประจำรับรู้ว่าผู้บริหารมีบุคลิกที่เป็นกันเอง มีชีวิตชีวา มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสร้างสรรค์ และภาคภูมิใจในตัวผู้บริหารมาก ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน แต่ผู้บริหารมีการปลูกเร้าและดึงดูดใจบุคลากรประจำด้วยวิสัยทัศน์ของการทำงานในระดับปานกลาง ไม่สามารถสื่อสารให้บุคลากรประจำได้เข้าใจความหมาย และลำดับขั้นของกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ได้อย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ความรู้สึกมีคุณค่า และเชื่อมั่นในตนเองแก่บุคลากรประจำได้เต็มที่ อาจเป็นเพราะผู้บริหารยังขาดทักษะในการสื่อสารและเชื่อมโยงการคิดเห็นภาพต่างๆ ได้ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้ทิศทางการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำไม่ชัดเจน ขาดการเข้าใจกันในลักษณะเป็นหน่วยเดียวกันได้ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว การปฏิบัติงานต้องเน้นที่การทำงานเป็นหมู่คณะ และสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่ม จึงจะเกิดประสิทธิภาพในงาน

ดำเนินการดำเนินการดังผู้อ่านนี้ ผู้บริหารแสดงออกถึงการยอมรับนั้นถือ และเข้าใจความต้องการประจำแต่ละบุคคล ที่ชื่นชมในความสามารถ และช่วยแก้ไขความบกพร่องตามสภาพการพัฒนา และให้ความยุติธรรมทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน กระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลการประจำเกิดความพึงพอใจที่ได้รับ การยอมรับ และได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน ส่งผลให้เกิดทักษะคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และต่อผู้บริหาร ขณะที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคคลการประจำตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหา

ส่วนการกระตุ้นทางปัญหา ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน โดยมีการจัดทำคู่มือ เอกสาร ข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับงาน และช่วยสนับสนุนให้เกิดประเด็นความคิดและพฤติกรรมใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง ดังนั้น เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ และเกิดการยินยอมที่จะร่วมปฏิบัติงานโดยการนำของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยบุคคลิกที่เร้าใจ น่าศรัทธา อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ พัฒนาให้เกิดอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจและสร้างความผูกพันกับภาระงานในหน่วยงานได้ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากจะทำให้ผลการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพแล้ว ยังสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ตารางที่ 16)

พบว่ากลวิธีใช้ความเป็นเพื่อน การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การปรึกษาหารือ การใช้ความเป็นมิตร การเร้าใจ การแยกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารในฐานะผู้บริหารใช้ความเป็นเพื่อนกับบุคคลการประจำ และการพูดคุยกันอย่างมีเหตุผลให้เกิดบรรยายกาศ และสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับบุคคลการประจำ โดยการสร้างทักษะคิดที่ดี เพื่อไม่ตรึงสัมพันธ์ให้เป็นไปในลักษณะของการให้ความอ่อนโยน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการเร้าใจ มีการแยกเปลี่ยนทักษะลงกัน จริงใจต่อกัน มีความเป็นกันเองอย่างเปิดเผย ให้การยอมรับนั้นถือและยกย่องบุคคลการประจำว่ามีความสำคัญ มีความสามารถเหล่านี้ เป็นพุติกรรมที่ผู้บริหารใช้เพื่อเป้าหมายคือ ผลสำเร็จของงาน ทั้งนี้ เพราะผลที่ได้จากการปฏิบัติเหล่านี้ทำให้เกิดการจูงใจ เร้าใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ขั้นคิด พัฒนาทักษะด้านต่างๆ และ ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บริหารยอมรับนั้นถือความสามารถของแต่ละบุคคล สร้างความยึดมั่น ผูกพันในงานขั้นสุดท้าย

ส่วนการกดดันไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้บริหารใช้วิธีการกดดัน จะทำให้บุคคลการประจำเกิดการต่อต้าน หรือไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ จะทำให้บุคคลการประจำเกิดทักษะคิดที่ไม่ดี รับรู้ถึงการมีการเมืองของผู้บริหาร

นักบุญ ความผูกพันในงานจะลดน้อยลงตามไปด้วย ขณะนั้นก็ต้องการกดดันจึงไม่สามารถจะใช้อุบัติปัจจุบันมาต่อต้านได้ แต่ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ตัวแปรที่มีอานาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ 8 ตัวจากจำนวน 9 ตัว ที่ร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ (ตารางที่ 17) แต่ได้นำมาไว้คร่าวๆเพียง 4 ตัว (ตารางที่ 18) จาก 8 ตัว ได้แก่ กลวิธีความเป็นมิตร การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การแลกเปลี่ยน และการปรึกษาหารือ ซึ่งสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กันได้ในระดับหนึ่ง เช่นการใช้ความเป็นมิตรจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการทำงาน การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผลจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างภาพจนที่น่าเชื่อถือศรัทธา ส่วนการแลกเปลี่ยนนั้นผู้บริหารได้พยายามใช้กลวิธีนี้เพื่อให้เกิดผลงานทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าการทำงานชั้นนั้นๆ จะได้ผลตอบแทนอะไรบ้าง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจขึ้นได้ และการปรึกษาหารือก็สามารถเป็นตัวพยากรณ์ได้ดีเช่นกัน ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้เพื่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ได้แสดงความคิดเห็นได้ด้วยสิ่นใดในงานที่ต้องปฏิบัติ แหล่งนี้เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรประจำได้ยอมรับที่จะปฏิบัติงานได้มากขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า กลวิธีใช้ความเป็นมิตร การโน้มน้าวอย่างมีเหตุผล การแลกเปลี่ยน และการปรึกษาหารือ สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งในสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมล้วนในปัจจุบันนี้ มีการค้นพบทางด้านวิชาการที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผล และมีความหมายสมกับภาวะปัจจุบัน ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการพิจารณาได้ว่า

1. ควรพัฒนาให้เกิดค่านิยม และความเชื่อถือที่ดีต่อการใช้อานาจแก่ผู้บริหาร โดยจัดให้มีการอบรมทางวิชาการในเรื่องของอานาจ กลวิธีการใช้อานาจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้าใจความหมายแนวทางในการใช้ และประโยชน์ที่จะได้รับ

2. ควรพัฒนาทักษะ และความเชื่อมั่นในการใช้กลวิธีการใช้อานาจนี้ โดยจัดให้มีการอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ควรปรับปรุงแหล่งบริการความรู้ และแหล่งสนับสนุนทางวิชาการที่ทันสมัย และมีความหลากหลาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล ให้ผู้บริหารและบุคลากรประจำดับค่างๆ ใช้ศึกษาค้นคว้า

4. ร่วมแก้ไขความขัดแย้ง และป้องกันสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน โดยร่วมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และสนับสนุนบรรยายกาศการทำงานระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรประจำ หลีกเลี่ยงการใช้กลวิธีการกดดัน

บริษัทฯ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- คำศัพด์ โสมเกย์ตรินทร์. งานบริการพยาบาล : ภาวะการเตรียมผู้นำ. สรรพสิทธิเวชสาร. ฉบับที่ 2 (2538) : 77 - 81
- ทรงชัย สันติวงศ์. พฤติกรรมองค์การ ครั้งที่ 1 กรุงเทพ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธรรมจักร สร้อยสกุล. กลยุทธ์สร้างอำนาจในที่ทำงาน. ครั้งที่ 4 กรุงเทพ : บริษัทสารมวลชน, 2536.
- ราชกิจจานุเบกษา (ฉบับกฤษฎีกา) เล่ม 112 ตอนที่ 4 ก. 2538.
- ณัฐวิจิตร ภุลากัญจนารัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลและเอกสารสิทธิ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- รุจิรา อินทร์ตุล. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจกับการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้บริหารการพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- วชรี ทรงประทุม. การวิเคราะห์แนวคิดของอำนาจ. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, มปบ.
- สมใจ วินิจฉก. การศึกษานุคิดภาพ พฤติกรรมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าตีก ตามความคิดเห็นของหัวหน้าตีกและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดสำนักแพทย์ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล, 2531.
- สมยศ นาวีการ. ทราบบริหาร. ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คอกหัวใจ, 2538.
- เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมพัฒนาฐานอำนาจโดยตำแหน่ง ฐานอำนาจส่วนบุคคล การรับรู้ต่อความยืดมั่นในกลุ่มวิชาชีพกับการรับรู้สัมพันธภาพในการร่วมกันทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. กระบวนการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534.

ການອ້າງຄວາມ

- Baker, A.M. **Transformational Nursing Leadership : A vision for the future.** New York : New York : National League for Nursing Press, 1992.
- Burns, J.M. **Leadership.** New York : Harper and Row, 1978.
- Drummond, H. **Involvement in Organizations.** England : Athenaeum Press, 1993.
- French, J.P.R., Jr., and Raven, B. The Bases of Social Power. In Cartwright, D. (ed.) **Studies in Social Power.** Ann Arbor : University of Michigan, 1959.
- Gillies, D.A. **Nursing Management : A System Approach.** 3rd ed. Philadelphia : W.B. Saunders, 1994
- Goodstadt, B., and Kipnis, S. Situational Influences on the Use of Power. **Journal of Applied Psychology.** 54 (1970) : 201 – 207
- Grant, A. **The Professional Nurse : Issues and actions.** PA : Springhouse, 1994
- Greenberg, J. and Baron, R. A. **Behavior in Organizations. Understanding and Managing : the Human Side of Work,** 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1995.
- Heineken, J. Power : Conflicting Views. **Journal of Nursing Administration.** 15 (November 1985) : 36-39.
- Hinkun, T.R., and Schrisherin, C.A.. Influence Tactics used by subordinates : A Theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. **Journal of Applied Psychology.** 75 (1990) : 246-257.
- Hodge, B.j., William, P.A., and Lawrence, G. **Organizaion Theory : A Strategic Approach.** 5 ed. New Jersey : Prentice-hall, 1996.
- Hubej, ONM. Influence tactics related to leadership styles of chief nurse executives. **University of Illinois at Chicago, Health Sciences center,** 1992. {CINAHL}
- Huber, D.. **Leadership and Nursing care management.** Philadelphia : Saunder, 1996.
- Hughes, R.C., and Curphy G.J. **Leadership enhancing the lesson of experience.** 2 nd. Ed. USA : Times Mirror Higher Education Group, 1996.
- Drummond, H. **Involvement in Organizations.** England : Athenaeum Press, 1993.
- French, J.P.R., Jr., and Raven, B. The Bases of Social Power. In Cartwright, D. (ed.) **Studies in Social Power.** Ann Arbor : University of Michigan, 1959.

- Gillies, D.A. **Nursing Management : A System Approach.** 3rd ed. Philadelphia : W.B. Saunders, 1994
- Goodstadt, D.A. **The Professional Nurse : Issues and actions.** PA : Springhouse, 1994.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. **Behavior in Organizations. Understanding and Managing : The Human Side of Work,** 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1995.
- Heineken, J. Power : Conflicting Views. **Journal of Nursing Administration.** 15 (November 1985) : 36-39
- Hinkun, T.R., and Schrisherin, C.A. Influence Tactics used by Subordinates : A Theoretical and Empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales. **Journal of Applied Psychology.** 75 (1990) : 246-257.
- Hodge, B.J., William, P.A., and Lawrence, G. **Organizaion Theory : A Strategic Approach.** 5ed. New Jersey : Prentice-hall, 1996.
- Hubej, ONM. Influence tactics related to leadership styles of chief nurse executives. **University of Illinois at chicago, Health Sciences center,** 1992. {CINAHL}
- Huber, D.. **Leadership and Nursing care managemant.** Philadelphia : Saunder, 1996.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy G.J. **Leadership enhancing the lesson of experience.** 2nd. Ed. USA : Times Mirror Higher Education Group, 1996.
- Kanter, R.M. Power failure in management circuits. **Harvard Business Revuew.** 57 (1979) : 65-75.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. Upward-Influence Style : Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress. **Admistration Science Quarterly.** 33 (December 1988) : 528-541.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M.,and Wilkinson, I. Intraorganizational Influence Tactics : Explorations in Getting One's Way. **Journal of Applied Psychology.** 65 (1980) : 440-452.
- Koter, J. P. **A force for change.** New York : The Free Press, 1990.
- Locke, E. A., and associates. **The essence of Leadership : The four keys to leading Succesfully.** New York : Lexington Books, 1991.
- Luthan, F. Orhanizational Behavior. 7th ed. New York : McGraw-hill, 1995.
- Marniner-Tomey, A. **Transformational Leadership in St. Louise** : Mosby Year Book, 1993.

- Medley, E., and Larochele, D.R. Transformational Leadership and Job satisfaction.
Nursing Management. 26 (September 1995) : 64jj - 64ll , 64nn.
- Mowday, R.T. The Exercise of Upward Influence in Organizations. **Administration Science Quarterly.** 23 (March 1978) : 137-154.
- Pfeffer, J. **Managing with Power.** Boston : Harvard Business school, 1992.
- Riggio, R. E.. **Introduction to Industrial / Organizational Psychology.** 2nd. Ed. New York : Harpers Collins, 1996.
- Robbins, S.P.. **Organizational Behavior concepts, Controversies Applications.** 7th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1996.
- Spitzer-Lehman, R.. **Nursing Management Desk reference : concepts, skill & strategies.** Philadelphia : W.B. Saunders, 1994.
- Steven, B.J. The Role of the nurse executive. **Journal of Nursing Administration.** 11 (1981) : 19-22.
- Stogdill, R. M.. **Stogdill's handbook of leadership : A survey of theory and research.** New York : The Free Press, 1974.
- Sullivan, E.J., and Decker, P.J. **Effective Management in Nursing.** 3 nd ed. California : Addison Wesley, 1992.
- Trifino, J. Transformational leadership : the catalyst for succesful change. **International Nursing Review.** 40 (November-December 1993) : 179-182, 187.
- Tyson., S. and Jackson, T.. **The Essence of Organizational Behaviour.** New York : Prentice-Hall, 1992.
- Yukl, G.. **Leadership in Organization.** 3 rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1994.
- Yukl, G., and Falbe, C.M. Importance of different Power source in downward and Lateral relations. **Journal of Applied Psychology.** 76 (1991) : 416-423.
- Yukl, G., and Tracey, J.B. Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peer, And Boss. **Journal of Applied Psychology.** 77 (1992) : 525-535.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเมืองวิจัยเรื่อง

ความต้องการที่จะห่วงก่อวิธีการใช้งานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรประจำสถานบันราชภัฏพิมูลสงคราม

ค้นพบสำหรับในการตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารระดับรองคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปไม่ต้องตอบ.

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลวิธีการใช้งานของผู้บริหาร ตามการรับรู้
ของบุคลากรประจำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการ
รับรู้ของบุคลากรประจำ

2. กรุณาอ่านคำชี้แจงก่อนตอบคำถามในตอนนี้ ๆ

3. กรุณาตอบคำถามทุกตอนและทุกข้อ เพื่อนำมาติดตามไปเป็นข้อมูลในการทำวิจัยต่อไปได้

4. ข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยจะ
กำลังทิ้งทั้งหมด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง อ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] หน้าข้อความและเติมคำลงในช่องว่างที่
เป็นจริงของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

1. วุฒิการศึกษา

[] ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า [] ปริญญาโท

[] ปริญญาเอก [] ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. เพศ

[] ชาย [] หญิง

3. อายุ

[] 20 - 30 ปี [] 31 - 40 ปี

[] 41 - 50 ปี [] 51 ปีขึ้นไป

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานประจำ

[] 0 - 5 ปี [] 6 - 10 ปี [] 11 ปีขึ้นไป

[] 2 - 4 ปี [] 4 ปีขึ้นไป

สมำ่เสมอ หมายถึง ผู้ต้องเห็นว่า ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ค่าย์สัม่ำเสมอหรือเป็นประจำบ่อยๆ หมายถึง ผู้ต้องเห็นว่า ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้บ่อยๆ

บางครั้ง หมายถึง ผู้ต้องเห็นว่า ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้บ้างบางครั้ง

น้อยครั้ง หมายถึง ผู้ต้องเห็นว่า ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้บ้างน้อยๆ ครั้ง

ไม่เคยใช้ หมายถึง ผู้ต้องเห็นว่า ข้อความนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารไม่เคยใช้

ตัวที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคคลว่า
ประขา

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านข้อความที่เป็น การแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารของท่าน ในแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านและเป็นจริงมากที่สุดตามความคิดเห็นของท่านเพียง 1 ข้อ โดยถือเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นตรงกับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของผู้บริหารมากที่สุด

มาก หมายถึง ผู้ต้องเรียนว่าข้อความนั้นตรงกับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของผู้บริหารมาก

นางครั้ง หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นตรงกับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของผู้บริหารเป็นทาง

Figure 2

นายกัลป์ หมายถึง ผู้ต้องเห็นว่าข้อความนี้ตรงกับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของผู้บริหารน้อยกว่า

ไม่ตรง หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นไม่ตรงกับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของผู้บริหาร

