

พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

ปริญญานิพนธ์  
ของ  
สมนึก ทองละเอียด

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา  
มีนาคม 2544  
ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒๕๔

พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

บทคัดย่อ

ของ

สมนึก ทองละเอียด

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา  
มีนาคม 2544

๒๕๔

สมนึก ทองละเอียด. (2544). พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. (อุตสาหกรรมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง , ดร. ไพรัช วงศ์ยุทธไกร.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในด้าน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ โดยจำแนกตามสถานภาพของหัวหน้าที่ทำการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย สังกัด 45 ที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,209 คน สุ่มมาเป็นตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 301 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน F- test และทดสอบแบบเชฟเฟ ( Scheffe's test ) โดยใช้ระดับนัยสำคัญที่ .05

ผลการวิจัย พบว่า

1. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมการบริหารด้านต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจสูงสุด รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการจูงใจ ตามลำดับ
2. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจและด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 45 ปีลงมา และ 56 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้านนี้มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปี
3. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 3 ด้านนี้มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี
4. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ 7 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้าน มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการน้อยกว่า

ADMINISTRATIVE BEHAVIOR OF THE CHIEFS IN TELECOMMUNICATION  
SECTION OF THE COMMUNICATIONS AUTHORITY OF THAILAND

AN ABSTRACT  
BY  
SOMNUEK THONGLAIAT

Presented in partial fulfillment of the requirements  
for the Master of Education degree in Industrial Education  
at Srinakharinwirot University  
March 2001

Somnuek Thonglaiat. (2001). *Administrative Behavior of the chiefs in Telecommunication Section of the Communications Authority of Thailand*. Master thesis, M.Ed. (Industrial Education). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Chucheeep Onkokesoong, Dr. Pairust Vongyuttakrai.

The objectives of this research were to study the administrative behavior of the chiefs in Telecommunication Section of the Communications Authority of Thailand in terms of leadership , decision – making , motivation , and communication ; and to compare the administrative behavior of the chiefs as classified by age , educational attainment , and administrative experience.

The population used in this study is composed of 1,209 officers in the Communications Authority of Thailand in 45 in Telecommunication Section offices in Bangkok, while 301 officers were taken to comprise the sampling group. The instrument used in this study was the rating scale. Statistical tools used for data analysis were percentage , mean , standard deviation , F – test and Scheffe's test at statistically significant level .05.

The research findings were as follows :

1. Administrative Behavior of the chiefs in Telecommunication Section of the Communications Authority of Thailand in each of the four categories was at the moderate level. On a ranking basis decision – making ranks the highest followed by leadership , communication , and motivation.

2. The administrative behavior of the chiefs in Telecommunication Section of the Communications Authority of Thailand in terms of decision – making , and motivation show significant difference in terms of age with statistically significant difference at .05 level. The chiefs who were below 45 years old and over 56 years old have higher administrative behavior in two areas than those between 46-50 years old.

3. In terms of educational attainment, the chiefs in Telecommunication Section of the Communications Authority of Thailand show statistically significant difference at .05 level in leadership , decision – making , and motivation. The chiefs who have educational attainment higher than bachelor degree display higher level of administrative behavior in three areas than the ones who have bachelor degree and no degree at all.

4. In terms of administrative experience, the chiefs in Telecommunication Section of the Communications Authority of Thailand show statistically significant difference at .05 level in motivation, and communication. The chiefs who have more than 7 years work experience administrative behavior in two areas than those who have less.

ปริญญานิพนธ์

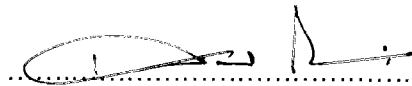
เรื่อง

พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

ของ

นายสมนึก ทองละเอียด

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ ๓๑ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2544

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์



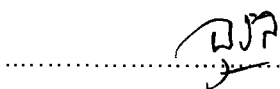
..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง)



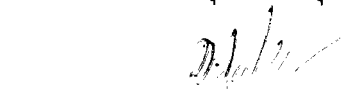
..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร)



..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร.อุปวิทย์ สุวคันธกุล)



..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ อนุสรณ์ อรรถศิริ )

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร. ไพรัช วงศ์ยุทธไกร กรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนผู้วิจัยสามารถดำเนินการทำ ปริญญานิพนธ์ได้สำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.อุปวิทย์ สุวคันทรกุล อาจารย์ อนุสรณ์ อรรถศิริ อาจารย์ สุดใจ เห่งสีไพร รองศาสตราจารย์ ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์ อาจารย์ สัจจิตต์ รักษ์เผ่า และ อาจารย์ โอภาส สุขหวาน คณะกรรมการสอบเค้าโครงปริญญานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำและชี้แนะในการแก้ไขปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.มานพ แจ่มกระจ่าง พันตรีหญิง บษกร เทียมศักดิ์ และว่าที่ ร้อยตรี สมชาย เข็มนาถ ที่ให้ความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการพิจารณาตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อ เสนอแนะในการสร้างแบบสอบถาม ทำให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และการวิจัยดำเนินไปด้วยความ เรียบร้อย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่กรุณาให้ความ อนุเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้าที่ทำการและขอขอบพระคุณ หัวหน้าที่ทำการและพนักงานการสื่อสาร แห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณไพฑูรย์-คุณสมสิน รุจิเวชเสรีกุล คุณประสาร-คุณสมฉิว สวัสดิ์รักษา คุณสายันท์-คุณนิลวรรณ จันทรทิพย์ และหลานๆ คุณสุภาพ วชิรศิริ คุณวนิดา สังข์ชื่น คุณพรทิพย์ ไชยจำ คุณสุวรรณี พยุหเสนา คุณวีระวัลย์ อินทระสงขา คุณสุจิตา เทพพิทักษ์ คุณนุชนาฏ วงศ์รัตนะ ฟ้าๆ เพื่อนๆ และ น้องๆ ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณประโยชน์จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้ คุณพ่อ คุณแม่ ครูอาจารย์ ญาติพี่น้อง และ ผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

สมนึก ทองละเอียด

## สารบัญ

| บทที่                                                                        | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ.....                                                                  | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                                                | 1    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                                                 | 4    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                                                    | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                                       | 4    |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....                                 | 4    |
| ตัวแปรที่ศึกษา.....                                                          | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                                         | 5    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                    | 6    |
| สมมุติฐานการวิจัย.....                                                       | 6    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                        | 7    |
| อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าที่ทำกรในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย | 7    |
| แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น.....                                          | 12   |
| การบริหาร.....                                                               | 14   |
| ความหมายของการบริหาร.....                                                    | 14   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....                                                | 15   |
| ความสำคัญของการบริหาร.....                                                   | 16   |
| ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร.....                            | 17   |
| พฤติกรรมกรบริหาร.....                                                        | 18   |
| ภาวะผู้นำ.....                                                               | 18   |
| การตัดสินใจ.....                                                             | 30   |
| การจูงใจ.....                                                                | 36   |
| การติดต่อสื่อสาร.....                                                        | 42   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                   | 47   |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                                        | 47   |
| งานวิจัยในต่างประเทศ.....                                                    | 50   |
| แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรที่ศึกษา.....                              | 52   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                                    | 56   |
| การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                         | 56   |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                      | 58   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                     | 59   |

## สารบัญ(ต่อ)

| บทที่                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3 (ต่อ) การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                 | 60   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                    | 62   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                       | 62   |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                               | 62   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                      | 62   |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                            | 81   |
| สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                  | 82   |
| อภิปรายผล.....                                                                 | 83   |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                | 87   |
| บรรณานุกรม.....                                                                | 89   |
| ภาคผนวก.....                                                                   | 99   |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย... | 100  |
| ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....                                          | 107  |
| ภาคผนวก ค คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....                     | 114  |
| ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....                             | 116  |
| ประวัติย่อผู้วิจัย.....                                                        | 118  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง |                                                                                                                                                                    | หน้า |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1     | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....                                                                                                                  | 57   |
| 2     | จำนวนและร้อยละของหัวหน้าที่ทำการจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา<br>และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ.....                                                            | 63   |
| 3     | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน<br>ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย .....         | 64   |
| 4     | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ<br>ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย.....        | 65   |
| 5     | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ<br>ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย.....      | 66   |
| 6     | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ<br>ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย.....         | 67   |
| 7     | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร<br>ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย..... | 68   |
| 8     | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน<br>ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามอายุ.....                                            | 69   |
| 9     | การวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าที่ทำการ<br>จำแนกตามอายุ.....                                                                  | 70   |
| 10    | การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจของหัวหน้าที่ทำการ<br>เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ.....                                                       | 70   |
| 11    | การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจของหัวหน้าที่ทำการ<br>เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ.....                                                          | 71   |
| 12    | ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน<br>ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....                                      | 71   |
| 13    | การวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าที่ทำการ<br>จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....                                                          | 72   |

## บัญชีตาราง(ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                               | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 14 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าที่ทำการ<br>เป็นรายคู่ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....                                   | 73   |
| 15 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจของหัวหน้าที่ทำการ<br>เป็นรายคู่ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....                                 | 73   |
| 16 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจของหัวหน้าที่ทำการ<br>เป็นรายคู่ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....                                    | 74   |
| 17 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนพฤติกรรมบริหารทั้ง 4 ด้าน<br>ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ.....     | 74   |
| 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมบริหารทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าที่ทำการ<br>จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ.....                         | 75   |
| 19 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจของหัวหน้าที่ทำการ<br>เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ.....              | 76   |
| 20 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ทำการ<br>เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ.....      | 76   |
| 21 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม<br>ที่มีต่อพฤติกรรมบริหารด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าที่ทำการ.....        | 77   |
| 22 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม<br>ที่มีต่อพฤติกรรมบริหารด้านการตัดสินใจของหัวหน้าที่ทำการ.....      | 78   |
| 23 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม<br>ที่มีต่อพฤติกรรมบริหารด้านการจูงใจของหัวหน้าที่ทำการ.....         | 79   |
| 24 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม<br>ที่มีต่อพฤติกรรมบริหารด้านการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ทำการ..... | 80   |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                                                                                                                             | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....                                                                                                                                          | 6    |
| 2 การจัดลำดับสายการบังคับบัญชาของการสื่อสารแห่งประเทศไทย.....                                                                                                         | 8    |
| 3 ทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในการบริหารงานระดับต่างๆ.....                                                                                                          | 25   |
| 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม<br>การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน.....                                                | 64   |
| 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงาน<br>ด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ.....                                  | 69   |
| 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงาน<br>ด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....                          | 72   |
| 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม<br>การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง<br>หัวหน้าที่ทำการ..... | 75   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

จากผลการเจรจาในเวทีองค์การการค้าโลก (WTO : World Trade Organization) ที่อุรุกวัย ให้ประเทศสมาชิกต้องเปิดเสรีทางการค้าและบริการ ภายใต้ข้อตกลงทั่วไปว่าด้วย การค้าบริการ (GATS : General Agreement on Trade in Services) ประเทศไทยในฐานะสมาชิกที่ได้ร่วมลงนามในข้อตกลงดังกล่าว จึงได้เร่งรัดให้มีการเปิดเสรีทางการค้าและบริการเพื่อให้เป็นไปตามพันธะสัญญาที่มีต่อการค้าโลก นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งของรัฐบาลที่จะปรับหน่วยงานของรัฐสู่ภาคเอกชน เพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันเสรีที่จะเกิดขึ้น เพราะกิจการสาขาต่างๆ ในระบบเศรษฐกิจจะมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก (การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2541 : 20-21) ดังนั้นรัฐบาลไทยเกือบทุกรัฐบาลจึงได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการและคุณภาพของการให้บริการ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2540 : 129)

การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการที่มีขนาดใหญ่ สังกัดกระทรวงคมนาคม มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ กิจการไปรษณีย์และกิจการโทรคมนาคม และธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่กิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคมเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน (การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2538 : 1) แต่ขณะนั้นพบว่า การดำเนินงานในรูปของรัฐวิสาหกิจประสบปัญหาหลายอย่าง ทั้งปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงเกินความเหมาะสม ขาดจิตสำนึกในเรื่องของความประหยัดและความคุ้มค่า และปัญหาประสิทธิภาพของพนักงานต่ำ (จากพจน์ อัมพันธ์. 2539 : 163) ไม่กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพในการให้บริการ อีกทั้งยังไม่มีระบบตรวจสอบให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีระบบแรงจูงใจให้พนักงานขวนขวายปรับปรุงงานของตนเอง นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนการตัดสินใจหลายระดับ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน อันเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการแข่งขันกับภาคเอกชน (พรายพล คุ่มทรัพย์และคนอื่นๆ. 2542 : 18-19) มีการจัดโครงสร้างองค์การหรือรูปแบบของการบริหารคล้ายคลึงกับระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบที่ใหญ่โต มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน ทำงานกันตามสายบังคับบัญชา ทำให้เกิดความล่าช้า และทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาวัน วงศ์สวรรค์ (2541 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำถึงร้อยละ 43.48 และงานวิจัยของ สมยศ กริลพ (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศของการสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมการใช้ฐานอำนาจบริหารสูงสุดไปในทางบังคับและลงโทษ โดยยึดมั่นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งคล้ายกับระบบราชการที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ทำให้ขาดความคล่องตัวและเกิดความล่าช้าในการทำงาน (กระทรวงการคลัง. 2542 : 3) และเมื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานในด้านโทรคมนาคมของการสื่อสารแห่งประเทศไทยกับธุรกิจเอกชน อย่าง ทีทีแอนด์ที ยูคอม และชินวัตร พบว่า การดำเนินงานและการบริหารของการสื่อสารแห่งประเทศไทยด้อยกว่าเอกชน (การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2541 : 11-12)

จากข้อมูลดังกล่าว จำเป็นที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยจะต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการบริหารงาน เพื่อความอยู่รอด และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจตคติภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในด้านการบริหาร ดูแลลูกค้า ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต และใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการประสานงานที่ดีระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (พิสิฐ ลี้อาธรรม. 2542 : 5) ต้องปรับปรุงบริการให้มีคุณภาพ สามารถตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และต้องมีระบบการจูงใจให้แก่พนักงาน เมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ดีและเอาใจใส่ลูกค้า จะต้องได้รับผลตอบแทน (ธีระพงศ์ สุทธิพันธ์. 2543 : 15-16) กิจกรรมจะประสบผลสำเร็จมีผลกำไร มีความเจริญก้าวหน้า ก็ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย (ศิริน้อย นิภาพันธ์. 2534 : 3) โดยเฉพาะผู้นำองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญยิ่งขององค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว ไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับสูง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้นำระดับกลางที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้นำระดับสูง และระดับต้นให้มีความสอดคล้องกัน และผู้นำระดับต้นที่คอยควบคุม กระตุ้น ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและงานต่างๆ แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (สมยศ นาวิการ. 2540 : 16-17)

ผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้นั้น จะต้องมีความรู้ มีความสามารถ และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีคุณภาพ เพราะผลงานด้านต่างๆ ขององค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้นำโดยตรง ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณะ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณะให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่ยืนหยัดเข้มแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2536 : 410) ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร และผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะของพฤติกรรมการบริหารที่ดีด้วย จึงจะสามารถบริหารงานในหน่วยงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (กรรณิการ์ รักเสนาะ. 2536 : 4) ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำกร จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานและการดำเนินการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย และส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพในการให้บริการ การดูแลลูกค้า และการใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน เนื่องจากหัวหน้าที่ทำกรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ในหน่วยงานโดยตรงและยังรับบทบาทเป็นผู้ประสานงานระหว่างนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของฝ่ายบริหารกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ศิริพร ธีระชัยกุลพานิช. 2535 : 1) มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการทำงานและผลงานของกลุ่ม รับผิดชอบในการดูแลพนักงาน มีบทบาทในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงานของพนักงาน เป็นผู้แบ่งงานและมอบหมายงานให้แก่พนักงาน ตามความรู้และความสามารถของบุคคล เป็นผู้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของพนักงาน ให้คำแนะนำ สอนงาน ฝึกอบรม ประเมินผลการปฏิบัติงาน แก้ไขข้อร้องทุกข์และปัญหาอื่นๆ ตลอดจนปกป้องสุขภาพ และสวัสดิการในการทำงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมของพนักงาน (Plunkett. 1992 : 294) เป็นตัวแทนของพนักงาน และเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับระดับบริหาร (Daughtrey & Ricks. 1989 : 13) เป็นผู้ที่อยู่ในที่ทำงานซึ่งมีสภาพแวดล้อมเดียวกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานและเป็นผู้ที่ทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้สร้างงานหรือเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า ควบคุมดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ขององค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำกรจึงมีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมให้สัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับความคิดเห็นของ

อรุณ รักธรรม (2527 : 118) ที่ว่า ความสำเร็จและประสิทธิภาพในการบริหารของหน่วยงาน หรือองค์การ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การนั้นเป็นสำคัญ และ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารยังเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะและการปฏิบัติอย่างไร มีประสิทธิภาพและบกพร่องอย่างไร เพียงใด การสำรวจเพื่อให้รู้ถึงพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำได้สำรวจพฤติกรรมของตนเอง และปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของตนให้สอดคล้องและเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานและผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมการบริหารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Hoy & Miskel. 1982 : 400) และความสำเร็จทางการบริหารของทุกๆ องค์การจะต้องขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารพื้นฐานทุกอย่าง แต่พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดสำคัญที่สุดของความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารมีอยู่ 4 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร (Stuart & Roskin. 1983 : 4-5) และมีผลการศึกษาที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวมากมาย เช่น ศุภชัย ยาวะประภาษ (2541 : 14-15) ได้กล่าวว่าสูตรสำเร็จของหน่วยงานระดับเลิศในอเมริกามีกุญแจสำคัญ คือ มีผู้นำที่มุ่งมั่น เพราะผู้นำหน่วยงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของหน่วยงาน มีข้อมูลที่เป็นสำหรับการตัดสินใจ มีระบบการจูงใจที่สัมพันธ์กับการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานระดับเลิศทั้งหลายจะผูกผลการปฏิบัติงานไว้กับระบบการจูงใจต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งรวมถึงตั้งแต่เงินเดือน การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง ตลอดจนการยกย่องอื่นๆ ด้วย และมีระบบการสื่อสารความที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบทสรุปของ สมภพ โรจนพันธ์และคณะ (2530 : 64-65) ที่ว่าบริษัทที่ล้มเหลวหลายต่อหลายบริษัท เกิดจากปัจจัยสำคัญ คือ บริษัทขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ขาดการจูงใจให้คนอยากทำงานและอุทิศตนให้กับงานของบริษัท และล้มเหลวในการสื่อสารความหมาย และงานวิจัยของ เฮิร์ซซอก (Herzog. 1990 : 2582) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน และ มอริอาร์ตี้ (Moriarty. 1989 : 42) พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน งานวิจัยของ จอห์นสัน (Johnson. 1988 : 1017-A) พบว่า ตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ เพราะความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์มากน้อยเพียงใด งานวิจัยของ เฟร์รันดีโน (Ferrandino. 1985 : 853-A) พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในการทำงาน และแมคLaughlin (McLaughlin. 1995 : 2910) ได้ศึกษาบทบาทของการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ พบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริการที่มีคุณภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยด้านโทรคมนาคม จึงเห็นว่า ถ้าจะให้หน่วยงานโทรคมนาคมมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือ พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ดังนั้นจึงควรที่จะศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาครั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่าหรือแผนกงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในด้าน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ฝ่ายบริหารหรือแผนกงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานโทรคมนาคม ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยมีขอบเขตดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ได้แก่ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย สังกัด 45 ที่ทำการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 1,209 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย สังกัด 45 ที่ทำการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 301 คน ซึ่งได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) โดยคำนวณมาจากสูตรการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2535 : 68) แล้วผู้วิจัยดำเนินการสุ่มจากประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

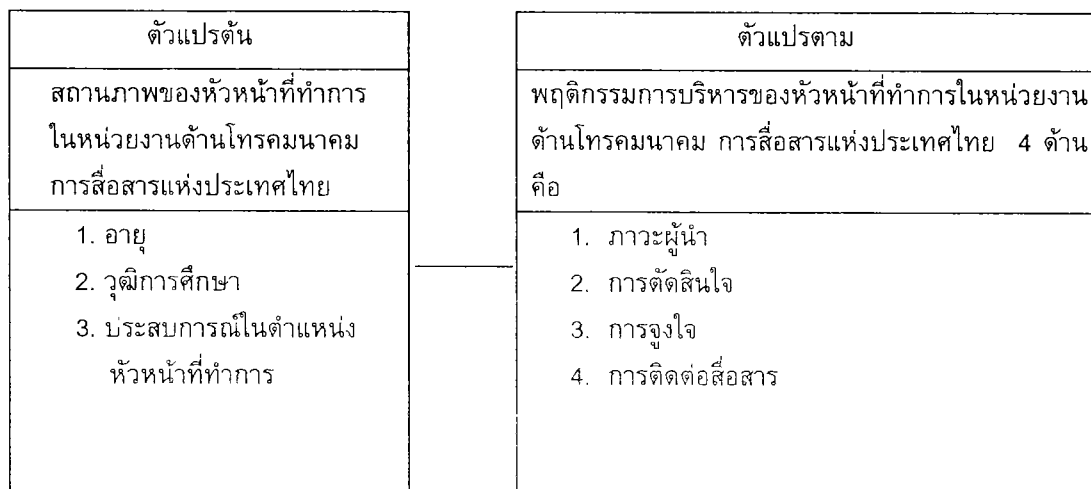
ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของหัวหน้าที่ทำการ
  - 1.1 อายุ
  - 1.2 วุฒิการศึกษา
  - 1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ใน 4 ด้าน คือ
  - 2.1 ด้านภาวะผู้นำ
  - 2.2 ด้านการตัดสินใจ
  - 2.3 ด้านการจูงใจ
  - 2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. หัวหน้าที่ทำการ หมายถึง พนักงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. พนักงาน หมายถึง บุคลากรของการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่มีตำแหน่งต่ำกว่าระดับหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. สถานภาพของหัวหน้าที่ทำการ หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลของหัวหน้าที่ทำการซึ่งประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ
  - 3.1 อายุ หมายถึง อายุปัจจุบันของหัวหน้าที่ทำการ นับตามปีปฏิทิน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ตั้งแต่ 45 ปี ลงมา 46-50 ปี 51-55 ปี และ ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป
  - 3.2 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของหัวหน้าที่ทำการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี
  - 3.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ หมายถึง ระยะเวลาที่หัวหน้าที่ทำการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ ณ ที่ทำการปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตั้งแต่ 3 ปี ลงมา 4-6 ปี และ ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป
4. พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกมาในการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในด้านต่างๆ ดังนี้
  - 4.1 ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะการปฏิบัติตน และความสามารถในการจัดการของหัวหน้าที่ทำการในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ
  - 4.2 ด้านการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกหนทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
  - 4.3 ด้านการจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
  - 4.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหัวหน้าที่ทำการและพนักงาน อาจเป็นการสนทนา การสื่อความหมายข้อความ การถ่ายทอดข่าวสารหรือเรื่องต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
5. ที่ทำการ หมายถึง ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมที่ให้บริการและสนับสนุนเกี่ยวกับธุรกิจโทรคมนาคมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 45 ที่ทำการ

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### สมมุติฐานการวิจัย

1. พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ อยู่ในระดับต่ำ
2. หัวหน้าที่ทำการที่มีสถานภาพแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน

## บทที่ 2

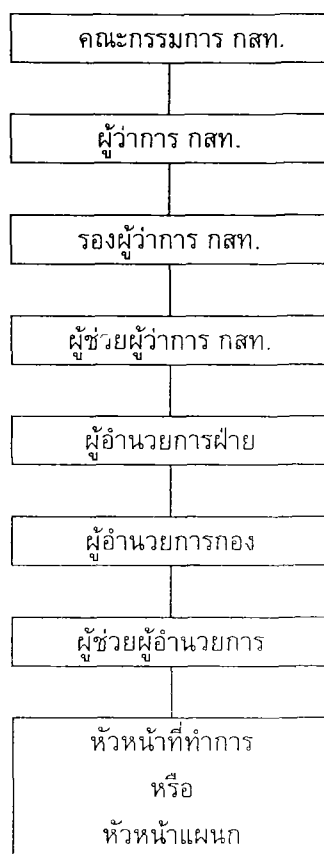
### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าที่ทำกรในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย
2. แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
3. การบริหาร
  - 3.1 ความหมายของการบริหาร
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
  - 3.3 ความสำคัญของการบริหาร
  - 3.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร
4. พฤติกรรมการบริหาร
  - 4.1 ภาวะผู้นำ
  - 4.2 การตัดสินใจ
  - 4.3 การจูงใจ
  - 4.4 การติดต่อสื่อสาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
6. แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรที่ศึกษา

#### 1. อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าที่ทำกรในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

การสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม เรียกโดยย่อว่า กสท. ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า The Communications Authority of Thailand (CAT) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2520 ตามพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2519 โดยแยกงานระดับปฏิบัติการออกจากกรมไปรษณีย์โทรเลข มีวัตถุประสงค์เพื่อ ดำเนินกิจการไปรษณีย์ บริการการเงิน โทรคมนาคมและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่กิจการไปรษณีย์ บริการการเงิน และ โทรคมนาคม เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และเพื่อให้สามารถบริหารงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้จัดแบ่งหน่วยงานตามภารกิจหลัก ออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายเศรษฐกิจและการเงิน ฝ่ายโทรคมนาคมและฝ่ายไปรษณีย์ โดยจัดลำดับสายการบังคับบัญชา ดังนี้ (การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2538 : 1-5)



ภาพประกอบ 2 การจัดลำดับสายการบังคับบัญชาของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

ในการบริหารงานขององค์กรนั้น สามารถจำแนกระดับการบริหารงานออกได้เป็น 3 ระดับ คือ การบริหารระดับสูง การบริหารงานระดับกลาง และการบริหารงานระดับต้น โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ ผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับกลาง และผู้นำระดับต้น (อำไพ อินทรประเสริฐ. 2542 : 13) ซึ่งผู้นำแต่ละระดับมีความรับผิดชอบ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2540 : 16-17)

1. ผู้นำระดับสูง รับผิดชอบในการจัดการ การควบคุมสภาวะแวดล้อมและเป็นตัวแทนของพนักงาน
2. ผู้นำระดับกลาง รับผิดชอบในการวางแผน และจัดสรรทรัพยากร การประสานงานระหว่างกลุ่ม การบริหารผลงานของกลุ่ม และเป็นตัวแทนของพนักงาน
3. ผู้นำระดับต้น มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายและคำสั่งของผู้นำระดับสูงและระดับกลางไปสู่การปฏิบัติ รับผิดชอบในการดูแลผลงานของพนักงานแต่ละคน สอนและแนะนำการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งเป็นตัวแทนของพนักงาน

ทั้งนี้แม้ว่าผู้นำระดับต้นจะมีอำนาจบังคับบัญชาและทำงานบริหาร เช่น การวางแผน การจัดการ การประสานงาน การควบคุมและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน แต่ผู้นำระดับต้นจะควบคุมงานและติดต่อกับคนงานใกล้ชิดมากกว่าผู้นำระดับสูงกว่า (Lang . 1992 : 8-9) และเมื่อเปรียบเทียบเวลาที่ใช้ไปกับหน้าที่การบริหาร ผู้นำระดับต้นจะใช้เวลากับการวางแผนและการจัดการค่อนข้างน้อย หน้าที่บริหารเหล่านี้จะถูกปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ในทางกลับกันผู้นำระดับต้นจะใช้เวลา 50% กับการสั่งการและ 25% กับการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานประจำวันเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารระดับต้นจึงมี

ความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร (สมยศ นาวิการ. 2540 : 17-19) และผู้บริหารระดับต้นถือว่าเป็นผู้บริหารกลุ่มใหญ่สุดในองค์กร ที่ทำงานกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้สร้างงาน หรือเป็นผู้ให้บริการตามท้องถื่นที่กำหนด หัวหน้างานจึงกำกับและควบคุมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร (Daughtrey & Ricks. 1989 : 13)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 70 ) ได้กล่าวว่า ผู้นำระดับต้นในยุคโลกาภิวัตน์เช่นนี้ จะต้องพยายามเพิ่มทักษะความชำนาญทุกรูปแบบเพื่อความสำเร็จในการทำงานและความสุขในชีวิต เพราะผู้นำระดับต้นเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำระดับต้นมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด จึงรู้ว่าพนักงานทำงานถูกผิดอย่างไร มีประสิทธิภาพ หรือมีคุณภาพหรือมีความปลอดภัยหรือไม่ ควรจะต้องสอนงานเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง ควรจะปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. เป็นผู้ที่อยู่ในสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมเดียวกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน จึงรู้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นๆ เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือไม่ จะต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. เป็นผู้ควบคุม กำกับ ดูแล ทั้งสายการผลิต กระบวนการผลิต เครื่องจักร และพนักงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร
4. เป็นผู้รับนโยบายหรือคำสั่งจากฝ่ายบริหารมาปฏิบัติให้เกิดผล
5. เป็นผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมประสาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานระดับล่าง
6. เป็นผู้ที่สามารถปรับปรุงแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตได้อย่างทันการณ์
7. เป็นผู้ทำหน้าที่สอนงานกับพนักงาน

ผู้นำระดับต้นยุคใหม่ต้องทำหน้าที่บริหารด้วย ก็คือ เป็นผู้บริหารระดับต้น (First-line manager) นั้นเองคือจะต้องทำการวางแผนปฏิบัติการและควบคุมดูแล ทำการตัดสินใจ(เพื่อแก้ปัญหาหน้างาน) ปรับปรุงงาน วิเคราะห์งานและควบคุมคุณภาพของงาน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าทำการ ซึ่งเป็นผู้นำในระดับต้น

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจในกลุ่มของตน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 95-96) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการดังนี้คือ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

กล่าวได้ว่า บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง อันเป็นเรื่องของการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์กร หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำยังมีหน้าที่ในการบริหารคน วัสดุ และภาวะสิ่งแวดล้อมทางการบริหารเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำพอจะสรุปได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

#### 1. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ เป็นผู้ตัดสินใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ผู้นำต้องมีหน้าที่ประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหอะไร และจะแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาว หรือระยะสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียวหรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมให้ความเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรืออาจจะโดยผู้นำเป็นผู้วางนโยบายแต่ผู้เดียว ซึ่งในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับกรณีผู้นำซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกในนามของกลุ่มและทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

#### 2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานาน

2.3 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิกเป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยจัดปัญหา ช่วยรองรับอารมณ์ความทุกข์ โศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

และเมื่อพิจารณาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากแนวคิดต่างๆ พอที่จะสรุปแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีหน้าที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (Group Achievement) และทำให้องค์การเข้มแข็งมีพลังสามารถดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ซึ่งเงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการดำรงอยู่ได้ขององค์การ ประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และลักษณะของงานเอาไว้อย่างแน่ชัดและครอบคลุม

2. จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมผู้บังคับบัญชาไว้ให้ชัดเจน

3. มีการมอบหมายงานให้แก่ตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน ทั้งลักษณะงานและขอบเขตของงานเพื่อให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ มีความรับผิดชอบที่แน่นอน นอกจากนี้งานที่มอบหมายจะต้องกระจายและทั่วถึง

4. มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีความรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้การประสานงานภายในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดี

5. มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องทุกระยะ เพื่อการปรับปรุงการวางแผนและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

6. จะต้องมีมาตรการเพื่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ เสียสละ และเข้มแข็ง

7. จะต้องมี การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีระบบการบริหารที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารอยู่อย่างเสมอ ให้สอดคล้องกับความต้องการและให้เกิดความเชื่อถือจากบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ

หัวหน้าที่ทำกรในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีหน้าที่ในการให้บริการและสนับสนุนธุรกิจโทรคมนาคมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยแยกอำนาจหน้าที่ตามกองที่สังกัด มีรายละเอียด ดังนี้ (การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2538 : 23 - 40)

1. หัวหน้าที่ทำกรสังกัดกองสื่อสารสัญญาณในประเทศ (สน.) มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการติดตั้ง ตรวจสอบ และซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมในส่วนของการถ่ายทอดสัญญาณในประเทศระบบวิทยุ การตรวจสอบให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการ และซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมในส่วนการถ่ายทอดสัญญาณวิทยุในประเทศและวิทยุคมนาคมระหว่างฝั่งกับเรือ

2. หัวหน้าที่ทำกรสังกัดกองโทรคมนาคมทางดาวเทียม (ทด.) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการถ่ายทอดสัญญาณโทรทัศน์ทางดาวเทียม การติดตั้ง ตรวจสอบ ซ่อม และบำรุงรักษาเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมสำหรับระบบสื่อสารส่งสัญญาณ เพื่อบริการสื่อสารภายในประเทศ และระหว่างประเทศทางดาวเทียม ตลอดจนทางวิทยุระหว่างประเทศ รวมทั้งระบบวิทยุภาคพื้นดินเชื่อมโยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง การให้ความสนับสนุนด้านวิชาการและซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์เครื่องโทรคมนาคม และระบบควบคุมสำหรับการส่งสัญญาณภายในประเทศทางดาวเทียมในส่วนภูมิภาค

3. หัวหน้าที่ทำกรสังกัดกองข่ายสายตอนนอก (ขน.) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการติดตั้ง ตรวจสอบ และซ่อมบำรุงการวางคู่สายเคเบิลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการและทางด้านซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมที่เกี่ยวกับการวางคู่สายเคเบิล

4. หัวหน้าที่ทำกรสังกัดกองสื่อสารข้อมูล (สม.) มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการ การติดตั้ง ตรวจสอบ และบำรุงรักษาอุปกรณ์โทรคมนาคมสำหรับบริการสื่อสารข้อมูล วงจรเสียง โทรภาพ และโทรสาร ตรวจสอบซ่อมบำรุงและขยายชุมสายเพื่อให้บริการสื่อสารข้อมูลและบริการโทรสารทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค การให้ความสนับสนุนทางด้านวิชาการและด้านการซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคม ที่เกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลในส่วนภูมิภาค

5. หัวหน้าที่ทำกรสังกัดกองสื่อสารข้อความ (สข.) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการ การติดตั้ง ตรวจสอบ ซ่อม และบำรุงรักษาอุปกรณ์โทรคมนาคมสำหรับบริการเทเล็กซ์ บริการโทรเลข และวงจรโทรเลข การให้ความสนับสนุนทางด้านวิชาการและด้านการซ่อมบำรุง สำหรับบริการเทเล็กซ์ โทรเลข วงจรโทรเลขในส่วนภูมิภาค

6. หัวหน้าที่ทำกรสังกัดกองวิทยุบริการ (วบ.) มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการ การติดตั้ง

ตรวจสอบ และซ่อมบำรุงเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคมสำหรับวิทยุบริการทุกประเภทและให้ความสนับสนุนด้านวิชาการและด้านซ่อมบำรุง สำหรับบริการวิทยุทุกประเภทในส่วนภูมิภาค และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

7. หัวหน้าที่ทำการสังกัดกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ (ทศ.) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตั้ง ตรวจสอบ บำรุงรักษาเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคม สำหรับบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศเฉพาะกิจ บริการถ่ายทอดเสียงระหว่างประเทศ บริการวิทยุโทรศัพท์ในประเทศและโทรศัพท์ภายในหน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยรวมทั้งการติดตั้ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการตรวจสอบ และบำรุงรักษาชุมสายโทรศัพท์สายอัตโนมัติและอุปกรณ์การให้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศแก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาคของการสื่อสารแห่งประเทศไทย การให้ความสนับสนุนและให้บริการโทรคมนาคมอื่นแก่หน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

8. หัวหน้าที่ทำการสังกัดกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ (ปร.) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติการเพื่อให้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศแบบผ่านพนักงานสลับสาย และการบริการโทรศัพท์สาธารณะระหว่างประเทศ การตรวจสอบความถูกต้องในรายละเอียดของการใช้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ รวมทั้งการบันทึกและนำส่งข้อมูลรายละเอียดในการใช้บริการ การให้คำแนะนำด้านการใช้โทรศัพท์ระหว่างประเทศแก่ลูกค้า การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศเมื่อมีการสอบสวนหรือร้องเรียน ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

## 2. แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า ความคิดเห็น ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

โคเลสนิค (Kolesnik. 1970 : 296) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า เป็นการแปลความหมายหรือลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริง ซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้อง แต่คนอื่นอาจไม่เห็นด้วยก็ได้ ความเห็นที่ไม่ลึกซึ้งและเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่างและมีอยู่เป็นเวลาอันสั้นเรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่ไม่พอแก่การพิสูจน์มีความรู้แห่งอารมณ์น้อย และเกิดขึ้นอย่างง่ายแต่สลายตัวเร็ว

ดันแคน (Duncan. 1971 : 135) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นความเชื่อหรือการพิจารณาตัดสินโดยบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นที่ยอมรับในแต่ละช่วงเวลา ความคิดเห็นนี้ไม่สามารถที่จะทดสอบความรู้และความจริงของความเชื่อมั่นของบุคคลได้ และต้องยอมรับว่าประชาชนโดยทั่วไปนั้น อาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป

มอร์แกน และคิง (Morgan & King. 1971 : 750) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการยอมรับคำพูดเกิดขึ้นโดยทัศนคติ

กู๊ด (Good. 1973 : 339) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นความนึกคิด และความรู้สึกประทับใจความเชื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่อาจบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

เบสท์ (Best. 1977 : 169) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงทางด้านความเชื่อ และความรู้สึกของแต่ละบุคคลโดยการพูด

เวบสเตอร์ (Webster. 1983 : 637) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องจิตใจ ความเชื่อหรือการตัดสินใจ ที่จะเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอยู่บนรากฐานของความเป็นไปได้ โดยความเห็นนั้นอาจไม่ถูกต้องก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองหรือทัศนคติเฉพาะตนหรือโดยรวมของกลุ่ม เพื่อก่อความคิด

เห็นโต้แย้งความคิดเห็นเดิมที่มีอยู่แล้ว หรือการแสดงออกของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะตัดสินเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้วแต่กรณี

ราชบัณฑิตยสถาน ( 2534 : 246 ) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นข้อพิจารณาเห็นว่า เป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์การยืนยันเสมอไป

วัชร อินทรภูวศักดิ์ (2540 : 9) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการแสดงออกของความเชื่อของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ตาม โดยที่ความคิดเห็นที่แสดงออกของตนเองนั้นคิดว่าถูกต้องโดยใช้สติปัญญา ความรู้ประสบการณ์ สภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นตัวตัดสิน และแสดงออกมาเป็นความคิดเห็นเฉพาะของตนเอง ซึ่งอาจจะมีผู้อื่นเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม

นันทา พุทธิสง (2541 : 12) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก ความเชื่อและการตัดสินใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐาน ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นได้

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยวิธีการพูดหรือเขียนโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น คนเราอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

ออสแคมป์ (Oskamp, 1977 : 119-133 ) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็นดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่างๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ผิดปกติ หรือเกิดความบกพร่อง ซึ่งอาจมีความคิดเห็นไม่ดีต่อบุคคลภายนอก
2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตนเอง หรือได้พบเห็นทำให้บุคคลมีความฝังใจและเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้นต่างกัน
3. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อเป็นเด็ก ผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเหตุด้วย
4. ทัศนคติและความคิดเห็น คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมจะต้องมีกลุ่มและสังคม ดังนั้นความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิงหรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียน หน่วยงานที่มีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ย่อมมีผลต่อความคิดเห็นต่อบุคคลด้วย
5. สื่อมวลชน คือ สื่อต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันของคนเรา ซึ่งได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ก็เป็นปัจจัยอันหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นของบุคคล

นันทา ดิงสมบัติยุทธ์ (2538 : 32) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความคิดเห็นมีอยู่หลายประการ อาทิเช่น ปัจจัยส่วนบุคคลหรือภูมิหลังของแต่ละบุคคล ประสบการณ์ในการทำงาน พื้นความรู้ต่างๆ ซึ่งแต่ละบุคคลจะได้รับการสั่งสม (Socialization) มาแตกต่างกัน จึงมีผลให้ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปได้

การสำรวจความคิดเห็นเป็นการสำรวจความรู้ของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใดๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่างๆ เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โครงการ

พัฒนาใดๆก็ตาม จะให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้วจะต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชน การเผยแพร่โครงการและการได้รับความคิดเห็นจากประชาชนต่อโครงการจะก่อให้เกิดผลดี คือ จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น อันเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าของโครงการ และทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีสิทธิ์และแสดงความคิดเห็นในโครงการใดๆจะพัฒนาประเทศนั้นๆ ทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในการเป็นเจ้าของ การเปลี่ยนแปลง การปรับปรุง หรือ การรักษาไว้ ( ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2527 : 29)

การวัดความคิดเห็น ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ต่างๆ ดังนี้

มอร์แกน และคิง (Morgan & King. 1971 : 516) ได้เสนอแนะว่า การจะให้ใครออกความคิดเห็น ควรถามต่อหน้า ( Face to Face ) ถ้าจะใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็นต้องระบุให้ผู้ตอบ ตอบว่า เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้หรือไม่ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้าง ตามแนวของ ลิเคอร์ท ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยเฉยๆ ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนขึ้นอยู่กับข้อความว่าเป็นปฏิฐาน ( Positive ) หรือนิเสธ ( Negative )

เบสท์ (Best. 1977 : 77 ) ได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะบอกความคิดเห็น ก็คือการแสดงให้เห็นถึง ร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด

สำหรับการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

### 3. การบริหาร

#### 3.1 ความหมายของการบริหาร

การที่จะทำให้นุชนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อยและบังเกิดความเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยกิจกรรมที่มนุษย์ร่วมกันคิด และร่วมกันทำขึ้นก็คือ สิ่งที่เราเรียกว่า การบริหาร ซึ่งนักวิชาการแต่ละสาขาวิชา ได้ให้ความหมายของ คำว่า การบริหาร (Administration) ตามความเชื่อและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล แตกต่างกันไป ดังนี้

แคสท์และคนอื่นๆ (Kast and others. 1974 : 6) กล่าวว่า การบริหารเป็นการผสมผสานทรัพยากรอันประกอบด้วยคน เงิน และวัสดุ โดยอาศัยเทคนิค วิธีการและข้อมูล เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพจะความพึงพอใจ

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni. 1980 : 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮอเซ่ และบลิงชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1982 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

ปราณี พรณวิเชียร (2530 : 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การประสานทรัพยากรต่างๆ ที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530 : 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานวางไว้ หรือการบริหารงานนั้นเป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะของการแก้ปัญหา อาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจและหรือการปฏิบัติงานก็ได้ทั้งสองประการ

เสนาะ ดิยาวี. (2538 : 6) กล่าวว่า การบริหารเป็นการใช้ความสามารถหรือศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ด้วยการเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ด้วยความสบายใจ และด้วยความเต็มใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 12) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การทำงานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยผู้นำ และแบ่งการบริหารออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร
2. ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
3. ด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาดำเนินงานโดยใช้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารเพื่อให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปและเรียงลำดับการพัฒนาการของการบริหารออกเป็น 5 แนวคิด ได้ดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 61-72)

1. แนวคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) แนวคิดนี้จะให้ความสำคัญต่องานเป็นสำคัญ (Work-Centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม
2. แนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach in Management) แนวคิดนี้จะให้ความสำคัญคนงานเป็นสำคัญ (People Centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงต้องเน้นหนักในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีการจูงใจและการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดการบริหารแบบการตัดสินใจ (Decisional Approach) เป็นแนวคิดจากการดำเนินการทางธุรกิจซึ่งมุ่งกำไรเป็นผลตอบแทน ดังนั้น จึงให้ความสำคัญในการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจดำเนินการ
4. แนวคิดการบริหารแบบระบบเพื่อปรับตัว (Adaptive Approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เทคนิคที่สำคัญ คือ วิธีการเชิงระบบ(System Approach) โดยพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผลผลิต (Outputs) และกระบวนการ (Process)
5. แนวคิดการบริหารงานตามสถานการณ์ (Contingency Approach) แนวความคิดนี้เน้นการแก้ปัญหา โดยการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อการวิเคราะห์สำหรับสถานการณ์นั้นๆ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงทุก ระยะ กล่าวคือในระยะแรกเริ่ม ของการบริหารงาน ได้มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ดังนั้น การบริหารงานจึงให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมบุคลากรในหน่วยงาน แต่ในระยะต่อมา นักการบริหารก็ได้พบความจริงว่าคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด การเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิกในหน่วยงานโดยการกระตุ้นและจูงใจ ก็จะช่วยใหสมาชิกในหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารงานในระยะต่อมาจึงได้ให้ความสำคัญต่อคนงาน เป็นสำคัญ โดยเน้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีการกระตุ้นจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และในยุคต่อมาแนวคิดในการบริหารงานขององค์การได้มุ่งทำไรผลตอบแทน และปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น ในการบริหารงานจึงมุ่งถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจ และมุ่งวิธีการเชิงระบบ ซึ่งแนวคิดในการบริหารงานเหล่านี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนงานนั่นเอง

### 3.3 ความสำคัญของการบริหาร

กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในองค์การ และช่วยให้งานดำเนินไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น จำเป็นต้องนำภารกิจขององค์การมาแบ่งกันปฏิบัติ มีผู้บริหารองค์การเป็นผู้นำ การบริหารจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารองค์การไว้ต่าง ๆ ดังนี้

วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และ สุนทร ศรีรักษา (2527 : บทนำ) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่า มีการรวมกลุ่มเป็นขนาดต่าง ๆ จากหมู่บ้าน เป็นเมือง เป็นประเทศ การที่คนมารวมกันเป็นกลุ่มย่อมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและบังเกิดความสำเร็จก้าวหน้า กลุ่มหรือสังคมจำเป็นต้องจัดระบบและระเบียบเพื่อการดำเนินกิจการต่าง ๆ ร่วมกัน นี่คือสาเหตุที่ก่อให้เกิด สถาบันสังคมและการบริหาร ขึ้น

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535 : 1) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) หรือการจัดการ (Management) มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างร้าน โรงงาน สถานศึกษา หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ถ้าการบริหารหรือการจัดการกระทำได้อย่างเหมาะสมองค์การจะดำเนินไปด้วยดี แนวความคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ช่วยให้นักบริหารตระหนักถึงความสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 3) กล่าวไว้ว่า บรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้นไม่มีสิ่งใดสำคัญกว่าการบริหาร หรือการจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective & Efficiency) มากที่สุด ปัจจุบันสังคมมนุษย์ต่างร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะขององค์การต่าง ๆ นับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังในการผลิต เพื่อมาตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น

จากความสำคัญของการบริหารดังกล่าวข้างต้น จึงประมวลได้ว่า การบริหารหรือการจัดการเป็นกิจกรรมในองค์การที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้า ความอยู่รอดและสามารถทำให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

### 3.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร

ผู้บริหารทุกคนปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน แต่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหลายประการในการทำงานร่วมกับคนอื่น ซึ่งความสำเร็จทางการบริหารจะเกิดขึ้นในองค์กรใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีความสามารถ มีการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างชัดเจน อธิบายวิธีการทำงานและลักษณะของงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ และทุกคนได้ความสำเร็จได้ ถ้ามีพลังใจที่จะสู้ทุกอย่างที่ขวางหน้า แบบไม่ทอดถอย พยายามไขว่คว้าโดยยึดหลัก S-U-C-C-E-S-S กล่าวคือ (1) S (select your goals) หมายถึง การตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จจึงอยู่ที่รู้จักหาเป้าหมายที่เราต้องการจะทำแล้วลุยไปเลย (2) U (unlook your negative thinking) หมายถึง อย่ามองในแง่ร้าย หันมามองตนเอง แล้วหาข้อบกพร่องอย่าได้ทำผิดซ้ำซากอีกเป็นไรได้ (3) C (commit yourself) หมายถึง ทุ่มใจ ความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นได้เอง เป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างขยันขันแข็ง และยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างจริงจัง (4) C (chart your course) หมายถึง การวางแผน อยากประสบความสำเร็จต้องมีการวางแผนการล่วงหน้า (5) E (expect problems & difficulties) หมายถึง ยอมรับปัญหาและอุปสรรค ความสำเร็จต้องใช้เวลา ถ้าอยากได้มันมา (6) S (sacrifice yourself) หมายถึง อุทิศตัว การรู้จักตัวเอง และอุทิศตัวเพื่องานแบบสร้างสรรค์ ขยัน มีมานะ ความสำเร็จย่อมอยู่แค่เอื้อม และ (7) S (stick with it) หมายถึง อย่ายอมแพ้ อย่าท้อถอยจนกว่าจะทำจนถึงที่สุด (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 190-192)

นอกจากนี้ สจวร์ต และ รอสกิน (Stuart & Roskin. 1983 : 3-5) ได้ทำวิจัยและศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร แล้วเขียนเป็นทฤษฎีความสำเร็จทางการบริหาร ไว้ในหนังสือ Success Guide to Managerial Achievement พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. มีปัจจัยหลายอย่างที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการบริหาร ปัจจัยอย่างหนึ่ง คือ ความต้องการบรรลุความสำเร็จทางการบริหาร ถ้าท่านรู้สิ่งที่ต้องทำและต้องทำสิ่งเหล่านั้นอย่างไรแล้วท่านสามารถรวมพลังและความสนใจไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ โอกาสสำเร็จของท่านจะสูงขึ้น ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จทางการบริหารแต่ละคนก็จะอ้างเหตุผลของความสำเร็จทางการบริหารของเขาไปยังปัจจัยพื้นฐานบางอย่าง ดังนี้ (1) เขาต้องใช้พลังและความพยายามอย่างมากในการทำงาน เพราะเขาเชื่อว่าเราจะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในทางการบริหารได้ถ้าเราไม่มุ่งมั่นในการทำงานที่ทำอยู่และไม่ทำมันอย่างเต็มกำลัง ตลอดทั้งแรงจูงใจพลัง และความต้องการทำงานจะเป็นรากฐานอย่างดีต่อความสำเร็จ (2) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถในการตัดสินใจได้ว่างานอะไรเป็นงานสำคัญและไม่สำคัญ โดยทุ่มเทพลังไปยังงานที่สำคัญก่อน และจะต้องไม่กลัวในการที่จะขจัดกิจกรรมที่พิจารณาแล้วว่าไม่สำคัญออกไป และ (3) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะเห็นว่าแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหารไม่สามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้โดยลำพังคนเดียว

2. การกิจของผู้บริหาร คือ จะต้องพยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายในเรื่องที่สำคัญจริง ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในขณะนั้น ถ้าผู้บริหารทำงานมีผลสัมฤทธิ์สูงและผลงานมีความสำคัญ ก็ถือว่าผู้บริหารคนนั้นเป็นผู้บริหารที่ทำงานประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารคนใดได้ทำงานมีผลสัมฤทธิ์ต่ำและผลงานไม่มีความสำคัญ ก็ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ทำงานยังไม่ประสบความสำเร็จ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอย่างไร ไม่ใช่ว่าบริหารงานอะไร นั่นคือ ความสำเร็จทางการบริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมการบริหารของ

ผู้บริหาร ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารสองคนที่มีลักษณะงานเหมือนกัน มีงบประมาณเท่ากัน จำนวนผู้ร่วมงานเท่ากัน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเดียวกัน แต่มีความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายแตกต่างกันมาก สาเหตุของความแตกต่างก็คือ การทำงานอย่างฉลาด (Smart) ไม่ใช่เพียงแค่การทำงานหนัก ดังนั้น ความสัมฤทธิ์ผลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้บริหารรู้ว่าเรื่องไหนของภาระงานมีความสำคัญมากที่สุด และพยายามทำให้เกิดผลสูงสุด แต่ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดของความสำเร็จทางการบริหารทุกองค์การไม่ใช่เพียงแค่ปัจจัยพื้นฐานด้านการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตลอดจนความชำนาญทางเทคนิคหรือความสามารถในการทำงานเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของความสำเร็จทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

#### 4. พฤติกรรมการบริหาร

พฤติกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพราะเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การซึ่งเปรียบเสมือน สมอ แขน ขา และ พละกำลังของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (Knezevich, 1975 : 5) พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สำหรับพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารตามทฤษฎีของ สจวร์ต และ รอสกิน (Stuart & Roskin, 1983 : 5) มีอยู่ 4 ประการ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 1982 : 116-400) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเน้นศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ใน 4 ประการ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

##### 4.1 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของพฤติกรรมการบริหาร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้นำในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

##### 4.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ต่างๆ ดังนี้

กิบสัน และ ดอนเนลลี (Gibson & Donnelly, 1982 : 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของกลุ่ม โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร

โรบบิ้น (Robbins, 1994 : 135) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะผ่านทาง การ เช่น อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ หรือไม่เป็นทางการ คือ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นนัยจากสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างองค์การ

รัศมี กิบาลแทน (2543 : 40-47) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับรูปศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “ LEADERSHIP ” ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง รักความยุติธรรม ความก้าวหน้า

E = Education and Experience คือ มีคุณสมบัติทางการศึกษาและมีประสบการณ์ดี เป็นแบบอย่างได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครูในการสอนงาน

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำ (Encourage) ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility หมายถึง รับผิดชอบทั้งส่วนของตนเอง และที่ลูกน้องได้ทำลงไป ไม่ปัดความรับผิดชอบ และอาจจะหมายถึงความรวมถึง รับผิดชอบต่อที่เกิดจากความเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะด้วย เช่นในการสั่งการ หรือ การตัดสินใจ

S = Sacrifice and sincere หมายถึง การเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonize หมายถึง ความนุ่มนวล โอบอ้อมผ่อนปรน ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ และอาจหมายถึงรวมถึง การถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual capacity หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญเพราะกิจกรรมในด้านต่างๆ ต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง มีระเบียบแบบแผนที่ดี เพราะฉะนั้นการบริหารที่ดีจึงจำต้องอาศัยหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดีด้วย

กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 22) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจต่อคนอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกันดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532 : 197-198) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมที่มีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตาม ถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในตัวบุคคลที่ชักจูงให้คนทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งและทำด้วยความพอใจ และเป็นผู้จัดและให้ความสะดวกแก่สมาชิกผู้ปฏิบัติงาน โดยการช่วยเหลือกลุ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้นำจะร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยการริเริ่มให้เกิดการวางแผน กำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และเพื่อให้สมาชิกมีประสิทธิภาพในการทำงาน

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 46) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

เสนาะ ตีเยว (2538 : 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541 : 104) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคน และยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งจะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ความหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะพบความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” (Leader) และ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เมื่อพิจารณาคำสองคำนี้จะเห็นว่ามีลักษณะของกระบวนการกลุ่มที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่ม สำหรับ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือ พฤติกรรม และองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม และกิจกรรม

#### 4.1.2 แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

روبินส์ (Robbins. 1994 : 136-149) กล่าวว่า จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะพบว่า แนวทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน พอสรุปได้เป็น 4 แนวทางด้วยกัน คือ

1. การศึกษาคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ (Trait) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหลัก จึงได้ศึกษาวิจัยหาคุณลักษณะผู้นำเฉพาะที่ไม่เหมือนกับผู้ตาม

คุณลักษณะที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เช่น สติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ลักษณะเด่นพิเศษ (Charisma) การตัดสินใจ (Decisiveness) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความแข็งแรง (Strength) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นต้น นักทฤษฎีกลุ่มนี้ใช้วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ โดยการสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิผล กับไม่มีประสิทธิผล และนำผลการทดสอบของผู้นำทั้ง 2 ประเภทมาเปรียบเทียบกัน ถ้าพบว่าคุณลักษณะใดแตกต่างกันก็ถือว่า คุณลักษณะนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลให้ผู้นำทั้ง 2 ประเภทแตกต่างกันมี 6 ประการ คือ แรงจูงใจและความต้องการยศศักดิ์ชื่อเสียง ความต้องการเป็นผู้นำและมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความซื่อสัตย์และความสามัคคี ความเชื่อมั่นในตนเอง สติปัญญา และความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูงอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 96) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าควรประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญาไหวพริบดีต้นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ ใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเอง และเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) คือ มีความสำเร็จทางด้านวิชาการ การแสวงหาความรู้ และความสำเร็จทางการศึกษา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คุณอื่นพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือมีความทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)

6. ฐิสภาพการณั (Situation) ฐิสภาพทางจิตใจของคนในระดับต่าง ๆ ฐิฐานะ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐิในวัตถุประสงคัขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

อรุณ ริกธรรม (2527 : 199-200) ได้สรุปคุณลักษณะที่ดี และที่จำเป็นของผู้บริหารว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรม เสียสละทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม

2. มีความอดทน กล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี ประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีเป้าหมายมีเป้าหมายใสร่าเริง เห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น

4. มีความรู้ในงานบริหาร ฐินโยบาย ฐิรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่ม ทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

อารี เพชรผุด (2530 : 132-133) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้นมีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง สามารถที่จะติดต่อกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้คนอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตือรือร้นสมารถเป็นผู้ตาม จะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อด้วย ดังนั้น บุคคลที่ฉลาดกว่าเท่านั้นจะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity and Breadth) ผู้นำจะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว อย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวัง หรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และนับถือตัวเอง

3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูงและจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เสมอ ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการทำสิ่งอื่นต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนัก เพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบเป็นบันไดให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมีความทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะยอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้น ผู้นำจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

ผู้นำจะต้องให้ความนับถือต่อผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วน

หนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่นอย่างใดก็ตาม เมื่อผู้นำมีทัศนคติหรือมีความรู้สึกหรือค่านิยมอย่างไร ผู้นำไม่สามารถปกปิดไว้ได้คนเดียว คนอื่นในกลุ่มหรือสมาชิกจะสังเกตได้หรือรับรู้เพราะทัศนคติ หรือความรู้สึก หรือค่านิยม จะมีผลต่อการทำงานทุกอย่างของผู้นำ ผู้นำควรมีค่านิยมที่ทำหายคนอื่นให้ทำงาน และมีความนับถือในศักดิ์ศรีของคนอื่นด้วย

ขนิษฐา วิเศษสาร (2534 : 267-268) กล่าวว่า ในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลในสังคมหรือในกลุ่ม และการบริหารงานให้ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้นั้น ผู้นำกลุ่มจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
2. มีบุคลิกดี น่าเลื่อมใสในทัศนะของสมาชิกในกลุ่ม
3. มีความเข้มแข็ง ใจคอหนักแน่น เชื่อถือได้ไม่โลเล
4. มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้นอยู่เสมอ
5. มีความสามารถในการบริหารกิจกรรมต่างๆ
6. มีความสามารถในการแนะนำผู้อื่นได้ถูกต้องมีเหตุผล
7. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
8. มีความอดทน ซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม
9. มีความเต็มใจทำงานเพื่อความเจริญของกลุ่ม และไม่เอาผลสำเร็จของผู้อื่นมาเป็นของตน

เอง

10. มีความสามารถที่จะดึงพลังงาน และความสามารถของกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความประสงค์ของกลุ่ม

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมเป็นเรื่องยาก เนื่องจากผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับ หรือใช้อิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วย โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่

คุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้การดำเนินการบริหารได้บรรลุผลสำเร็วนั้น ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับต้น ระดับกลางหรือระดับสูง จำเป็นจะต้องมีทักษะทางการบริหารที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skill) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Katz, 1955 : 33-42)

1. ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุผล ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญกับผู้บริหารจะต้องประกอบด้วย

1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning skills)

1.2 ทักษะทางด้านการกระบวนกรกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group process and Communication skills)

1.3 ทักษะทางด้านจัดการ (Management and organizational skills)

ตามแนวความคิดของ แคตซ์ ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างของวิชาชีพนั้น ๆ ในส่วนของวิธีการ กระบวนการ ระเบียบการ การใช้เครื่องมือกลไกต่าง ๆ และเทคนิคเกี่ยวกับระเบียบวิธีเฉพาะอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นทักษะที่เห็นเด่นชัด ซึ่งสามารถสร้างขึ้นมาได้ไม่ยากนักด้วยการฝึกหัด และสามารถพัฒนาทักษะด้านนี้ให้ชำนาญได้ในขณะปฏิบัติงาน

สำหรับ ฮิกส์ และ กัลเลตต์ (Hicks & Gullett. 1975 : 308) กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต่ำที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ทักษะนี้สร้างขึ้นได้โดย การฝึกหรืออาศัยประสบการณ์จากผู้มีอาชีพนั้น ๆ ผู้บริหารมักจะมอบงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านนี้ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 5) กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน ด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าวเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิคก็สรุปได้ว่า เป็น ทักษะเบื้องต้นที่ผู้บริหารจะต้องรู้ เข้าใจ และรู้จักใช้ เกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการ ระเบียบการ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แม้เป็นทักษะที่ผู้บริหารใช้น้อย แต่ก็จำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อจะได้ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นใน ฐานะสมาชิกของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของหมู่คณะที่ตนเป็น ผู้นำอยู่ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็น ความรู้สึก และ ความเชื่อของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็น ผู้บังคับบัญชาเหนือตน เพื่อนร่วมงานที่เท่าเทียมกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาและยังต้องระมัดระวังความรู้สึกนึกคิดของตน เมื่อมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารที่ดีต้องฝึกฝนทักษะด้านนี้จนเป็นธรรมชาติ มีความจริงใจเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกปลอดภัย มีความมั่นใจ ไว้วางใจ ยอมรับนับถือและศรัทธา (Katz. 1955 : 34-35) ส่วน กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็น ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคนและทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวกับสิ่งของต่าง ๆ

แฮริส (Harris. 1963 : 16) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ว่าประกอบไปด้วย

1. การเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น ๆ (Empathizing)
2. การรู้จักสัมภาษณ์หรือสอบถามผู้อื่น (Interviewing)
3. การรู้จักสังเกต (Observing)
4. การรู้จักสนทนาและกล่าวถึงผู้อื่น (Leading Discussion)
5. การรู้จักวิธีการสะท้อนความรู้สึกและแสดงความคิดที่ดี (Reflecting Feelings and Ideas)
6. การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participative Discussion)
7. การรู้จักแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing)

นอกจากนี้ ฮิกส์ และ กัลเลตต์ (Hicks & Gullett. 1975 : 308) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือผู้มาติดต่อกับผู้บริหาร รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วย

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 39) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่า ได้แก่ ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ วินิจฉัย ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือโดยบุคคลอื่น (หลักมนุษยสัมพันธ์) รวมทั้งการเข้าใจเรื่องการจูงใจและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐานและทราบถึงองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2540 : 23-24) ที่กล่าวว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

หมายถึง ความสามารถทางการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การตั้งใจและการกำกับผู้ปฏิบัติงาน บัญชาภายในองค์กร ดังนั้น ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นความเชี่ยวชาญทางการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลอื่น เช่น การตั้งใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกด้วยตัวของเขาเอง โดยไม่เกรงกลัวที่จะถูกเยาะเย้ยและกระตุ้นการมีส่วนร่วม ดังนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือและเกิดการประสานงานดีขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการที่จะให้ผู้ร่วมงาน นับตั้งแต่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเหนือตนได้ร่วมมือร่วมใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

3. ทักษะทางด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่นๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ และในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะนี้ในกิจกรรม 2 อย่าง คือ การตัดสินใจ และการจัดความขัดแย้ง (Katz, 1955 : 35-36) ทักษะทางด้านมโนทัศน์ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์การ รู้และเข้าใจหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับองค์การอื่น รวมทั้งความเกี่ยวพันกับธุรกิจ อุตสาหกรรม ชุมชน สังคม เศรษฐกิจและการเมืองของชาติ หากสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงก็สามารถที่จะคาดการณ์เพื่อวางแผนที่จะรับหรือหลีกเลี่ยงสถานการณ์อันเกี่ยวกับสวัสดิภาพขององค์การในฐานะที่ตนเป็นผู้นำ และสมยศนาวิการ (2540 : 24) ได้ให้ความหมายของทักษะทางด้านมโนทัศน์ ว่าเป็นความสามารถทางความคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้บริหาร การรับเอามุมมองขององค์การโดยส่วนรวมและสามารถมองภาพรวมขององค์การได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์และลดความซับซ้อนนั้นลง ณ ระดับที่ทางเลือกของการกระทำที่เจาะจงสามารถกำหนดขึ้นมาได้

สวอนไวส์ (Wiles, 1955 : 25) ได้เสนอทักษะในด้านความเป็นผู้นำ (Supervision as Skill in Leadership) ในการนิเทศซึ่งมีลักษณะคล้ายกับทักษะทางด้านมโนทัศน์ ของ แคตซ์ ทักษะในด้านความเป็นผู้นำตามแนวความคิดของ ไวส์ นั้น ประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้ คือ การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่น การชักชวนให้บุคคลอื่นยอมรับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การเสนอแนะความคิดเห็นให้แก่กลุ่มในการวางแผนปฏิบัติงาน การเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหา การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างความเป็นกันเองเพื่อให้เกิดความรักใคร่สนิทสนมซึ่งกันและกัน การส่งเสริมให้ผู้อื่นใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ที่สุด การแนะนำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

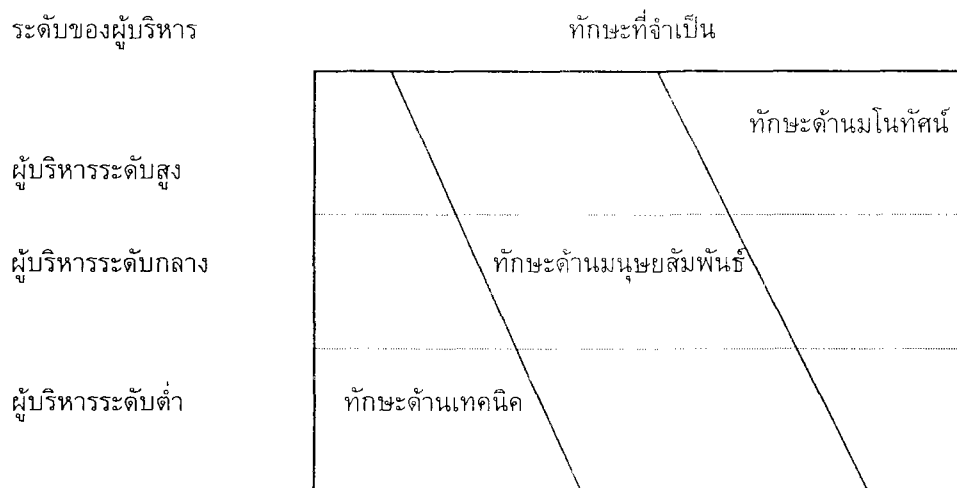
นอกจากนี้ กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 10) ได้กล่าวว่าความสำเร็จในการตัดสินใจของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะทางด้านมโนทัศน์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizings)
2. การรู้จักวิเคราะห์ (Analyzing)
3. การรู้จักวินิจฉัย (Diagnosing)
4. การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์เรื่องต่าง ๆ (Criticizing)
5. การรู้จักตั้งคำถาม (Questioning)

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่า ได้แก่ ความสามารถที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การโดยภาพรวม และรู้เข้าใจว่าการปฏิบัติงานของใคร เหมาะสมกับตำแหน่งใดในองค์การ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหาร ดำเนินการให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การโดยส่วนรวมมากกว่าที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการ เป้าหมายและความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

จากแนวคิดดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารในด้านการบริหารงานโดยส่วนรวม ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องขององค์การ บุคลากร องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ และยังต้องมีความรู้ความสามารถในการรู้จักวิเคราะห์ วิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องหลักการบริหารเป็นอย่างดี รวมทั้งวิชาอื่น ๆ ด้วย ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17) ได้กล่าวเกี่ยวกับทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้น ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มาจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education)

การผสมผสานอย่างสมดุลและเหมาะสมของทักษะเหล่านี้ จะเปลี่ยนแปลงผันแปรไปในขณะที่บุคคลได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางการบริหารจากระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ไปจนถึงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ดังภาพ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 39)



ภาพประกอบ 3 ทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในการบริหารงานระดับต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่า ทักษะทั้งสามด้านดังกล่าวมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามทักษะทั้งสามประการผู้บริหารจะมีอย่างน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหาร ซึ่งหากพิจารณาในแง่ของหลักการแล้ว นักบริหารในแต่ละระดับจะมีทักษะความรู้ความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญอยู่ 3 อย่าง เหมือนกันทุกคนคือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านมนิทัศน์ แต่ถ้าพิจารณาความแตกต่างก็就会有ความแตกต่างกันในเรื่องปริมาณความมากน้อย ตลอดจนความยุ่งยากสลับซับซ้อนของความสามารถแต่ละอย่างเท่านั้น คือบุคคลยังมีตำแหน่งบริหารที่สูงมากขึ้นไปมากเท่าใด ทักษะความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญที่ต้องการใช้ใน

อันดับแรกก็ยิ่งลดน้อยลงตามลำดับ แต่กลับไปต้องการเพิ่มมากยิ่งขึ้นในทักษะ ความรู้ความสามารถในอันดับที่สองคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องการเพิ่มมาก ๆ ในความรู้ความสามารถในอันดับที่สามคือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ทักษะด้านเทคนิคจะมีความจำเป็นน้อยลงเมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งจากระดับที่ต่ำกว่าไปสู่ระดับที่สูงกว่า แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นเพิ่มขึ้นทุกทีผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าที่ทำการ จำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากเพราะต้องฝึกอบรมและพัฒนาช่างเทคนิค และพัฒนาหัวหน้างานผู้ได้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ส่วนผู้บริหารระดับสูง นักบริหารไม่จำเป็นต้องรู้วิธีการทำงานในระดับการปฏิบัติเทคนิคเป็นอย่างดี แต่ควรจะเข้าใจว่าหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านั้น ต่างสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความสำคัญของทักษะเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันไปตามระดับของการบริหารแต่ทักษะซึ่งมีความสำคัญในการบริหารทุกระดับ ก็คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับที่ สมยศ นาวีการ (2540 : 24) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จจะต้องมีระดับของความเชี่ยวชาญที่สูงทั้งสามด้านและทักษะแต่ละอย่างจะมีความสำคัญแตกต่างกันตามระดับการบริหารภายในองค์การ โดยทั่วไปทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูง ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะต้องมีการบังคับบัญชาพนักงานเทคนิคและวิชาชีพเป็นส่วนใหญ่ ในทางกลับกัน ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จะมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูง และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญน้อยที่สุดต่อผู้บริหารระดับต้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญเทียบเท่ากันต่อผู้บริหารทุกระดับ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง เพราะการวางแผน นโยบายและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ณ ระดับนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมหนึ่งจะกระทบต่อกิจกรรมหนึ่งอย่างไรบ้าง เมื่อผู้บริหารถูกเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปพวกเขาต้องพัฒนาทักษะทางความคิดขึ้นมา

2. การศึกษาแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ (behavior) ถ้าทฤษฎีคุณลักษณะแม่นยำภาวะผู้นำก็จะมีมาตั้งแต่เกิด แต่เมื่อยังไม่มีคุณลักษณะใดที่เด่นชัดที่สามารถทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อย่างสมบูรณ์ จึงมีการศึกษาถึงแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก แต่ที่ได้รับการนิยมมากที่สุดมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State studies) ได้เริ่มด้วยการศึกษามิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมมากกว่า 1,000 มิติ โดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำของเขา และนักวิจัยได้จัดเป็นกลุ่มให้แคบได้ 2 กลุ่ม ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมของผู้นำมี 2 มิติ คือ

2.1.1 มิติการมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงจะชอบเป็นผู้สั่งการ ออกแบบงานให้สมาชิกทำ คาดหวังให้คนงานมีผลผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และเน้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด

2.1.2 มิติการมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับคน โดยให้ความไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเหลือลูกน้องเมื่อมีปัญหาส่วนตัวเสมือนเพื่อน และปกครองลูกน้องทุกคนด้วยความยุติธรรม

จากการวิจัยบนพื้นฐานดังกล่าวพบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและความสัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่พบบ่อย ๆ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ตามที่มีผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ และยังพบอีกว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมิติมุ่งงานสูงและมิติมุ่งความสัมพันธ์สูงโดย

ทั่วๆ ไป จะมีผลผลิตในทางบวก แต่อย่างไรก็ตามยังพบอีกว่าแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นอยู่อีกด้วย

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิจัยกลุ่มนี้ แบ่งมิติของภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

2.2.1 มิติมุ่งคน หมายถึง การมีพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเขาให้ ความสนใจบุคคล สนองความต้องการของลูกน้อง และยอมรับความแตกต่างของบุคคล

2.2.2 มิติมุ่งงาน หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับแบบมุ่งคน จะเน้นเทคนิค การทำงาน การมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จแน่นอน และเน้นความสำเร็จของงานตาม เป้าหมายเป็นสำคัญ

การวิจัยกลุ่มนี้พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งคนจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตสูงกว่า และความพึงพอใจในงานสูงกว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

3. การศึกษาสถานการณ์ภายนอกของผู้นำ (Contingency) เมื่อได้ศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้นจะ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลยังมีปัจจัยที่เป็นตัวทำนายซับซ้อนมากกว่าคุณลักษณะ ดังนั้นวิธีการ ศึกษาภาวะผู้นำในระยะนี้จึงมุ่งเน้นไปที่อิทธิพลของปัจจัยสถานการณ์กล่าวคือ แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ จึงได้มีการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์สำคัญที่ส่งผล กระทบต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ปัจจัยสถานการณ์ที่นิยมกันมาก ได้แก่ ลักษณะของงาน ลักษณะของ การบังคับบัญชาของผู้นำ บรรทัดฐานของกลุ่ม ระยะเวลา และวัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น ทฤษฎีกลุ่มนี้ที่ ได้รับการนิยมมากที่สุด คือ แบบจำลองตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

ฟีดเลอร์เป็นผู้ทำการศึกษาแบบจำลองตามสถานการณ์เป็นคนแรก โดยมีความเชื่อว่ากลุ่ม ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์แบบภาวะผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้อง ของเขา และระดับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำนั้น ฟีดเลอร์ได้พัฒนาเครื่องมือเรียกว่า Least-Preferred Co-Worker (LPC) เพื่อใช้วัดแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Oriented) และแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) และได้กำหนดสถานการณ์ที่สำคัญไว้ 3 สถานการณ์ คือ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึง ระดับของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือของลูกน้องต่อตัวผู้นำของเขา ประเมินค่าใน ลักษณะดี - ไม่ดี (Good - Poor)

3.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับการจัดมอบหมายงานให้มี โครงสร้างงานอย่างชัดเจน หรือไม่ชัดเจน ประเมินในลักษณะ สูง - ต่ำ (High - Low)

3.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับความมีอิทธิพลของผู้นำต่อ ลูกน้อง เช่น การจ้าง การให้ออกจากงาน การลงโทษทางวินัย การเลื่อนตำแหน่ง และการเพิ่มเงินเดือน ประเมินในลักษณะ มาก - น้อย (Strong - Weak)

จะเห็นว่าแบบจำลองของฟีดเลอร์นี้จะเป็นการผสมผสานทฤษฎีคุณลักษณะ และทฤษฎี แบบแผนพฤติกรรม แล้วนำไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และฟีดเลอร์มีความเชื่อว่า แบบของภาวะผู้นำแต่ละ คนจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จของผู้นำ สำหรับการวิจัยของฟีดเลอร์พบว่า ภายใต้ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานจะดีที่สุด แต่ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย ต่อการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนจะประสบความสำเร็จมากที่สุด

4. การศึกษาคูณลักษณะเด่นพิเศษ (Charismatic) ในปัจจุบันนี้ คุณลักษณะนี้ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการด้านบริหารองค์การ โดยมีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่เด่นพิเศษนอกเหนือธรรมชาติทั่วๆ ไป คุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นความสามารถพิเศษ ที่ส่งผลต่อผู้ตามให้หันมาสนใจทำงานในองค์การเป็นอย่างดี ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถจะเปลี่ยนสภาพอะไรๆ ขององค์การได้

เสริมสุข วรรณพฤกษ์ (2540 : 47-53) ได้สรุปแบบของภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องนี้ ว่าแบบของภาวะผู้นำที่สำคัญ มี 4 แบบ คือ

#### 1. แบบประชาธิปไตย-อัตนิยม (Democratic-Autocratic Styles)

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Styles) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีว่าดีที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เป็นพวกใจกล้า คือ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่างาน จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะกระทำในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมยกย่องเป็นสำคัญ ลักษณะการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารประเภทนี้ มีดังนี้ คือ

1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่

3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

5. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่าคุณร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน

6. ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกันรวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Styles) ผู้นำแบบนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะเน้นสมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะ โดยทั่วไป ดังนี้

1. นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

2. การตัดสินใจสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อจะแสดงว่ามีอำนาจ

3. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

4. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

5. นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นแค่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงมาลงเพียงทางเดียว

6. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

7. คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยในงานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

8. ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลางานจะล่าช้าและคงค้าง

9. ระบบการตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เยียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

2. ภาวะผู้นำแบบสถาบันนิติ-บุคคลาณัติ (Nomothetic-Idiographic Styles) ศูนย์การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงกลาง (The Midwest Administrative Center) ที่มหาวิทยาลัยชิคาโกมีบทบาทสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำแบบนี้ จากการศึกษาของเคทเชลล์ และกูบา (Getzels and Guba) ได้จำแนกภาวะผู้นำแบบนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. 2533 : 28-29)

2.1 ภาวะผู้นำแบบเน้นสถาบัน เป็นภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันได้กำหนด

2.2 ภาวะผู้นำแบบเน้นบุคคล เป็นภาวะผู้นำที่ยึดบุคคล-บุคลิกภาพและความต้องการเป็นหลัก ผู้นำมีความเข้าใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

2.3 ภาวะผู้นำแบบผสมผสานเป็นภาวะผู้นำที่เป็นพฤติกรรมทั้งสองด้าน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าผู้นำ

3. ภาวะผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์-กิจสัมพันธ์ (Consideration Initiating Structure Styles)

พฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในเจตคติของท่านอย่างชัดเจน
2. นำความคิดใหม่ๆ ไปหารือกับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เฉียบขาด
4. ดำเนินการทำงานที่บกพร่อง
5. พูดจากับผู้ร่วมงานด้วยท่าทีที่น่าเกรงขาม
6. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงานทำ
7. ทำงานโดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
8. วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างแน่นอน
9. เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
10. ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงาน

11. ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในหน่วยงาน
12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎและระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
13. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน
14. สอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล
15. สอดส่องดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

1. ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
2. ช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อยๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมในการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน
3. ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย
4. หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
5. หลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน
6. ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคน
7. ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่าน
8. ปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่มีการหารือกับใคร
9. ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ
10. ปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน
11. แสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
12. แสดงความเป็นมิตรและไม่ถือตัว
13. พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนาร่วมด้วย
14. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
15. ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานต่อไป
4. ภาวะผู้นำแบบคำนึงคน-คำนึงผลผลิต (Concern for people - Concern for Production)

ภาวะผู้นำแบบคำนึงคนและแบบคำนึงผลผลิตนี้ มีความสำคัญและจำเป็นยิ่งต่อสังคมในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในแบบความคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติเป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารบังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

#### 4.2 การตัดสินใจ

การคิด (Thinking) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การตัดสินใจสั่งการซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ในการบริหารงานนั้น การตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร (Managerial Decision Making) เป็นที่ยอมรับและเพิ่มความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน และนักวิจัยทั้งหลาย ในการพิจารณาว่า นักบริหารจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างตามที่เป็นอยู่จริงในกระบวนการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานกันในการจัดการ ทั้งนี้ต้องอาศัยข่าวสาร (Information) ข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ มาประกอบในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะให้ผู้ตัดสินใจสั่งการได้มีทางเลือกและมีข้ออ้างอิงที่สมบูรณ์

การอำนวยการ (Directings) ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับงาน และคน ตลอดจนวิสัยทัศน์ให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพการและการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทางการบริหารแล้วนำเอาการตัดสินใจ

สั่งการใช้สื่อข้อความเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดทั่วทั้งหน่วยงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางในการปฏิบัติงาน โดยมีการตัดสินใจสั่งการเป็นวิถีทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้ ผลของการปฏิบัติงาน จะดีหรือเลว จะช้าหรือเร็ว จะบรรลุเป้าหมายโดยถูกต้อง มีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร

ดังนั้น การตัดสินใจ (Decision making) ก็คือ กระบวนการบริหารองค์การนั่นเอง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อกันดุจลูกโซ่ สิ่งสำคัญในการบริหารประการหนึ่งก็คือ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making Process) อันหมายถึงผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจสั่งการขององค์การ และต้องดำเนินการให้ถูกต้องสมบูรณ์สามารถอำนวยความสะดวกแก่องค์การได้เป็นอย่างดี ความสำคัญของการตัดสินใจนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาให้กับภารกิจนี้เป็นอันมาก เพราะการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหาร การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลว ล้วนเป็นผลมาจากการตัดสินใจทั้งสิ้น การศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์เกี่ยวกับการตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจในองค์การ จะทำให้ได้เข้าใจถึงสาเหตุแห่งการตัดสินใจในการบริหารและทำให้เข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิดา ศรมณี. 2533 : 227-228)

#### 4.2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า การตัดสินใจ (Decision Making) ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

แมคฟาร์แลนด์ (Macfarland. 1970 : 76) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหาร หรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติอันหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง

กอร์ และ ดายสัน (Gore & Dyson. 1974 : 77) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากการเลือกซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

อัชชีสัน และ ฮิลล์ (Atchison & Hill. 1978 : 332) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือการตกลงอย่างใดอย่างหนึ่ง

ดรักเกอร์ (Drucker. 1995 : 273) เห็นว่า การตัดสินใจ คือ การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร โดยเฉพาะผู้ใดก็ตามที่เป็นนักบริหารจะต้องตัดสินใจ ยิ่งเป็นนักบริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าใด ตามสายงานบังคับบัญชาจะต้องมีการคิดตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น การตัดสินใจสั่งการประกอบด้วยส่วนย่อย 5 ประการคือ การกำหนดขอบเขตของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การหาทางเลือก ปัญหาหลาย ๆ ทาง การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และนำเอาการตัดสินใจไปกระทำให้เกิดผลในการปฏิบัติขึ้นมา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 83) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก จนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์การ

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิดา ศรมณี (2533 : 227) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาตกลงใจซึ่งขาดจากทางเลือกที่อยู่มากกว่าหนึ่งทางขึ้นไป ในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใดๆ หรือ การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงที่จะยุติข้อขัดแย้ง ข้อถกเถียง โดยให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

ประพันธ์ สุริหาร (2533 : 50) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกหนทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยอาศัยหลักเกณฑ์บางประการประกอบการพิจารณา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 119) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่งแม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารจะไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจ เพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงจะตัดสินใจและเมื่อตัดสินใจแล้ว จึงนำไปปฏิบัติ

ทวี วงศ์พุด (2539 : 61) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 246) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้นำ ที่จะนำไปสู่การตกลงใจและเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมาอย่างดีที่สุด

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจคือการ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้จะเป็นการตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่ง หลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้ ในทางปฏิบัตินั้น การตัดสินใจคือการมักเกี่ยวข้องกับปัญหาย่อยๆ ซับซ้อน และวิธีแก้ปัญหาให้ตัดสินใจมากกว่า 1 ทางเลือกเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกทางปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดแก่องค์กร หรือหน่วยงานนั้น

#### 4.2.2 ประเภทของการตัดสินใจ

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 257-262) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ได้ 4 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบเฉียบขาด หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยมีจุดเน้นด้านการวางแผนอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นแผนระยะสั้นที่มีกำหนดเวลาสิ้นสุดอย่างเร่งรัด เน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ ผลของการปฏิบัติและข้อเสนอแนะ การสื่อสารทุกชนิดมีลักษณะสรุปสั้นตรงประเด็น รับฟังข้อสรุป การแก้ปัญหาเพียงทางเดียว การตัดสินใจทำฝ่ายเดียวแล้วให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติตาม และใช้แรงจูงใจด้วยระบบการลงโทษ และให้รางวัลอย่างเข้มงวด ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะนี้ จะเป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลน้อยที่สุดแต่รวดเร็ว มีข้อสรุปเพียงข้อเดียว

2. การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารโดยเน้นในด้านการใช้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นฉับพลัน โดยอาศัยปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ดำเนินการตามเป้าประสงค์ที่คิดว่าเป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การปรับเปลี่ยนได้ โดยยืดหยุ่นและโครงสร้างน้อยที่สุด ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาสั้น ๆ แต่กว้างและหลากหลายเพื่อเลือกได้ ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยพิจารณาตามความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่บนพื้นฐานของความชอบพอรักใคร่ ใช้วิธีการจูงใจในทางบวก เมื่อเกิดการขัดแย้งจะใช้อำนาจเต็มที่

3. การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร มีจุดเน้นในการใช้ข้อมูลมาก แล้วหาข้อสรุปเพียงข้อเดียว ดูความชัดเจนของข้อมูลละเอียดถี่ถ้วน วางแผนอย่างละเอียดเป็นระยะยาว โดยครอบคลุมทั้งด้านวิธีการและผลที่ได้รับ ชอบโครงสร้างขององค์การที่มีความสลับซับซ้อน แบ่งช่วงบังคับบัญชาด้วยกระบวนการในการบริหารและนโยบายโดยละเอียด การสื่อสารต่าง ๆ ต้องละเอียด รายงานทุกชนิดต้องถูกต้องตามระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วน แสดงวิธีการแก้ปัญหา ตัดสินใจโดยไม่มีการสอ

แทรก แต่จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อขอข้อคิดเห็น และให้ความสนใจในสิ่งที่ตนริเริ่มขึ้นโดยไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหาร

4. การตัดสินใจแบบบูรณาการ หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารโดยมีจุดเน้นด้านการใช้ข้อมูลมาก แล้วสร้างข้อสรุปไว้มาก ตีความได้หลากหลายในทันทีทันใด สืบหาและแสวงหาข้อมูลทุกด้าน ริเริ่มวางแผนระยะยาว โดยวิเคราะห์อย่างละเอียดและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผสมผสานเป้าประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารองค์การโดยมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับความต้องการและสถานการณ์ต่าง ๆ วิเคราะห์งานอย่างลึบซับซ้อนและนานาทัศนะ มีอิทธิพลและมีทักษะในการจัดการกับข้อมูล ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากข้อเท็จจริงและแสดงความคิดเห็น รักความยุติธรรม และจะละเอียดรอบคอบ

#### 4.2.3 รูปแบบการตัดสินใจ

อ่ำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 253-255) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Decision making by individual) ใช้กับการตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าและเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนหรือเป็นเรื่องฉุกเฉิน ซึ่งบุคคลคนเดียวสามารถตัดสินใจได้ โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ซึ่งประเด็นการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนตัวหรือกิจการที่มีผู้ประกอบการคนเดียว เพราะผู้นำจะเชื่อว่าตนเองรู้มากกว่าผู้อื่นและการให้ผู้อื่นตัดสินใจอาจทำให้เสียเวลาและอาจสูญเสียอำนาจไปบางส่วน

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Decision making by groups) ใช้กับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าและเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน การตัดสินใจโดยกลุ่มอาจกระทำโดย

2.1 ตัดสินใจในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้นำด้วยกัน เพราะเป็นเรื่องสำคัญหรือมีความเสี่ยงสูง

2.2 ตัดสินใจโดยคณะกรรมการ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเช่นกันและต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านมาช่วยกันคิดวินิจฉัย

2.3 ตัดสินใจโดยฝ่ายผู้บริหารหรือผู้นำร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการบริหารหรือจัดการภายในหน่วยงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบได้แสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นการช่วยพัฒนางานและความคิดของสมาชิกอีกทางหนึ่ง แต่การตัดสินใจโดยกลุ่ม อาจเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว เพราะจะต้องมีการอภิปราย แสดงความคิดเห็นหรือถกเถียงกันจนกว่าจะได้ข้อสรุป ซึ่งอาจต้องนัดประชุมกันหลายครั้ง การประชุมประเภทนี้อาจถูกครอบงำโดยประธานได้ ถ้ากรรมการไม่แข็งพอ

ฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวหรือโดยกลุ่ม สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องระลึกถึงเสมอ คือ ความฉับไวเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่และได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับอย่าให้ความล่าช้าเป็นเครื่องบั่นทอนความก้าวหน้าและสร้างความสูญเสียเพิ่มขึ้น

#### 4.2.4 ลักษณะของการตัดสินใจ

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530 :101) ได้แบ่งลักษณะของการตัดสินใจตามสภาพการณ์ ออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน (Decision under Certainly) การตัดสินใจวิธีนี้มีโอกาสถูกต้องมากที่สุด เป็นการตัดสินใจที่สามารถทราบได้ว่า เหตุการณ์จะเป็นอย่างไร หากปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป และจะไม่มีเหตุเปลี่ยนแปลงอย่างใดเกิดขึ้นในอนาคต

2. การตัดสินใจใต้สภาวะของการเสี่ยง (Decision under Risk) การตัดสินใจแบบนี้จะไม่ทราบความแน่นอนของสภาวะการณ์ได้ว่าจะใช้วิธีใดจึงจะเป็นประโยชน์มากที่สุด นอกจากจะลองเสี่ยงตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ ความชำนาญในการตัดสินใจและข้อมูลที่มีอยู่เป็นส่วนประกอบ

3. การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอน (Decision under Uncertainty) ในกรณีเช่นนี้ผู้ตัดสินใจไม่สามารถทราบความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ เลย จึงทำให้ไม่สามารถวินิจฉัยผลได้จากการปฏิบัติว่าจะเป็นอย่างไรได้ ทั้งยังไม่อาจวัดความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยว่ามีโอกาสจะเกิดขึ้นอย่างไร

#### 4.2.5 องค์ประกอบของการตัดสินใจ

ฮิวส์ (Huse. 1977 : 6) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. การเลือก หมายถึง โอกาสที่จะเลือกทางเลือกทั้งหลาย ถ้าไม่มีการเลือกย่อมหมายถึงไม่มีการตัดสินใจ

2. ทางเลือก หมายถึง แนวทางหรือวิธีการของการปฏิบัติ ถ้าไม่มีทางเลือกย่อมเป็นที่เข้าใจว่าไม่มีการเลือกและไม่มีการตัดสินใจ

3. วัตถุประสงค์หรือจุดประสงค์ซึ่งหมายถึง จุดหมายสุดท้ายหรือสภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้น

4. ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ

5. คนซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจ

6. สภาพแวดล้อม เช่น ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และนโยบายของรัฐบาล

กอร์ และ ดายสัน (Gore & Dyson. 1974 : 79) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจประกอบด้วย

1. สถานการณ์ของการตัดสินใจ

2. ผู้ตัดสินใจ

3. จุดมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายของการตัดสินใจ

4. ทางเลือกที่เกี่ยวข้องและชุดของการกระทำเพื่อให้เลือก

5. ความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกในรูปของการจัดอันดับ เช่น หนึ่ง สอง และสาม เป็นต้น

6. การเลือก หรือ การตัดสินใจเลือกเอง ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดตามความคิดเห็นของผู้ทำการตัดสินใจ

#### 4.2.6 กระบวนการตัดสินใจ (Decision making process)

การตัดสินใจสั่งการ เป็นศิลปะและหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ามีภาระหน้าที่จะต้องตัดสินใจสั่งการอยู่เสมอ เหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น จะต้องเกี่ยวกับคุณธรรมและค่านิยม และเหตุผลที่ได้มาจากข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อมูลต่างๆ ครอบคลุมจากหลายๆ แห่งอย่างกว้างขวางและเชื่อถือได้ ฉะนั้นในการตัดสินใจของผู้บริหารบางครั้ง จะต้องใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์บ้าง มิทเชลล์ (Mitchell. 1978 : 255-256) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set goals and objectives)

2. การระบุปัญหา (Problem recognition)

3. การค้นหาหรือแสวงหาข่าวสารข้อมูล (Information search)

4. การก่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generate alternative choice)

5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา (Choice of action)

6. การนำทางเลือกในการแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผลและมีการควบคุม (Implementation and control)

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิดา ศรมณี (2533 : 238) ได้แบ่งขบวนการในการตัดสินใจในองค์การได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนของการประมวลข่าวสาร หรือ ขั้นตอนของการสร้างภูมิปัญญา ขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาข้อมูลและข่าวสารจากสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะหาเงื่อนไขที่ดีที่สุดประกอบการตัดสินใจ
2. ขั้นตอนของการสร้าง พัฒนาและวิเคราะห์ ขั้นนี้จะขั้นตอนของการค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนของการออกแบบหรือกำหนดรูปแบบในการดำเนินการ
3. ขั้นตอนของการเลือกรูปแบบที่เหมาะสม เป็นขั้นสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับการเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดที่จะใช้ในการดำเนินงาน

#### 4.2.7 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

1. พยายามตัดสินใจ ให้เป็นไปในทางที่จะเกิดประโยชน์ ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด โดยการตั้งใจพิจารณาผลดีและผลเสียในวิธีการต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน ถ้าก้ำกึ่งกัน ควรพิจารณาตัดสินใจในทางที่สร้างสรรค์มากที่สุด หลักที่สำคัญที่สุดก็คือ ทำงานเพื่องาน
2. พยายามเปิดโอกาสให้การตัดสินใจมาจากกลุ่ม และใช้วิธีการแบบกระจายอำนาจให้มากที่สุดเพื่อเสริมทักษะในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร

#### 4.2.8 ปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจ

ปัญหาอุปสรรคของผู้บริหารในการตัดสินใจสืบเนื่องมาจากขั้นตอนในการตัดสินใจ ไม่เป็นไปตามกระบวนการจึงทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด และล้มเหลวได้ เพราะเหตุมาจากปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจและปัญหาจากการตัดสินใจผิดพลาด ดังรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

1. ปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ (ลีลา สนิทานเคราะห์. 2530 : 103)

1.1 การขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ รวมทั้งคุณภาพของข้อมูลและข่าวสาร มีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่

1.2 ไม่มีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการตัดสินใจสั่งการจึงไม่มีเวลาพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นจริง

1.3 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญมากเช่นกัน

2. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด อาจมาจากสาเหตุ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจสั่งการที่มีลักษณะเป็นการใช้สามัญธรรมในการปรึกษาหารือกัน ถ้ามีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด พยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่น

2.2 พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้อง ความผิดพลาดเช่นนี้ มักเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ยึดนักการเมือง เพื่อหวังผลทางการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง

2.3 พยายามเร่งรัดให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือทำให้การตัดสินใจสั่งการโดยไร้เหตุผล

2.4 อังبارมีของผู้ใหญ่ เป็นการสั่งอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้ตัดสินใจสั่งการไม่มั่นคง การตัดสินใจสั่งการย่อมจะเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าจะเคร่งครัดอยู่กับเหตุผล

2.5 ทึกทักเหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนี้ โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุน เพียงพอ

2.6 ความผิดพลาดเกิดขึ้นเพราะใช้ถ้อยคำกำกวม ใช้ภาษาไม่ดีทำให้ความหมายไม่ชัดเจน

2.7 การตัดสินใจสั่งการ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่า ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2.8 การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป ขาดการพิจารณาพิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวตื่นตัวด้วยความกังวลที่ผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ ผู้บริหารตกอยู่ใต้อิทธิพลบังคับจนไม่สามารถที่จะตัดสินใจสั่งการตามหลักตรรกวิทยาและความมีเหตุผลได้

การให้อิทธิพลทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้ การตัดสินใจสั่งการแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้น ในการปฏิบัติงาน เพราะเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ งานก็จะเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### 4.3 การจูงใจ

##### 4.3.1 ความหมายของการจูงใจ

มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า การจูงใจ ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เบเรลสัน และสไตเนอร์ (Berelson & Steiner. 1964 : 240) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ ว่าเป็น สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

บีช (Beach. 1965 : 379) กล่าวถึงการจูงใจว่า การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ชรูเด็น และเชอร์แมน (Chruden & Sherman. 1968 : 297) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมา

ฮิกส์ (Hicks. 1969 : 234) กล่าวว่างานขั้นแรกของผู้บริหารคือ ต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ วิธีหนึ่งซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี ก็คือ การจูงใจบุคลากรในองค์การให้ทำงาน

มิทเชลและลาร์สัน (Mitchell & Larson. 1987 : 154) เสนอว่าการจูงใจโดยทั่วไปหมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้น ๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

วายริช และ คูนท์ซ์ (Wehrich & Koontz. 1993 : 462) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ

หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพอใจ ในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

อรุณ รักธรรม (2527 : 260-261) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) มาจากคำว่า Move หมายถึง การหมุน การผลักดันจากภายใน อำนาจที่ผลักดัน หรือแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เราเกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำต่าง ๆ

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 40) ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ ที่สนับสนุนความก้าวหน้าและกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำการจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 358) กล่าวถึง การจูงใจคนในการทำงานว่า ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงาน จะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 229) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขตามที่ต้องการ

สรุป การจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการพยายามทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้บริหารหรือองค์การกำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ผู้บริหารหรือองค์การตั้งไว้ โดยใช้ปัจจัยจูงใจที่สนองต่อความต้องการของพนักงาน จูงใจให้เกิดพฤติกรรม หรือ เป็นการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทุ่มเทพลังกาย พลังใจในการทำงานเพื่อองค์การด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยอาศัยความต้องการของคนเป็นพื้นฐานสำคัญในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ธรรมชาติของการจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการเป็นพื้นฐาน เมื่อความต้องการเกิดขึ้นแล้ว จึงเกิดแรงขับให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### 4.3.2 ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านั้นจะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือแรงจูงใจ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อรุณ รักธรรม. 2527 : 257) ดังนั้นการจูงใจ จึงเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญที่นักบริหารและหัวหน้างาน จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะแรงจูงใจ หรือ การจูงใจ จะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็น และความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังนี้คือ

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างผลงานด้วยความสามัคคี

3. สร้างกำลังใจขวัญ และทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ
  4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
  5. ช่วยทำให้การควบคุมงาน ดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
  6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ
  7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การ ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจ และความพึงพอใจในการทำงาน
  8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- หากพิจารณาความสำคัญของการจูงใจ อาจแยกได้เป็น 3 ประการ ดังนี้ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2539 : 383-385)

1. ความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลก็คือ ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคณติ ๑ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์การต่อไปนาน ๆ
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ
3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความสำคัญของการจูงใจ ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อคนงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจคอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และสร้างความสำเร็จทั้งในด้านความต้องการของพนักงานเอง และบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

#### 4.3.3 องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลในองค์การ เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้สนใจศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ต่าง ๆ กัน ดังจะนำมาเสนอต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966 : 142-149) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน หรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องกระตุ้นในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานมี 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาพทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (non-material personal opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงนิสัยการได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีที่มีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และ ทักษะของบุคคล (adaptation of condition to habitual methods) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (the opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (the condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล ในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะ使人รู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 3-139) ได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivative factors) มีอยู่ 5 ประการ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำหาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

2. องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene factor) มีทั้งหมด 11 ประการ

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่าสนใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.7 เทคนิคการนิเทศ (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.8 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and Administration) หมายถึง การจัดการ (Management) การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.9 สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

2.11 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 85) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานคือ

1. หน่วยงานที่มีการนิเทศอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว เพียงพอ และทั่วถึง
2. คนงานมีความพึงพอใจ และภาคภูมิใจในงานที่ตนทำ
3. คนงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าสนใจ และเป็นที่ยอมรับ
5. ค่าตอบแทนและรางวัลต่าง ๆ ที่คนงานได้รับมีความเหมาะสม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

#### 6. คนงานมีสุขภาพกายและจิตที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านดังได้กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า องค์ประกอบแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานและผู้บริหารหน่วยงานจะต้องสร้างสรรค์สร้างให้มีขึ้น และดำรงอยู่ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจให้สมาชิกขององค์กรได้ทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานได้ก็จะต้องรู้จักวิธีการจูงใจให้บุคลากรของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการจูงใจมี 2 ประเภท คือ (รวีวรรณ ชินะตระกูล. 2535 : 52)

1. การจูงใจในทางบวก เป็นการให้สิ่งล่อใจซึ่งเป็นที่ปรารถนาของมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้มนุษย์มีพฤติกรรมในทางที่เป็นที่ต้องการของหน่วยงาน สิ่งล่อใจนั้นจะออกมาในรูปแบบใดก็ได้ เช่น การยกย่อง ชมเชย เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้ หากผู้ปฏิบัติงานสามารถมีผลงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. การจูงใจในทางลบ เป็นการล่อใจไม่ให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่เป็นที่ปรารถนาของหน่วยงาน เช่น การลงโทษในรูปแบบต่างๆ อาทิ การกำหนดระเบียบ ค่าหนี ตีเตือนหรือคำขู่ลงโทษหากผลปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด ตัดเงินเดือน สั่งพักงาน ไล่ออก การจูงใจโดยวิธีนี้หากกระทำบ่อย ๆ จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ในระยะแรก ๆ อาจทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพราะกลัวจะถูกลงโทษ แต่เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจเสียแล้ว คนเราก็ไม่สามารถจะรักษากฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตลอดไปได้ จึงมักจะหาทางหลีกเลี่ยงความตึงเครียดด้วยการแสดงออกต่าง ๆ เช่น ขาดงาน มาสาย หรือลาออก เป็นต้น

#### 4.3.4 เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างถ่องแท้ จะทำให้ผู้บริหารนำสาระมากำหนดเป็นกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีที่จะดำเนินการให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ กลยุทธ์หรือกลวิธีที่จะดำเนินการเรียกว่า เทคนิคการจูงใจในการทำงาน เทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นการประยุกต์หลักการ ทฤษฎี สู่การปฏิบัติที่ต้องประกอบด้วย สาระด้านความรู้ ทักษะปฏิบัติ และทัศนคติ ดังนั้นนอกจากทราบธรรมชาติและความต้องการอื่น ๆ แล้ว ผู้บริหารต้องมีเทคนิควิธีการจึงจะก่อประโยชน์เต็มที่ ซึ่งเทคนิคการจูงใจในการทำงานนี้ ได้มีผู้เสนอไว้ หลายท่าน ดังนี้

1. เทคนิคการจูงใจของลิเคิร์ต (Likert) ลิเคิร์ตใช้วิธีการทำให้มีส่วนร่วมในการบริหาร (Participative management approach) โดยเขาและเพื่อนร่วมงานพยายามหาความกระจ่างจากคำถามที่ว่า การบริหารแบบใดจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด กล่าวคือ ระหว่างการบริหารงานแบบเผด็จการ และแบบเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน จากการศึกษาพบว่า นักบริหารที่นำเอาวิธีการมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ โดยการให้บุคคลผู้อยู่ในระดับการทำงานที่ต่ำกว่ามาร่วมให้การตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า เป็นแรงจูงใจที่ดีกว่า และทำให้ได้ผลผลิต หรือการบริการจำนวนมากกว่าขั้นในหน่วยงาน (เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. 2529 : 43)

2. เทคนิคการจูงใจของมาโย (Mayo) สแกนแลน (Scanlan) อ้างถึงการศึกษาของมาโย (Mayo) เรื่องการจูงใจคนงานในโรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne industry) ของบริษัทเวสต์เทิร์น อิเล็กทริก คอมพานีในปี ค.ศ.1930 โดยมาโยได้ทดลองความเข้มของแสงสว่างในที่ทำงาน อัตราส่วนของการจ่ายค่าจ้าง ช่วงเวลาพักผ่อนและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงงาน เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดมีผลต่อการผลิต ปรากฏว่าผลผลิตสูงขึ้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะจัดได้เร็วกว่าเดิม จึงเป็นที่สรุปได้ว่า การที่ผลผลิตเพิ่มนั้น เพราะมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อคนงาน ทำให้คนงานรู้สึกถึงสภาพพิเศษในสายตาของเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงทัศนคติมีความสำคัญต่อการจูงใจ เพราะคนงานคือสิ่งที่มีชีวิตจิตใจไม่ใช่เครื่องจักร (โควิน คลังแสง. 2536 : 50)

3. เทคนิคการจูงใจของสกินเนอร์ (Skinner) สกินเนอร์เป็นผู้หนึ่งที่มีแนวคิดสนับสนุนเรื่องการดัดแปลงพฤติกรรมเป็นเครื่องมือของการจูงใจอย่างหนึ่ง และเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเกิดขึ้นเนื่องจากมีสิ่งเร้า โดยสิ่งเร้านั้นอาจเป็นได้ทั้งทางด้านบวก (Positive) เช่น การให้สัญญาจะเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ดีกว่าเดิม หรืออาจเป็นสิ่งเร้าในด้านลบ (Negative) เช่น การขู่ว่าจะลดตำแหน่ง ลดค่าจ้าง หรือการให้ย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ สกินเนอร์เชื่อมั่นว่า การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หรือ การให้รางวัลเป็นวิธีที่ดีกว่าการลงโทษ ซึ่งเป็นการสร้างพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นนักการบริหารที่ยึดหลักของสกินเนอร์จึงเน้นในเรื่องการชมเชย การกระตุ้น การให้ความ

ช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา การเสริมแรงทางบวกถ้าจะให้มีประสิทธิภาพจริง ๆ จะต้องอาศัยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วย จึงจะได้ผลดีที่สุด (โควิน คลังแสง. 2536 : 50)

#### 4.3.5 ปัญหาและอุปสรรคของการจูงใจ

เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ ทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่มีอยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผลและหลักยุติธรรม นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวของบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ย่อมมีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 246-247) การจูงใจให้คนทำงานต้องระวังกว้าง (Morals) ของผู้บังคับบัญชาเสียเป็นอันดับแรก การจูงใจทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกพอใจและมีความสุขในการทำงานเป็นการจูงใจที่ถูกต้องที่สุด

#### 4.4. การติดต่อสื่อสาร

ในชีวิตประจำวันของบุคคลทุกคนจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในการดำเนินชีวิตตามปกติและการทำงาน สิ่งที่เราได้สร้างความสัมพันธ์ต่อกันก็คือ การพูดคุยหรือสนทนา การติดต่อสื่อสารกันโดยใช้ลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการใช้กิริยาท่าทางแสดงความหมายของความต้องการที่จะให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและกัน ในการปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานที่บุคคลหลายคนอยู่ร่วมกันย่อมมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความเข้าใจอันดีและถูกต้อง หน่วยงานที่มีปัญหามักจะมีสาเหตุประการหนึ่งของการด้อยประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นบุคคลทุกคนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมรวมทั้งพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารในกรณีที่เป็นผู้ส่งหรือผู้รับข่าวสาร (ประยูร อาษานาม. 2538 : 56-57)

##### 4.4.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

วายริช และ คูนท์ (Wehrich & Koontz. 1993 : 573) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

อาโนลาโด (Arnolado. 1996 : 400) กล่าวว่า ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่คิดว่าจะส่งไปให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่อเกี่ยวข้องด้วยทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งผู้ถือหุ้นและผู้มีผลประโยชน์กับบริษัท

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 25) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 217) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและท่าทีต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน จุดประสงค์สำคัญของการติดต่อสื่อสารก็เพื่อให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจ

ประยูร อาษานาม (2538 : 33) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งอาจจะเป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งเพียงบุคคลเดียวไปยังผู้รับที่เป็นบุคคลเพียงคน

เดี่ยวหรือกลุ่มมวลชนหรืออาจจะเป็นการส่งข่าวจากผู้ส่งที่เป็นกลุ่มไปยังผู้รับที่เป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรือกลุ่ม หรือมวลชน ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารคือ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้ส่งจะต้องรู้จักใช้กระบวนการในการส่งข่าวสารให้ผู้รับที่เป็นเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจข่าวสารอย่างถูกต้อง และชัดเจนในขณะเดียวกัน ผู้รับต้องพยายามทำความเข้าใจกับข่าวสารที่ได้รับ มิฉะนั้นแล้วการติดต่อสื่อสารก็จะล้มเหลว

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 184) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในองค์กร อาจกระทำโดยใช้การพูด การเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน และการติดต่อสื่อสารก็เป็นเครื่องมือและพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ดำเนินไปในวิถีทางที่ต้องการทำให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม หน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและโดยเจตนาอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องรู้วิธีและเทคนิคในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการมุ่งใจเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่ดี และได้ผลโดยสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสามารถรับทราบข้อมูลนั้นได้ถูกต้อง เข้าใจข้อมูลนั้นโดยถ่องแท้ และมีปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมต่อไปเป็นไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้นประสงค์จะให้มีด้วย

การติดต่อสื่อสารในการทำงานนั้นไม่เพียงแต่เพื่อการรับข่าวสารข้อความเท่านั้น ต้องรวมไปถึงความเข้าใจ การยอมรับ และปฏิกิริยาของผู้รับข่าวสารอีกด้วย ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ส่งข่าวสารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าตนเองสามารถเข้าถึงเพื่อนร่วมงานของตนหรือไม่ หากไม่สามารถเข้าถึงได้ ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงตนเองในด้านการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะเข้าถึงเพื่อนร่วมงานได้ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารงาน

หลักการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรจะต้องเข้าใจตนเอง
2. จะต้องเข้าใจรู้จักและเข้าใจลักษณะของบุคคลที่จะติดต่อด้วย
3. ใช้กรรมวิธีในการติดต่อสื่อสารให้ครบทุกลักษณะ เช่น ถ้อยคำ สำเนียง สีหน้า การวางตัว
4. เลือกใช้สื่อที่เหมาะสมในแต่ละกรณีไป
5. การสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะการมุ่งใจ

#### 4.4.2 ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร

ประยูร อาษานาม (2538 : 34) ได้กล่าวไว้ว่าในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งมีความมุ่งหมายข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าใน 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การให้ข่าวสาร (Conveying information) เช่น การติดต่อสื่อสารในกรณีนี้ผู้ส่งต้องการจะให้ผู้รับเข้าใจข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นความคิดเห็น (Opinions) แนวความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feelings) เจตคติ (Attitudes) หรือแม้กระทั่งการซุบซิบนินทา (Gossip)
2. การสั่งการหรือการแนะนำสั่งสอน (Commanding or instructing) ผู้ส่งต้องให้ผู้รับปฏิบัติตามบางสิ่งบางอย่าง หรือนอกวิธีปฏิบัติการบางสิ่งบางอย่าง การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการแถลงหรือระบุนโยบาย กฎ หรือระเบียบ การปฏิบัติหรือการแนะนำการปฏิบัติงาน (Job instruction)

3. การใช้อิทธิพลหรือการชักชวน (Influencing or persuading) การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ ผู้ส่งมีความมุ่งหมายเพื่อจะเกลี้ยกล่อม ชักชวนหรือชักนำให้ผู้รับปฏิบัติตามหรือแสดงพฤติกรรมใด ๆ ด้วยความสมัครใจ

4. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Clarifying relationships) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่ง และผู้รับตามอำนาจหน้าที่ สถานการณ์หรือสภาพทางสังคม ผู้ส่งนอกจากต้องการส่งข่าวสารให้ผู้รับแล้ว ยังคาดหวังให้ผู้รับแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามสภาพที่ทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์กัน เช่น แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารมีประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ดังนี้คือ

1. ช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องยิ่งขึ้น

2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายจากการปฏิบัติงานให้น้อยลง

3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดี ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร และการควบคุมสายบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์กร มีขวัญในการทำงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในองค์กร

5. เป็นหลักฐานในการเก็บข้อมูลและข่าวสาร

6. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. การติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดีย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลและองค์กร

9. การพิกัดงานในบางครั้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

10. การติดต่อสื่อสารทุกแบบไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารประเภทใดจะต้องประกอบด้วยผู้ส่ง ข้อความและผู้รับ

#### 4.4.3 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

บรยงค์ โตจินดา (2542 : 185) ได้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ เช่น การติดต่อในทางราชการที่จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น ซึ่งพอจำแนกออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะของการไหลของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากเบื้องบนลงมายังฐานล่าง การติดต่อสื่อสารระดับนี้ส่วนมากจะเป็นการออกคำสั่งวางระเบียบข้อบังคับกำหนดนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ เช่น การชี้แจงนโยบาย แนวปฏิบัติ คำสั่งต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปข้างบน (Upward Communication) มีลักษณะการเดินข่าวสารจากข้างล่างไปข้างบนซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เต็มที่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือ การเสนอรายงาน การหารือการประชุมกลุ่ม รายงานผลการปฏิบัติงาน สภาพปัญหา การแก้ปัญหา การเสนอแนะความคิดเห็น การแสดงความรู้สึกหรือเจตคติในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.3 การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อกับบุคคลในระดับเดียวกันภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กร เช่น หัวหน้างานกับหัวหน้างาน การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีลักษณะผิดแผกแตกต่างกับวิธีอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่วนใหญ่จะเป็นการปรึกษาหารือกัน

1.4 การติดต่อแบบทแยงมุม (Diagonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 218) หรือ เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่อยู่ต่างสายการบังคับบัญชา เช่น จากแผนกการเงิน ซึ่งสังกัดกองคลัง ติดต่อสื่อสารกับกองการเจ้าหน้าที่เพื่อทราบข้อมูลหรือรายละเอียดบางประการ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตรอง ไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล มีการอะลุ่มอล่วยไม่มีระเบียบแบบแผน การติดต่อแบบนี้มักจะอยู่ในองค์กรที่ไม่มีรูปแบบการติดต่อแบบนี้ จะเป็นการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลดีก็คือ ผู้รับสามารถเข้าใจคำพูดที่มีต่อกันเพราะสามารถซักถามได้ด้วย การพูดคุยเป็นไปอย่างไม่มีหลักฐาน หากจะเกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน จะเกิดความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน

ประยูร อาษานาม (2538 : 35) ได้กล่าวว่า วิธีการติดต่อสื่อสารสามารถใช้แบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) การส่งข่าวสารที่เป็นหลักในการติดต่อสื่อสาร คือการติดต่อสื่อสารแบบใช้ปากเปล่า (Oral communication) การติดต่อสื่อสารประเภทนี้เหมาะสมในกรณีเร่งด่วนเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ผู้ส่งและผู้รับสามารถมีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้ส่งสามารถสังเกตการรับรู้ความเข้าใจข่าวสารและการตอบสนองของผู้รับได้ ส่วนการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีแนวโน้มที่จะเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ซึ่งแม้ว่าจะสามารถกระทำได้รวดเร็ว แต่จะมีผลน้อยกว่าในด้านประสิทธิภาพ เพราะทั้งผู้ส่งและผู้รับไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

#### 4.4.4 กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร (The communication process)

ประยูร อาษานาม (2538 : 36) ได้กล่าวถึง โดยทั่วไปแล้วการติดต่อสื่อสารจะมีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ

1. ผู้ส่ง (Sender)
2. ช่องทาง (Channel)
3. ผู้รับ (Receiver)
4. ผลย้อนกลับ (Feedback)

ผู้ส่งในการติดต่อสื่อสาร มีหน้าที่แปล (Translation) ข่าวสาร (Message) เพื่อส่งผ่านช่องทาง (Channel) ไปยังผู้รับ ผู้ส่งจะต้องใช้ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) เพื่อใช้ในการแปลข่าวสาร ข่าวที่ต้องการส่งอาจเป็นรูปภาพ (Pictures) การแสดงออกหรือการกระทำ (Actions) หรือถ้อยคำ (Words) ข่าวสารที่เป็นรูปภาพ ได้แก่ แผนภูมิ แผนผัง โปสเตอร์ รูปถ่าย ภาพเขียน สไลด์ เป็นต้น กิริยาท่าทาง การจับมือ การยกไหล่ การยิ้ม เป็นต้น ส่วนข่าวสารที่เป็นถ้อยคำ ได้แก่ การพูด การออกคำสั่งด้วยวาจา การใช้ลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

ช่องทางในการติดต่อสื่อสารมี 2 ทาง แบบเป็นทางการ (Formal communication) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication)

การรับ (Reception) ข่าวสารของผู้รับโดยการมองเห็น (Seeing) การได้ยิน (Hearing) และการอ่าน (Reading) หลังจากนั้นจะแปลความหมาย (Interpretation) โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก เจตคติ การรับรู้ และทักษะ เช่นเดียวกับผู้ส่งที่ใช้ในการแปล (Translation) ข่าวสาร

ผลย้อนกลับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับ การที่ผู้รับข่าวสารเข้าใจถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่ง แบบตัวต่อตัว ผู้ส่งจะสามารถประเมินผลย้อนกลับจากผู้รับได้ในทันที (Instant feedback) โดยการซักถาม การให้ผู้รับอธิบายหรือทบทวนข่าวสาร นอกจากนี้ผู้ส่งจะสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับได้จากกิริยาท่าทาง สีหน้า และแววตา เป็นต้น

#### 4.4.5 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งและผู้รับจะต้องใช้ภูมิหลังของตนเองซึ่งได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก เจตคติและการรับรู้ที่จะใช้ในการส่งและการรับข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญของทักษะ การติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

ประยูร อาษานาม(2538 : 37-38) กล่าวว่าผู้ส่งข่าวสารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ 6 ประการคือ

1. การรู้จักเวลาในการติดต่อสื่อสาร (Knowing when to communicate) ผู้บริหารจะใช้เวลาส่วนมากในการติดต่อสื่อสาร การรู้จักว่าเวลาใดควรส่งข่าวสารหรือเวลาใดไม่ควรส่งข่าวสาร นับว่าเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่ง
2. การเลือกผู้รับข่าวสาร (Choosing the receiver of message) ผู้ส่งจะต้องเลือกว่าข่าวสารประเภทใดควรส่งให้บุคคลประเภทใด ระดับใด ข่าวสารที่ส่งไปมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้รับหรือไม่
3. การเลือกรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Choosing a form of communication) เมื่อมีข่าวสารที่จะส่งไปยังผู้รับ ผู้ส่งจะต้องพิจารณาว่าควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ (Verbal communication) หรืออาจจะเป็นแบบปากเปล่า (Oral communication) หรือแบบลายลักษณ์อักษร (Written communication) ในบางครั้งอาจจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal communication) เช่น การใช้ท่าทาง สีหน้า ท่าทาง เป็นต้น ผู้ส่งจะต้องปรับปรุงแบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับและจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการส่งข่าวสารให้ชัดเจน
4. การเลือกจังหวะในการติดต่อสื่อสาร (Timing the communication) ในบางครั้งจังหวะเวลาในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ เช่น ขณะที่มีความเสี่ยงรบกวน ผู้คนแน่นสับสนวุ่นวาย ร่างกาย และจิตใจไม่เหมาะสม (การเจ็บป่วย ความวิตกกังวล อารมณ์โกรธ เป็นต้น) ผู้ส่งข่าวสารจะต้องรู้จักจังหวะที่เหมาะสม
5. การอธิบายข่าวสารอย่างชัดเจน (Expressing the message clearly) การใช้ภาษาที่กระชับรัดกุมเข้าใจการหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค คำศัพท์ที่ต้องแปลความหมาย การระบุจุดเน้นที่ตรงประเด็น การให้ผู้รับทบทวนหรืออธิบายความเข้าใจต่อข่าวสาร สิ่งที่กำลังกล่าวแล้วเหล่านี้จะช่วยให้ข่าวสารชัดเจนขึ้น นอกจากนี้สิ่งสำคัญประการหนึ่งผู้ส่งไม่ควรคาดหวังภูมิหลังของผู้รับไว้สูงเกินไป โดยคาดหวังว่าผู้รับคงเข้าใจข่าวสารที่ส่งไป
6. การเข้าใจสภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสาร (Understanding the interpersonal aspects of communication) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ติดต่อ เช่น ความไว้วางใจกัน ความเปิดเผยของบุคคล การป้องกันตนเองหรือการไม่ยอมรับในบางสิ่งบางอย่างของแต่ละบุคคล จะมีผลต่อการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งจะต้องสังเกตปรากฏการณ์เหล่านี้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับที่สำคัญมี 3 ประการคือ

1. ความสามารถในการฟัง (Listening) การสื่อสารทางวาจา เช่น การสนทนา การประชุม การอภิปราย การรับคำสั่งจะต้องอาศัยการฟังที่สามารถจับประเด็นสำคัญให้ได้ รวมทั้งความสนใจ และการตั้งใจฟังจะช่วยให้ผู้รับได้รับข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจน

2. ความสามารถในการอ่าน (Reading) ทักษะในการอ่านจำเป็นอย่างมากในการรับข่าวสารประเภทที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะเป็นจดหมาย บันทึก รายงาน เป็นต้น การจับประเด็นสำคัญ การตีความ หรือการแปลความหมายจะต้องใช้ความสามารถและภูมิหลังของผู้อ่านอย่างมาก ดังนั้นการอ่านอย่างตั้งใจ และอย่างพิถีพิถันจะช่วยให้ช่วยได้มาก

3. ความสามารถในการมองเห็น (Seeing) ในการอ่าน การฟัง การพูด รูปภาพ แผนภูมิ แผนที่ แบบแปลน การสังเกต กิริยาท่าทาง หรือการแสดงออกที่เป็นข่าวสารจากผู้ส่ง ผู้รับจะต้องใช้สายตา การสังเกต การวิเคราะห์ และการพิจารณาจึงจะสามารถเข้าใจข่าวสารได้ ดังนั้นผู้รับจะต้องฝึกทักษะในการมองเห็นโดยใช้ภูมิหลัง ใช้สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมประกอบเข้าด้วยกัน จึงจะสามารถแปลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง

#### 4.4.6 ปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารแต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่จะต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารงานอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 261-262) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษาหรือถ้อยคำบางคำที่มีได้เป็นคำที่มีความหมายหรือคุ้นเคยมาใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นจะไร้ความหมาย

2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษา หรือความแตกต่างในวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาและคิดคำนึงถึงคุณค่าของสังคมแตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นขาดความบกพร่องในสาระสำคัญไป

3. ลักษณะและขนาดขององค์กร การจัดสายการบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความข่าวสารไม่สะดวกเกิดความล่าช้าหรือเสียรูปได้ จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำองค์กร เพราะถ้าการสื่อสารถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจน คนในองค์กรจะยอมรับและพร้อมที่จะสื่อสารย้อนกลับด้วยวิธีการเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้นต้องก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

วันเดิม มณีโกคา (2525 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ในประเทศไทย พบว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ในประเทศไทย ด้านการแสดงออกในการร่วมกลุ่มประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกในด้านการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการควบคุม อยู่ในระดับ

ปานกลาง พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งมีความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

สมาน จงอ้อมกลาง (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา จากประชากร 288 คน โดยมุ่งเน้นศึกษา 4 ด้าน คือ การปฏิบัติตนโดยทั่วไป การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการควบคุมประเมินผล พบว่ามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญ จังหวัดนครราชสีมา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีด้านการติดต่อสื่อสารเท่านั้นที่ครูมีทัศนะอยู่ในระดับสูง

ประชา ฉายเพชร (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า

1. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู อยู่ในระดับสูงทั้ง 7 ด้านคือ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านการปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ด้านความสามารถในการสื่อความหมาย ด้านการประสานงานและด้านการเข้ากับสังคม

2. ผู้บริหารโรงเรียน และครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวม 6 ด้าน คือ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ด้านความสามารถในการสื่อความหมาย ด้านการประสานงาน และด้านการเข้ากับสังคม โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ อยู่ในระดับที่สูงกว่า

3. ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่าระดับ .05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารโรงเรียน และครูที่มีอายุราชการตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จะประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับสูงกว่า

4. ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่าระดับ .05 รวม 2 ด้านคือ การปรับปรุงแก้ไข และด้านการให้การยอมรับนับถือ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน และครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับสูงกว่า

ทวิวัฒน์ ปลื้มฤดี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการแสดงออกในด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูงและพฤติกรรมความต้องการในการรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีอายุการดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ผลปรากฏว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

3. การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในด้านความต้องการและปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำใหม่ การแสดงออกสูงกว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านความต้องการทุกด้าน

เทียน ต้นติวิริยาภ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ในจังหวัดสงขลา พบว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ด้านความคิดริเริ่มมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านนักปรับปรุง ด้านเป็นผู้มีความสามารถในการพูด ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับ ด้านเป็นผู้ประสานงานที่ดี ด้านเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี และด้านเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดีตามลำดับ

วรเทพ วรวัฒนานนท์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน มีทฤษฎีต่อการบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในด้านการวางแผน งานวิชาการ งานบุคลากรและงานงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานวิชาการมีทฤษฎีต่อการบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในงานวางแผน งานวิชาการ งานบุคลากร และงานงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สถาพร หย่องอ่อน (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอใน 3 ด้านคือ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ และงานการเงินและพัสดุ ไม่แตกต่างกัน ส่วนงานนิเทศการศึกษามีความแตกต่างกันและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอไม่แตกต่างกัน

ประเสริฐ เนยสูงเนิน (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และขวัญกำลังใจของบุคลากร ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับเหมาะสมดี เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านการปฏิบัติตน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

2. ขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานอยู่ ในจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้คือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน และด้านความรู้สึกระเบียบสำเร็จ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับสูง และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จำนงค์ เสนาหาญ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมในการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมมีพฤติกรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับตามพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากเป็นลำดับแรกได้แก่ งานงบประมาณ รองลงมาคือ งานบุคลากร งานการวางแผน และงานวิชาการ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานในปัจจุบันของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอพบว่า โดยภาพรวมทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันเฉพาะงานในด้านบุคลากร

2. ปัญหาจากพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามพฤติกรรมที่มีปัญหาเรียงลำดับได้แก่ งานการวางแผน รองลงมาคือ งานวิชาการ งานบุคลากร และงานงบประมาณ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

อุดมชัย อุ่นอุดม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 10 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตนและด้านสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อยู่ในระดับเหมาะสมมาก ส่วนด้านขวัญกำลังใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานอยู่ในระดับพอใจมาก โดยเฉพาะในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความรู้สึกประสบความสำเร็จ

## 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

สต็อคคิล (Stogdill, 1974 : 231) ได้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่าผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพ และพฤติกรรมเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้คือ มีเชาวน์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัย และกว้างขวาง ชอบเข้าร่วมกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาททางสังคมดี และมีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลงานการวิจัยมากกว่า 10 เรื่องพบว่า ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกลักษณะดังนี้คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาททางสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความอดทนต่อความยากลำบาก และอดทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและการเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

- 4.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น  
ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม และความสามารถในการตัดสินใจ
- 4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การงาน และการกีฬา
- 4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นใน  
ตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
- 4.4 สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรส และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
- 4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ ความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง  
ความสำเร็จ

พาร์ติน (ชาววรรณ งามุลแสน. 2537 : 49 ; อ้างอิงจาก Partin. 1969. *The Administrative Behavior of the Junior High School Principle*. p. 1373-A ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกา  
บริหารของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารที่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ เรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ริเริ่มให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า และให้สมาชิกในหน่วยงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและตัดสินใจเพื่อจัดกิจกรรม

2. พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขาดเหตุผล ขาดความรอบคอบ  
ในการปฏิบัติงาน การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และการขาดการติดต่อสื่อสาร

3. ความคิดเห็นในการปรับปรุงพฤติกรรมกาบริหารของผู้บริหาร เรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง มีการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความ  
ชำนาญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ติดต่อกับฝ่ายบริหารให้มากขึ้น

ชโรเดอร์ (พรรณพร หุทัยถาวร. 2542 : 57 ; อ้างอิงจาก Schoroeder. 1970. *Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education*. p. 5209-A) ได้  
ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในความเป็นจริงและในอุดมคติ ผลการวิจัยพบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ในความเป็นจริง ตามความเห็นของ  
หัวหน้าภาควิชาสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะอาจารย์

2. คณะอาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าภาควิชา มิติสัมพันธ์ไว้สูง  
กว่าความคาดหวังของคณบดี แต่คณบดีคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติมิติกิจสัมพันธ์ของหัวหน้า  
ภาควิชาไว้สูงกว่าคณะอาจารย์

3. ในทัศนะของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติมิติมิตรสัมพันธ์ตัวหัวหน้า  
ภาควิชาเอง คาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติของหัวหน้า  
ภาควิชา มิติมิตรสัมพันธ์หัวหน้าภาควิชาและคณะอาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกัน

4. คณบดีและหัวหน้าภาควิชา มีความเห็นตรงกันว่าบทบาทของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญต่อ  
การบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคตพร้อมกันนั้น 68 เปอร์เซนต์ของคณบดี และ 62  
เปอร์เซนต์ของหัวหน้าภาควิชา เห็นว่าหัวหน้าภาควิชาควรจะได้รับกำเริบการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

## 6. แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยสาขาต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร ดังต่อไปนี้

### 1. ตัวแปรอิสระ

#### 1.1 อายุ

เซ็งเกอร์ และ ลอเรนซ์ (Zenger & Lawrence. 1989 : 353-376) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอายุ และลักษณะท่าทางที่มีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของวิศวกรและผู้จัดการงานวิศวกรรม พบว่า วิศวกรและผู้จัดการงานวิศวกรรม ที่มีอายุต่างกัน จะมีพฤติกรรมการสื่อสารต่างกัน และ ผลการวิจัยของ เพ็ชรพุด (Petchpud. 1992 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้นำที่มีอายุมากกว่าจะมีทักษะทางด้านความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า และ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (กรณีการ รักเสนาะ. 2536 : 74 ; อ้างอิงจาก พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. 2526. แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรตติน. บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง แต่ผลการวิจัยของ รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด (2519 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินสมรรถภาพการบริหารของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีอายุแตกต่างกัน มีสมรรถภาพในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน จากผลการวิจัย ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนด อายุ เป็นตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

#### 1.2 วุฒิการศึกษา

วิจิตร ชีระกุล (พีรวรรณ สุนทรวิภาต. 2539 : 24 ; อ้างอิงจาก วิจิตร ชีระกุล. 2515. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. หน้า 71 ) พบว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงหรือวุฒิปริญญาโท จะแสดงพฤติกรรมการบริหารสูงกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า และ อาริตา สัวบุตร (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป พบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษาสูงกว่ามีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษาน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .03 ถึง .001 ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของ มอนคาดา (Moncada. 1991 : 987-A) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของนักโปรแกรมเมอร์และผู้จัดการ จากบริษัทประกันภัย องค์การรัฐบาล และการทำอากาศยาน พบว่า การศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพทางด้านการติดต่อสื่อสาร และ รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด (2519 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินสมรรถภาพการบริหารของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถภาพในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน และ ฟิชแบค (Fishback. 1992 : 1001-A) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับทักษะและคุณลักษณะในการทำงานพบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับทักษะและคุณลักษณะในการทำงาน จากผลการวิจัย ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดวุฒิการศึกษา เป็นอีกตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

#### 1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

ไรค์ (ศิริพร ชีระชัยกุลพานิช. 2535 : 60 ; อ้างอิงจาก Rike. 1977. *Staff Leadership Behavior of Directors of state Library Agencies.* p. 7382-7383-A ) ได้ศึกษาถึงบทบาทที่คาดหวังและการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะผู้อำนวยการห้องสมุดของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการด้วย และ วิจิตร ชีระกุล (พีรวรรณ สุนทรวิภาต. 2539 : 24 ; อ้างอิงจาก วิจิตร ชีระกุล. 2515. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ส่วนตัวของ

อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. หน้า 71 ) พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์บริหารระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมผู้นำดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่า แต่ผลการวิจัยของ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (กรรณิการ์ รักเสนาะ. 2536 : 74 ; อ้างอิงจาก พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. 2526. แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน. บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า และ ทวีวัฒน์ ปลื้มฤดี (2532 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีอายุการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และ อาทิตย ธีระบุตร (2528 : 117) ได้ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกัน ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และ สารภี แยมสาย (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2 พบว่า ช่วงเวลาที่ทำงานกับผู้จัดการคนปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการหรือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ เป็นอีกตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

## 2. ตัวแปรตาม

### 2.1 ภาวะผู้นำ

จันทร์านี สงวนนาม (2533 : 140-143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แบบของผู้นำเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอำนาจจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ กูดฮาร์ท (Goodhart. 1990 : 2214) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ อย่างมีนัยสำคัญ สุตาวัลย์ โสตะจินดา (2526 : 72-75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงาน กับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ อวยชัย ชะบา (2532 : 2-4) ได้ศึกษาการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กรระบบเปิด พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร หรือความภาคภูมิใจในภาควิชา เมื่อควบคุมเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ อย่างไรก็ตามยังมีผู้วิจัยหลายท่านที่ได้ศึกษาวิจัยและพบผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำสูงและต่ำ จะมีคะแนนประสิทธิผลสูง และครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับปานกลาง จะมีคะแนนประสิทธิผลสูง (Miller. 1987 : 795-A) นอกจากนี้ บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538 : 168) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ เป็นตัวทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ เฮร์ซอก (Herzog. 1990 : 2582) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน มอริอาร์ตี้ (Moriarty. 1989 : 42) พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากแนวคิดและผลการวิจัย ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนด ภาวะผู้นำ เป็นแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

## 2.2 ด้านการตัดสินใจ

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ ทำการตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนพฤติกรรมรองลงมาคือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและตัดสินใจ และสุรัช เทียนขาว (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค พบว่า กระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการตัดสินใจสั่งการผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก คือเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่จะต้องขอมติความคิดเห็น และตัดสินใจสั่งการด้วยความยุติธรรมและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน และ สมาน จงอ้อมกลาง (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูกรมสามัญ จังหวัดนครราชสีมา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และ อารี เพชรผุด (2530 : 141) ได้กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องรู้จักตัดสินใจ (Decisiveness) หากชอบผลดีวันประกันพรุ่ง ไม่รู้จักตัดสินใจจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ จากแนวคิดและผลการวิจัย ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนด การตัดสินใจเป็นอีกแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

## 2.3 ด้านการจูงใจ

สุพัตรา เพชรมณี (นันทา ดิงสมบัติยุทธ์. 2538 : 28 ; อ้างอิงจาก สุพัตรา เพชรมณี. 2521. ศึกษาความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ในภาครัฐและเอกชน.) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพวกตนและผู้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ และสนับสนุนความก้าวหน้าโดยส่งผู้ปฏิบัติงานไปอบรมในและนอกประเทศ ต้องการให้ดำเนินการกับผู้กระทำผิดโดยการว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้เขาปรับปรุงตนเองก่อนถ้าไม่เช็ดหลาบจึงเพิ่มโทษแรงขึ้น และ อัญชลี ไพบูลย์ ( นันทา ดิงสมบัติยุทธ์. 2538 : 29 ; อ้างอิงจาก อัญชลี ไพบูลย์. 2530. ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง.) พบว่า ลักษณะการจูงใจของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า จากแนวคิดและผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือก การจูงใจ เป็นอีกตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

## 2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

พาร์ติน (เชา์วอร์ธน์ งามุลแสน. 2537 : 49 ; อ้างอิงจาก Partin. 1969. *The Administrative Behavior of the Junior High School Principle.* p. 1373-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขาดการติดต่อสื่อสาร และ สมาน จงอ้อมกลาง (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การติดต่อ

สื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญอยู่ในระดับสูง และ สุรัชย์ เทียนขาว (2526 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเร่งปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ อัญชลี ไพฑูลย์ ( นันทา ดิงสมบัติยุทธ์. 2538 : 29 ; อ้างอิงจาก อัญชลี ไพฑูลย์. 2530. *ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง.*) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน ศึกษากรณี กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า จากแนวคิดและผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกการติดต่อสื่อสาร เป็นอีกตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม สังกัด 45 ที่ทำการ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 1,209 คน ดังรายละเอียดในตาราง 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม สังกัด 45 ที่ทำการ ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) โดยคำนวณจากสูตรการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ . 2535 : 68) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน แล้วผู้วิจัยดำเนินการสุ่มจากประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังรายละเอียดในตาราง 1 ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ มีสูตร ดังนี้

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

- n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
N คือ จำนวนประชากร  
e คือ ความคลาดเคลื่อน = .05

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

| หน่วยงานที่สังกัด                                     | จำนวนประชากร<br>( คน ) | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>( คน ) |
|-------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| 1. ที่ทำการระบบถ่ายทอดสัญญาณ                          | 15                     | 4                            |
| 2. ที่ทำการโทรคมนาคมหลักสี่                           | 37                     | 9                            |
| 3. ที่ทำการโทรคมนาคมบางรัก                            | 27                     | 7                            |
| 4. ที่ทำการเครือข่ายวิทยุโทรเลข                       | 19                     | 5                            |
| 5. ที่ทำการติดตั้งตรวจสอบและซ่อมบำรุง กอง ทด.         | 10                     | 2                            |
| 6. ที่ทำการศูนย์ระบบดาวเทียมในประเทศ                  | 15                     | 4                            |
| 7. ที่ทำการสถานีไมโครเวฟ กรุงเทพฯ                     | 20                     | 5                            |
| 8. ที่ทำการถ่ายทอดสัญญาณผ่านข่ายสายตอนนอก             | 20                     | 5                            |
| 9. ที่ทำการติดตั้งและบำรุงรักษาข่ายสารตอนนอก บางรัก   | 12                     | 3                            |
| 10. ที่ทำการติดตั้งและบำรุงรักษาข่ายสารตอนนอก หลักสี่ | 15                     | 4                            |
| 11. ที่ทำการติดตั้งและบำรุงรักษาข่ายสารตอนนอก ธนบุรี  | 12                     | 3                            |
| 12. ที่ทำการติดตั้งและบำรุงรักษาข่ายสายตอนนอก พระโขนง | 15                     | 4                            |
| 13. ที่ทำการสร้างซ่อมและบำรุงรักษาข่ายสายเคเบิลใยแก้ว | 11                     | 3                            |
| 14. ที่ทำการสร้างซ่อมและบำรุงรักษาข่ายสายเคเบิล       | 21                     | 5                            |
| 15. ที่ทำการชุมสายสื่อสารข้อมูล                       | 21                     | 5                            |
| 16. ที่ทำการชุมสายเอ็กซ์. 400                         | 17                     | 4                            |
| 17. ที่ทำการศูนย์บริการอินเทอร์เน็ต                   | 30                     | 7                            |
| 18. ที่ทำการควบคุมวงจร                                | 19                     | 5                            |
| 19. ที่ทำการโทรสารและการประชุมทางจอภาพ                | 19                     | 5                            |
| 20. ที่ทำการสื่อสารข้อมูล                             | 37                     | 9                            |
| 21. ที่ทำการเครื่องเทเล็กซ์ผู้เช่า                    | 16                     | 4                            |
| 22. ที่ทำการชุมสายเทเล็กซ์                            | 15                     | 4                            |
| 23. ที่ทำการติดตั้งบำรุงรักษาภูมิภาค                  | 20                     | 5                            |
| 24. ที่ทำการชุมสายเทเล็กซ์ธนบุรี                      | 10                     | 2                            |
| 25. ที่ทำการชุมสายเทเล็กซ์พระโขนง                     | 15                     | 4                            |
| 26. ที่ทำการชุมสายเทเล็กซ์หลักสี่                     | 16                     | 4                            |
| 27. ที่ทำการชุมสายเทเล็กซ์ศูนย์นครหลวง                | 23                     | 6                            |
| 28. ที่ทำการศูนย์ถ่ายทอดโทรเลข                        | 36                     | 9                            |
| 29. ที่ทำการศูนย์รับ-ส่งโทรเลข                        | 48                     | 12                           |
| 30. ที่ทำการโทรเลขกลาง                                | 18                     | 4                            |

ตาราง 1 (ต่อ)

| หน่วยงานที่สังกัด                               | จำนวนประชากร<br>( คน ) | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>( คน ) |
|-------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| 31. ที่ทำการชุมสายโทรเลขอัตโนมัติ               | 21                     | 5                            |
| 32. ที่ทำการติดตั้งตรวจสอบบำรุงรักษา กอง สข.    | 28                     | 7                            |
| 33. ที่ทำการติดตั้งตรวจสอบและซ่อมบำรุง กอง วบ.  | 54                     | 13                           |
| 34. ที่ทำการเครื่องวิทยุผู้เช่า                 | 20                     | 5                            |
| 35. ที่ทำการศูนย์ปฏิบัติการวิทยุ                | 30                     | 7                            |
| 36. ที่ทำการชุมสายศูนย์วิทยุกรุงเทพฯ            | 67                     | 17                           |
| 37. ที่ทำการศูนย์วิทยุภูมิภาค                   | 21                     | 5                            |
| 38. ที่ทำการสถิติและข้อมูลวิทยุบริการ           | 27                     | 7                            |
| 39. ที่ทำการชุมสายโทรศัพท์ระหว่างประเทศ         | 60                     | 15                           |
| 40. ที่ทำการติดตั้งตรวจสอบและบำรุงรักษา กอง ทศ. | 23                     | 6                            |
| 41. ที่ทำการชุมสายโทรศัพท์ภายใน กสท.            | 31                     | 8                            |
| 42. ที่ทำการชุมสายโทรศัพท์ในประเทศ              | 17                     | 4                            |
| 43. ที่ทำการชุมสายบริการร่วมดิจิทัล (ISDN)      | 17                     | 4                            |
| 44. ที่ทำการโทรคมนาคมสาธารณะ                    | 85                     | 21                           |
| 45. ที่ทำการบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ บางรัก  | 99                     | 25                           |
| รวมทั้งหมด                                      | 1,209                  | 301                          |

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นนี้ เป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพของลิเคิร์ต (Likert, 1967 : unpagged) โดยผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ดังนี้

|            |     |   |       |
|------------|-----|---|-------|
| มากที่สุด  | ให้ | 5 | คะแนน |
| มาก        | ให้ | 4 | คะแนน |
| ปานกลาง    | ให้ | 3 | คะแนน |
| น้อย       | ให้ | 2 | คะแนน |
| น้อยที่สุด | ให้ | 1 | คะแนน |

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนศึกษารายละเอียดของวิธีการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดขอบเขตและเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำไปสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอประธาน และกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อพิจารณาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา การใช้ภาษา และความสมบูรณ์ของเครื่องมือ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ คือ เป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และมีความเชี่ยวชาญ ดังนี้
  - 4.1 พันธุ์หญิงบษกร เทียมศักดิ์ เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
  - 4.2 อาจารย์ ดร.มานพ แจ่มกระจ่าง เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมศึกษา
  - 4.3 ว่าที่ร้อยตรี สมหมาย เข็มมณาด เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
5. ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย บางรัก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
6. นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น
  - 6.1 หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ร้อยละ 25 ของกลุ่มสูง และ ร้อยละ 25 ของกลุ่มต่ำ และใช้ t-test วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 160-161) ปรากฏว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ขึ้นไป ซึ่งถือว่ามีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์สูงและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ดังแสดงในภาคผนวก ค)
  - 6.2 หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 174) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9767 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นสูงและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ดังแสดงในภาคผนวก ค)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่อผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง การสื่อสารแห่งประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์และขออนุญาตศึกษาข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้าที่ทำการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ
2. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่อรองผู้อำนวยการสื่อสารแห่งประเทศไทยด้านโทรคมนาคม เพื่อขออนุญาตในการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม
3. แจกแบบสอบถามแก่พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการตอบแบบสอบถามอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบถ้วนที่สุด ได้ครบ 301 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus)ตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของหัวหน้าที่ทำการ วิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และคำนวณหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบของตาราง
2. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร วิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมาแปลความหมาย และวิเคราะห์การกระจายของข้อมูลในรูปของตารางประกอบความเรียง โดยประยุกต์จากพื้นที่ใต้โค้งปกติของการแจกแจงปกติ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 66-67)

|                                                 |                                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| $\geq (\bar{X} + 2S.D.)$                        | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| $> (\bar{X} + 1S.D.)$ ถึง $< (\bar{X} + 2S.D.)$ | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก        |
| $(\bar{X} - 1S.D.)$ ถึง $(\bar{X} + 1S.D.)$     | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง    |
| $> (\bar{X} - 2S.D.)$ ถึง $< (\bar{X} - 1S.D.)$ | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อย       |
| $\leq (\bar{X} - 2S.D.)$                        | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

เกณฑ์การประเมินเมื่อ  $\bar{X} = 3.07$  และ  $S.D. = 0.75$

$$\bar{X} + 2S.D. = 4.57$$

$$\bar{X} + 1S.D. = 3.82$$

$$\bar{X} - 1S.D. = 2.32$$

$$\bar{X} - 2S.D. = 1.57$$

|                              |                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------|
| สรุปได้ว่า มีค่ามากกว่า 4.56 | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| มีค่าระหว่าง 3.83 ถึง 4.56   | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก        |
| มีค่าระหว่าง 2.32 ถึง 3.82   | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง    |
| มีค่าระหว่าง 1.58 ถึง 2.31   | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อย       |
| มีค่าน้อยกว่า 1.58           | หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

3. เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ย สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ F-test และเมื่อปรากฏว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงตรวจสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheff's Method)

#### 4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 สถิติพื้นฐาน

###### 4.1.1 ค่าร้อยละ

###### 4.1.2 ค่าเฉลี่ย

###### 4.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

##### 4.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

###### 4.2.1 หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

###### 4.2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

##### 4.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

###### 4.3.1 สถิติทดสอบเอฟ (F-test)

###### 4.3.2 สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

|           |     |                                                 |
|-----------|-----|-------------------------------------------------|
| $\bar{x}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย (Mean)                                |
| SD        | แทน | ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)       |
| n         | แทน | จำนวนพนักงานการสื่อสารในกลุ่มตัวอย่าง           |
| F         | แทน | ค่าสถิติ F-distribution                         |
| SS        | แทน | ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)           |
| MS        | แทน | ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square) |
| df        | แทน | ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)   |
| *         | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                  |

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จากแบบสอบถามปลายเปิด จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละ ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

|                                              | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------------------|-------|--------|
| <b>1. อายุ</b>                               |       |        |
| 1.1 ตั้งแต่ 45 ปี ลงมา                       | 5     | 11.10  |
| 1.2 46 – 50 ปี                               | 14    | 31.10  |
| 1.3 51 – 55 ปี                               | 16    | 35.60  |
| 1.4 ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป                     | 10    | 22.20  |
| รวม                                          | 45    | 100.00 |
| <b>2. วุฒิการศึกษา</b>                       |       |        |
| 2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี                         | 19    | 42.20  |
| 2.2 ปริญญาตรี                                | 24    | 53.40  |
| 2.3 สูงกว่าปริญญาตรี                         | 2     | 4.40   |
| รวม                                          | 45    | 100.00 |
| <b>3. ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ</b> |       |        |
| 3.1 ตั้งแต่ 3 ปี ลงมา                        | 13    | 28.90  |
| 3.2 4 – 6 ปี                                 | 18    | 40.00  |
| 3.3 ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป                      | 14    | 31.10  |
| รวม                                          | 45    | 100.00 |

จากตาราง 2 แสดงถึงจำนวน และร้อยละ ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. อายุ

หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.60 รองลงมาคืออายุระหว่าง 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.10 อายุตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.20 และอายุตั้งแต่ 45 ปี ลงมา คิดเป็นร้อยละ 11.10 ตามลำดับ

2. วุฒิการศึกษา

หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.40 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาด้านต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 42.20 และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.40 ตามลำดับ

3. ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.10 และมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 3 ปี ลงมา คิดเป็นร้อยละ 28.90 ตามลำดับ

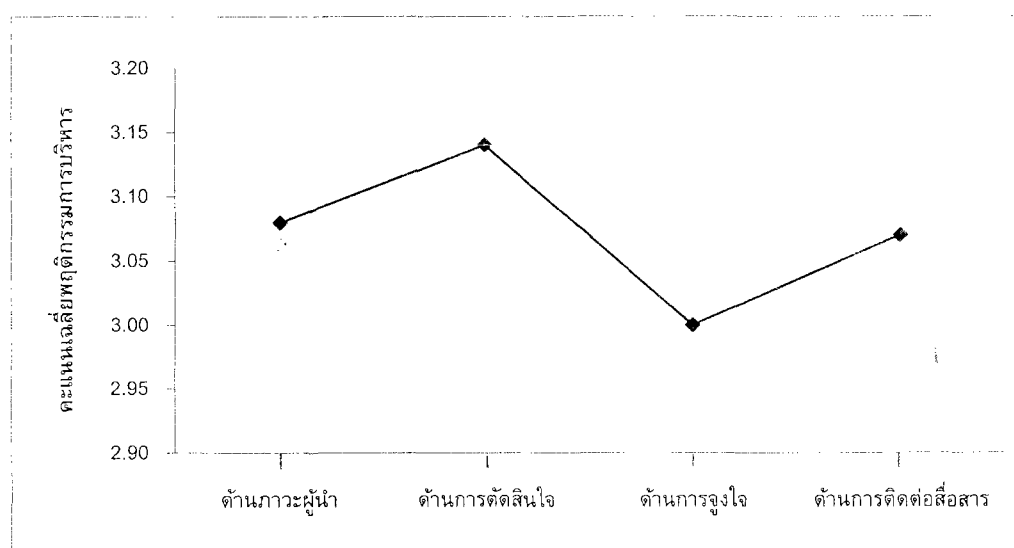
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

2.1 พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย รวม 4 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

| พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-----------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำ                        | 3.08      | 0.78 | ปานกลาง |
| 2. ด้านการตัดสินใจ                      | 3.14      | 0.78 | ปานกลาง |
| 3. ด้านการจูงใจ                         | 3.00      | 0.82 | ปานกลาง |
| 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร                 | 3.07      | 0.75 | ปานกลาง |
| รวม                                     | 3.07      | 0.75 | ปานกลาง |

จากตาราง 3 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจสูงสุด ( $\bar{X}=3.14$ ) รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X}=3.08$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}=3.07$ ) และด้านการจูงใจ ( $\bar{X}=3.00$ ) ตามลำดับ



ภาพประกอบ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน

2.2 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัง ตาราง 4

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของ หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

| พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการด้านภาวะผู้นำ                                       | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ขยันขันแข็งในการทำงานและอุทิศเวลาให้แก่การทำงาน                                     | 3.38      | 1.05 | ปานกลาง |
| 2. ประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี                                      | 3.17      | 0.98 | ปานกลาง |
| 3. เชื่อมั่นในตนเอง ไม่เอนเอียงหรือเปลี่ยนความตั้งใจง่าย ๆ                             | 3.16      | 0.98 | ปานกลาง |
| 4. กล้าแสดงความคิดเห็น                                                                 | 3.11      | 1.00 | ปานกลาง |
| 5. ปฏิบัติงานโดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี                                                   | 3.11      | 0.98 | ปานกลาง |
| 6. แนะนำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง                            | 3.11      | 0.94 | ปานกลาง |
| 7. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา                | 3.10      | 0.98 | ปานกลาง |
| 8. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม                                       | 3.10      | 0.87 | ปานกลาง |
| 9. มีความคิดริเริ่มในการทำงาน                                                          | 3.03      | 0.99 | ปานกลาง |
| 10. มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา                                                | 2.97      | 1.00 | ปานกลาง |
| 11. ยอมรับผิดเมื่อทราบว่ามีสิ่งที่ไม่ดีหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง                       | 2.91      | 1.03 | ปานกลาง |
| 12. มีศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน | 2.82      | 0.94 | ปานกลาง |
| รวม                                                                                    | 3.08      | 0.78 | ปานกลาง |

จากตาราง 4 แสดงว่าหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อ โดยข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ขยันขันแข็งในการทำงานและอุทิศเวลาให้แก่การทำงาน ( $\bar{X}=3.38$ ) และข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ มีศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}=2.82$ )

2.3 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้าน  
โทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ  
ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

| พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการด้านการตัดสินใจ                  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญและเร่งด่วน         | 3.33      | 0.94 | ปานกลาง |
| 2. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก                 | 3.32      | 0.98 | ปานกลาง |
| 3. พิจารณาความเป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจสั่งการ                       | 3.20      | 0.89 | ปานกลาง |
| 4. ตัดสินใจกระทำการต่างๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล                    | 3.19      | 0.97 | ปานกลาง |
| 5. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง                                  | 3.18      | 0.98 | ปานกลาง |
| 6. ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์                              | 3.12      | 0.82 | ปานกลาง |
| 7. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ           | 3.10      | 0.95 | ปานกลาง |
| 8. ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ   | 3.10      | 0.93 | ปานกลาง |
| 9. ตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเหตุการณ์ | 3.09      | 0.99 | ปานกลาง |
| 10. กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง                                    | 3.06      | 1.04 | ปานกลาง |
| 11. ทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด                   | 3.05      | 0.90 | ปานกลาง |
| 12. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ            | 2.98      | 1.04 | ปานกลาง |
| รวม                                                                 | 3.14      | 0.78 | ปานกลาง |

จากตาราง 5 แสดงว่าหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อ โดยข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับสูงสุด คือ ระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญและเร่งด่วน ( $\bar{X}=3.33$ ) และ ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X}=2.98$ )

2.4 พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจของ  
หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

| พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการด้านการจูงใจ                                         | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ | 3.28      | 1.03 | ปานกลาง |
| 2. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรักและสนิทสนม                                     | 3.14      | 0.96 | ปานกลาง |
| 3. ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไป ปฏิบัติงาน        | 3.05      | 0.98 | ปานกลาง |
| 4. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน                        | 3.04      | 1.06 | ปานกลาง |
| 5. ให้เกียรติและเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ                         | 3.02      | 0.98 | ปานกลาง |
| 4. บริการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                           | 3.02      | 0.89 | ปานกลาง |
| 7. ยกย่อง ชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด               | 2.97      | 0.90 | ปานกลาง |
| 8. รักษาผลประโยชน์และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความเป็นธรรม                       | 2.96      | 1.00 | ปานกลาง |
| 9. ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน                                          | 2.94      | 0.96 | ปานกลาง |
| 10. ดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา                                       | 2.92      | 0.96 | ปานกลาง |
| 11. ให้ความยุติธรรม และความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                                  | 2.90      | 1.07 | ปานกลาง |
| 12. พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์และบริสุทธิ์ ยุติธรรม           | 2.87      | 1.10 | ปานกลาง |
| รวม                                                                                     | 3.00      | 0.82 | ปานกลาง |

จากตาราง 6 แสดงว่าหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อ โดยข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ ( $\bar{X}=3.28$ ) และข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์และบริสุทธิ์ ยุติธรรม ( $\bar{X}=2.87$ )

2.5 พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้าน  
โทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร  
ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

| พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการด้านการติดต่อสื่อสาร                                         | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือวาจาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย                              | 3.33      | 0.90 | ปานกลาง |
| 2. สนทนาปรึกษาหารือหรือสั่งงานด้วยความเป็นกันเอง                                                | 3.21      | 0.95 | ปานกลาง |
| 3. ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนเหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของ<br>ผู้รับข่าวสารหรือผู้รับคำสั่ง | 3.18      | 0.85 | ปานกลาง |
| 4. ให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือเรื่องการปฏิบัติงาน                                   | 3.16      | 0.95 | ปานกลาง |
| 5. ชี้แจงวิธีปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจก่อนการมอบหมายงาน                              | 3.08      | 0.85 | ปานกลาง |
| 6. ช่วยเหลือและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ                                         | 3.07      | 0.98 | ปานกลาง |
| 7. พุดชี้แจงให้เหตุผลและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้                                  | 3.07      | 0.88 | ปานกลาง |
| 8. อดทนรับฟังความคิดเห็นและคำชี้แจงของผู้ใต้บังคับบัญชา                                         | 3.05      | 0.95 | ปานกลาง |
| 9. มีวิธีชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายได้อย่างละเอียดชัดเจน                           | 3.02      | 0.90 | ปานกลาง |
| 10. แจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้บุคลากรทราบเป็น<br>ระยะ                    | 2.99      | 1.00 | ปานกลาง |
| 11. ใช้คำพูดที่เหมาะสมเมื่อต้องตำหนิผู้ร่วมงาน                                                  | 2.97      | 0.93 | ปานกลาง |
| 12. สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ                             | 2.81      | 1.02 | ปานกลาง |
| รวม                                                                                             | 3.07      | 0.75 | ปานกลาง |

จากตาราง 7 แสดงว่าหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อ โดยข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูงสุด คือ ออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือวาจาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ( $\bar{X}=3.33$ ) และข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{X}=2.81$ )

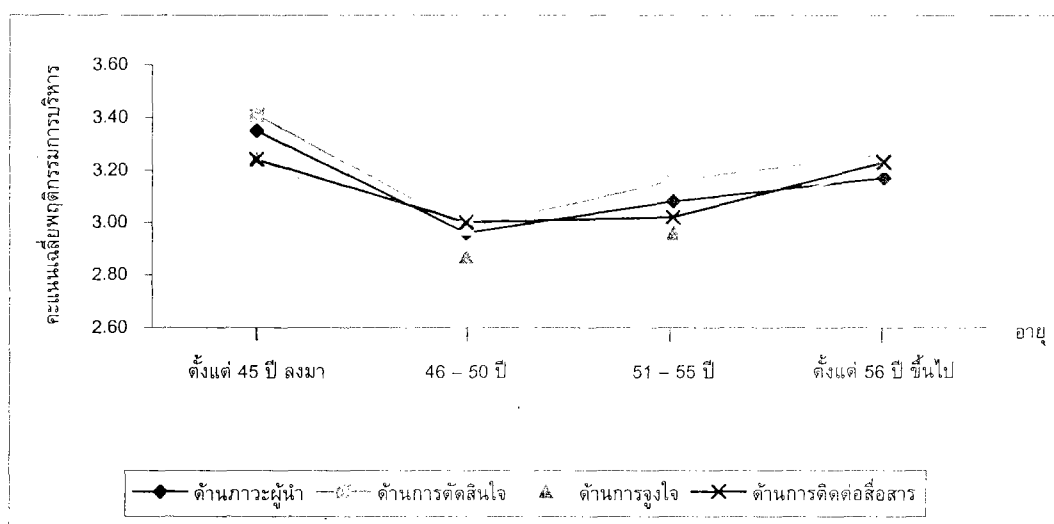
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

3.1 พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 8-11

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนพฤติกรรมกรบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้า  
ที่ทำการ จำแนกตามอายุ

| อายุ                 |           | พฤติกรรมกรบริหารของหัวหน้าที่ทำการ |                 |              |                      |
|----------------------|-----------|------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------|
|                      |           | ด้านภาวะผู้นำ                      | ด้านการตัดสินใจ | ด้านการจูงใจ | ด้านการติดต่อสื่อสาร |
| ตั้งแต่ 45 ปี ลงมา   | $\bar{X}$ | 3.35                               | 3.41            | 3.24         | 3.24                 |
|                      | SD        | 0.75                               | 0.79            | 0.86         | 0.78                 |
| 46 – 50 ปี           | $\bar{X}$ | 2.96                               | 2.98            | 2.87         | 3.00                 |
|                      | SD        | 0.70                               | 0.72            | 0.75         | 0.69                 |
| 51 – 55 ปี           | $\bar{X}$ | 3.08                               | 3.16            | 2.96         | 3.02                 |
|                      | SD        | 0.76                               | 0.77            | 0.81         | 0.72                 |
| ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป | $\bar{X}$ | 3.17                               | 3.26            | 3.22         | 3.23                 |
|                      | SD        | 0.93                               | 0.85            | 0.93         | 0.89                 |

จากตาราง 8 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปี ลงมา มีพฤติกรรมกรบริหารทั้ง 4 ด้านมากที่สุด ( $\bar{X}=3.31$ ) รองลงมาคือหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X}=3.22$ ) หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 51-55 ปี ( $\bar{X}=3.06$ ) และหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 46-50 ปี ( $\bar{X}=2.95$ ) ตามลำดับ



ภาพประกอบ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมกรบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้าน  
โทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ

ตาราง 9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามอายุ

| พฤติกรรมกรรมการบริหารของ<br>หัวหน้าที่ทำการ | แหล่งความแปรปรวน | df  | SS      | MS    | F      |
|---------------------------------------------|------------------|-----|---------|-------|--------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำ                            | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | 4.422   | 1.474 | 2.451  |
|                                             | ภายในกลุ่ม       | 297 | 178.612 | 0.601 |        |
|                                             | รวม              | 300 | 183.035 |       |        |
| 2. ด้านการตัดสินใจ                          | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | 6.034   | 2.011 | 3.358* |
|                                             | ภายในกลุ่ม       | 297 | 177.889 | 0.599 |        |
|                                             | รวม              | 300 | 183.924 |       |        |
| 3. ด้านการจูงใจ                             | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | 6.416   | 2.139 | 3.182* |
|                                             | ภายในกลุ่ม       | 297 | 199.632 | 0.672 |        |
|                                             | รวม              | 300 | 206.048 |       |        |
| 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร                     | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | 3.135   | 1.045 | 1.831  |
|                                             | ภายในกลุ่ม       | 297 | 169.522 | 0.571 |        |
|                                             | รวม              | 300 | 172.657 |       |        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ และด้านการจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีเชฟเฟ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 10 - 11

ตาราง 10 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ ของหัวหน้าที่ทำการเป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

| อายุ                 |           | ตั้งแต่ 45 ปี ลงมา | 46 – 50 ปี | 51 – 55 ปี | ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป |
|----------------------|-----------|--------------------|------------|------------|----------------------|
|                      | $\bar{X}$ | 3.41               | 2.98       | 3.16       | 3.26                 |
| ตั้งแต่ 45 ปี ลงมา   | 3.41      | -                  | 0.43*      | 0.25       | 0.15                 |
| 46 – 50 ปี           | 2.98      | -                  | -          | 0.18       | 0.28*                |
| 51 – 55 ปี           | 3.16      | -                  | -          | -          | 0.10                 |
| ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป | 3.26      | -                  | -          | -          | -                    |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปี ลงมา และ 56 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ ของหัวหน้าที่ทำการเป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

| อายุ                 |           | ตั้งแต่ 45 ปี ลงมา | 46 – 50 ปี | 51 – 55 ปี | ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป |
|----------------------|-----------|--------------------|------------|------------|----------------------|
|                      | $\bar{X}$ | 3.24               | 2.87       | 2.96       | 3.22                 |
| ตั้งแต่ 45 ปี ลงมา   | 3.24      | -                  | 0.37*      | 0.28       | 0.02                 |
| 46 – 50 ปี           | 2.87      | -                  | -          | 0.09       | 0.35*                |
| 51 – 55 ปี           | 2.96      | -                  | -          | -          | 0.26                 |
| ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป | 3.22      | -                  | -          | -          | -                    |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

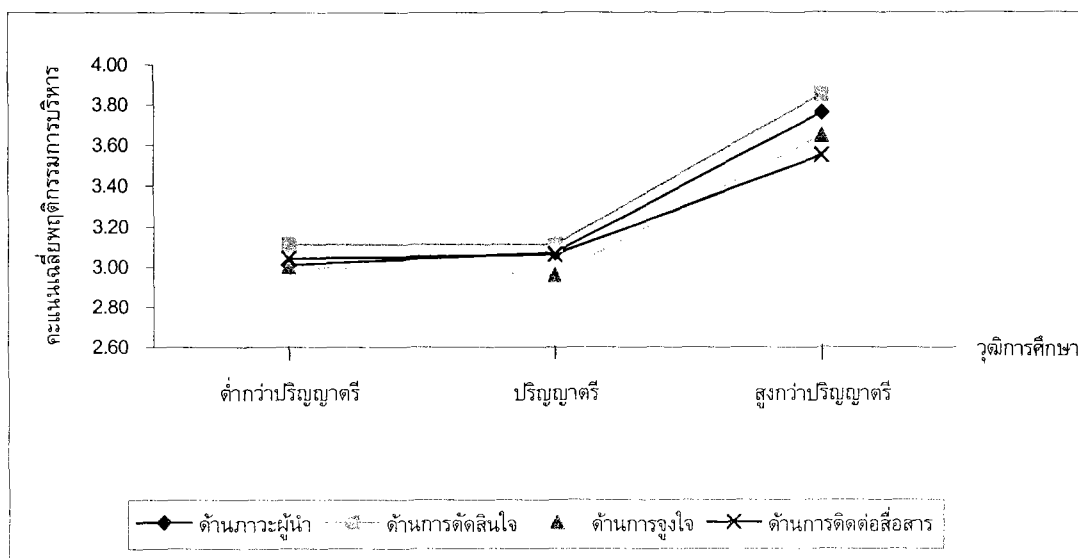
จากตาราง 11 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปี ลงมา และ 56 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 12-16

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| วุฒิการศึกษา     |           | พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ |                 |              |                      |
|------------------|-----------|-----------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------|
|                  |           | ด้านภาวะผู้นำ                           | ด้านการตัดสินใจ | ด้านการจูงใจ | ด้านการติดต่อสื่อสาร |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | $\bar{X}$ | 3.01                                    | 3.11            | 3.00         | 3.04                 |
|                  | SD        | 0.79                                    | 0.75            | 0.79         | 0.73                 |
| ปริญญาตรี        | $\bar{X}$ | 3.07                                    | 3.11            | 2.96         | 3.06                 |
|                  | SD        | 0.77                                    | 0.79            | 0.85         | 0.78                 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | $\bar{X}$ | 3.76                                    | 3.85            | 3.65         | 3.55                 |
|                  | SD        | 0.39                                    | 0.43            | 0.40         | 0.39                 |

จากตาราง 12 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้านมากที่สุด ( $\bar{X}=3.70$ ) รองลงมาคือหัวหน้าที่ทำการที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.05$ ) และหัวหน้าที่ทำการที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X}=3.04$ ) ตามลำดับ



ภาพประกอบ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำกรในหน่วยงานด้าน  
โทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตาราง 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำกร จำแนก  
ตามวุฒิการศึกษา

| พฤติกรรมบริหารของ<br>หัวหน้าที่ทำกร | แหล่งความแปรปรวน | df  | SS      | MS    | F      |
|-------------------------------------|------------------|-----|---------|-------|--------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำ                    | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 6.015   | 3.007 | 5.063* |
|                                     | ภายในกลุ่ม       | 298 | 177.020 | 0.594 |        |
|                                     | รวม              | 300 | 183.035 |       |        |
| 2. ด้านการตัดสินใจ                  | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 6.319   | 3.159 | 5.301* |
|                                     | ภายในกลุ่ม       | 298 | 177.605 | 0.596 |        |
|                                     | รวม              | 300 | 183.924 |       |        |
| 3. ด้านการจูงใจ                     | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 5.283   | 2.642 | 3.921* |
|                                     | ภายในกลุ่ม       | 298 | 200.765 | 0.674 |        |
|                                     | รวม              | 300 | 206.048 |       |        |
| 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร             | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.885   | 1.443 | 2.532  |
|                                     | ภายในกลุ่ม       | 298 | 169.772 | 0.570 |        |
|                                     | รวม              | 300 | 172.657 |       |        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีเชฟเฟ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 14-16

ตาราง 14 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ของหัวหน้าที่ทำการเป็นรายคู่ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| วุฒิการศึกษา     |           | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
|                  | $\bar{X}$ | 3.01             | 3.07      | 3.76             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.01      | -                | 0.06      | 0.75*            |
| ปริญญาตรี        | 3.07      | -                | -         | 0.69*            |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.76      | -                | -         | -                |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 15 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ ของหัวหน้าที่ทำการ เป็นรายคู่ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| วุฒิการศึกษา     |           | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
|                  | $\bar{X}$ | 3.11             | 3.11      | 3.85             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.11      | -                | 0.00      | 0.74*            |
| ปริญญาตรี        | 3.11      | -                | -         | 0.74*            |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.85      | -                | -         | -                |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ ของหัวหน้าที่ทำการเป็นรายคู่ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| วุฒิการศึกษา     |           | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
|                  | $\bar{X}$ | 3.00             | 2.96      | 3.65             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.00      | -                | 0.04      | 0.65*            |
| ปริญญาตรี        | 2.96      | -                | -         | 0.69*            |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.65      | -                | -         | -                |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

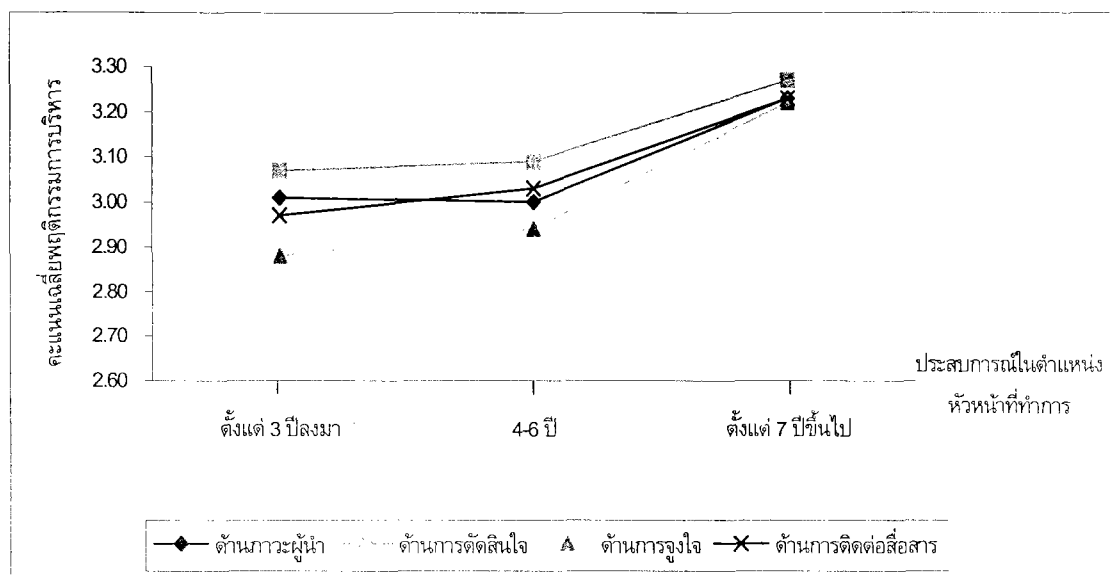
จากตาราง 16 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 17-20

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

| ประสบการณ์ในตำแหน่ง<br>หัวหน้าที่ทำการ |           | พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ |                     |                  |                          |
|----------------------------------------|-----------|-----------------------------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
|                                        |           | ด้านภาวะผู้นำ                           | ด้านการ<br>ตัดสินใจ | ด้านการ<br>จูงใจ | ด้านการ<br>ติดต่อสื่อสาร |
| ตั้งแต่ 3 ปี ลงมา                      | $\bar{X}$ | 3.01                                    | 3.07                | 2.88             | 2.97                     |
|                                        | SD        | 0.73                                    | 0.80                | 0.83             | 0.73                     |
| 4 – 6 ปี                               | $\bar{X}$ | 3.00                                    | 3.09                | 2.94             | 3.03                     |
|                                        | SD        | 0.73                                    | 0.73                | 0.76             | 0.72                     |
| ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป                    | $\bar{X}$ | 3.23                                    | 3.27                | 3.22             | 3.23                     |
|                                        | SD        | 0.86                                    | 0.79                | 0.85             | 0.80                     |

จากตาราง 17 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป จะมีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้านมากที่สุด ( $\bar{X}=3.24$ ) รองลงมาคือหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ 4-6 ปี ( $\bar{X}=3.02$ ) และหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 3 ปีลงมา ( $\bar{X}=2.98$ ) ตามลำดับ



ภาพประกอบ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำกรในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำกร

ตาราง 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของหัวหน้าที่ทำกร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำกร

| พฤติกรรมกรรมการบริหารของ<br>หัวหน้าที่ทำกร | แหล่งความแปรปรวน | df  | SS      | MS    | F      |
|--------------------------------------------|------------------|-----|---------|-------|--------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำ                           | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 3.276   | 1.638 | 2.715  |
|                                            | ภายในกลุ่ม       | 298 | 179.759 | 0.603 |        |
|                                            | รวม              | 300 | 183.035 |       |        |
| 2. ด้านการตัดสินใจ                         | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.495   | 1.248 | 2.049  |
|                                            | ภายในกลุ่ม       | 298 | 181.429 | 0.609 |        |
|                                            | รวม              | 300 | 183.924 |       |        |
| 3. ด้านอารมณ์                              | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 6.218   | 3.109 | 4.637* |
|                                            | ภายในกลุ่ม       | 298 | 199.830 | 0.671 |        |
|                                            | รวม              | 300 | 206.048 |       |        |
| 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร                    | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 3.656   | 1.828 | 3.224* |
|                                            | ภายในกลุ่ม       | 298 | 169.001 | 0.567 |        |
|                                            | รวม              | 300 | 172.657 |       |        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 19-20

ตาราง 19 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ ของหัวหน้าที่ทำการเป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

| ประสบการณ์ในตำแหน่ง<br>หัวหน้าที่ทำการ | $\bar{X}$ | ตั้งแต่ 3 ปี ลงมา | 4 - 6 ปี | ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป |
|----------------------------------------|-----------|-------------------|----------|---------------------|
| หัวหน้าที่ทำการ                        | $\bar{X}$ | 2.88              | 2.94     | 3.22                |
| ตั้งแต่ 3 ปี ลงมา                      | 2.88      | -                 | 0.06     | 0.34*               |
| 4 - 6 ปี                               | 2.94      | -                 | -        | 0.28*               |
| ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป                    | 3.22      | -                 | -        | -                   |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 6 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ของหัวหน้าที่ทำการ เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

| ประสบการณ์ในตำแหน่ง<br>หัวหน้าที่ทำการ | $\bar{X}$ | ตั้งแต่ 3 ปี ลงมา | 4 - 6 ปี | ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป |
|----------------------------------------|-----------|-------------------|----------|---------------------|
| หัวหน้าที่ทำการ                        | $\bar{X}$ | 2.97              | 3.03     | 3.23                |
| ตั้งแต่ 3 ปี ลงมา                      | 2.97      | -                 | 0.05     | 0.26*               |
| 4 - 6 ปี                               | 3.03      | -                 | -        | 0.20                |
| ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป                    | 3.23      | -                 | -        | -                   |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 แสดงว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 3 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จากแบบสอบถาม ปลายเปิด จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร ดังแสดงในตาราง 21 - 24

ตาราง 21 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าที่ทำการ

| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านภาวะผู้นำ                                                                                                                         | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| 1. หัวหน้าที่ทำการต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล และรู้จักวางแผนล่วงหน้า                                                                                  | 12    | 21.43  |
| 2. หัวหน้าที่ทำการต้องเป็นที่พึ่งและสามารถปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้                                                                                       | 8     | 14.29  |
| 3. หัวหน้าที่ทำการควรนำเอาจิตวิทยาเข้ามาช่วยในการบริหารงาน                                                                                                 | 7     | 12.50  |
| 4. หัวหน้าที่ทำการต้องมีความเข้มแข็ง มั่นคง เป็นตัวของตัวเอง                                                                                               | 6     | 10.71  |
| 5. หัวหน้าที่ทำการจะต้องจัดลำดับความสำคัญของงานกำหนดขอบเขตระยะเวลาและติดตามงานให้มากกว่านี้                                                                | 6     | 10.71  |
| 6. หัวหน้าที่ทำการต้องมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานให้ กสท. อย่างคุ้มค่า ไม่เอาเปรียบ กสท.                                                                     | 5     | 8.93   |
| 7. หัวหน้าที่ทำการแต่ละแห่งควรกล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับที่ทำการและพนักงานไม่ใช่ทำตามคำสั่งจากเบื้องบนอย่างเดียว ควรคิดเองเป็นบ้าง | 5     | 8.93   |
| 8. หัวหน้าที่ทำการควรกล้าที่จะเสนอปัญหาของงานต่อผู้บริหารระดับสูง                                                                                          | 4     | 7.14   |
| 9. หัวหน้าที่ทำการไม่ควรคำนึงถึงผลงานจนลืมสนใจพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ควรให้ความสำคัญทั้งคนและงานไปด้วยกัน                                             | 3     | 5.36   |
| รวม                                                                                                                                                        | 56    | 100.00 |

จากตาราง 21 แสดงว่าพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าที่ทำการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ว่าต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล และรู้จักวางแผนล่วงหน้ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.43 รองลงมาคือ ต้องการให้หัวหน้าที่ทำการเป็นที่พึ่งและสามารถปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้ คิดเป็นร้อยละ 14.29 และต้องการให้มีการนำเอาจิตวิทยาเข้ามาช่วยในการบริหารงาน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

ตาราง 22 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจของหัวหน้าที่ทำการ

| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการตัดสินใจ                                                                                      | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| 1. หัวหน้าที่ทำการควรจัดให้มีการประชุม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม<br>ร่วมเสนอความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจสั่งการ | 11    | 27.50  |
| 2. หัวหน้าที่ทำการจะตัดสินใจอะไรลงไปควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของ<br>พนักงานส่วนใหญ่เป็นหลัก                                   | 7     | 17.50  |
| 3. หัวหน้าที่ทำการต้องรู้จริงและมีข้อมูลที่ชัดเจนในเรื่องที่จะตัดสินใจ                                                    | 5     | 12.50  |
| 4. หัวหน้าที่ทำการต้องไม่ลังเลและมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ                                                               | 5     | 12.50  |
| 9. หัวหน้าที่ทำการต้องพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาไม่ใช่หนีปัญหา<br>กล้าตัดสินใจแก้ปัญหา                                       | 4     | 10.00  |
| 6. หัวหน้าที่ทำการควรเพิ่มความเป็นตัวของตัวเองในการตัดสินใจมากกว่านี้<br>ไม่ใช่ไม่กล้าตัดสินใจอะไรเลย ต้องรอคำสั่งเสมอ    | 3     | 7.50   |
| 10. หัวหน้าที่ทำการไม่ควรรอบคอบมากเกินไป จนมีผลทำให้การตัดสินใจ<br>ล่าช้าไม่ทันการณ์                                      | 3     | 7.50   |
| 8. หัวหน้าที่ทำการไม่ควรตัดสินใจตามความชอบใจของตนเองเป็นหลัก                                                              | 2     | 5.00   |
| รวม                                                                                                                       | 40    | 100.00 |

จากตาราง 22 แสดงว่าพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจของหัวหน้าที่ทำการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ว่าควรจัดให้มีการประชุมเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมร่วมเสนอความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจสั่งการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.50 รองลงมาคือ ต้องการให้หัวหน้าที่ทำการจะตัดสินใจอะไรลงไปควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานส่วนใหญ่เป็นหลักคิดเป็นร้อยละ 17.50 ต้องการให้หัวหน้าที่ทำการต้องรู้จริงและมีข้อมูลที่ชัดเจนในเรื่องที่จะตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

ตาราง 23 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจของหัวหน้าที่ทำการ

| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการจูงใจ                                                                                                                                                                                    | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| 1. หัวหน้าที่ทำการต้องวางตัวเป็นกลางและเป็นพี่เลี้ยงของลูกน้องทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติหรือมีอคติ                                                                                                                        | 12    | 16.67  |
| 2. หัวหน้าที่ทำการควรพิจารณาความดีความชอบโดยดูจากผลงานเป็นหลัก ไม่ใช่ดูจากความสนิทสนม หรือยึดเอาแต่ระเบียบการลา การสาย เพราะบางคนไม่ลา ไม่สาย แต่ไม่มีผลงานหรือมีผลงานน้อยกว่าคนที่ลาหรือสาย                         | 9     | 12.50  |
| 3. หัวหน้าที่ทำการควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม                                                                                                                          | 8     | 11.11  |
| 4. หัวหน้าที่ทำการควรมีความเมตตา กรุณาและมีความเป็นธรรมในหัวใจอันจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอย่างจริงจัง                                                                                  | 8     | 11.11  |
| 5. หัวหน้าที่ทำการควรดูแลเอาใจใส่ สนใจ และคอยแนะนำสั่งสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึงและมากกว่านี้                                                                                                              | 7     | 9.72   |
| 6. หัวหน้าที่ทำการควรทำให้กว้าง เพิ่มความรักความจริงใจ ความเข้าใจกับลูกน้องให้มากกว่านี้ ไม่ใช่เห็นแต่เพียงประโยชน์ส่วนตน โดยไม่คำนึงถึงลูกน้องเลย                                                                   | 7     | 9.72   |
| 7. หัวหน้าที่ทำการต้องคอยให้กำลังใจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สนองต่อนโยบายขององค์กร ไม่ใช่คอยแต่จะจับผิดหรือคาดหวังกับผู้ใต้บังคับบัญชา                                     | 5     | 6.94   |
| 8. หัวหน้าที่ทำการควรใช้คำพูดที่สุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา                                                                                                                                                            | 4     | 5.56   |
| 9. หัวหน้าที่ทำการควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถอย่างทั่วถึง                                                                                                                                                | 4     | 5.56   |
| 10. หัวหน้าที่ทำการควรเป็นปากเป็นเสียงให้กับพนักงานมากกว่านี้                                                                                                                                                        | 4     | 5.56   |
| 11. หัวหน้าที่ทำการควรกำหนดหัวข้อในการประเมิน และให้คะแนนตามหัวข้อที่กำหนด ถ้าเป็นไปได้ควรทำการประเมินทุกวัน เพื่อความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองตลอดเวลา | 3     | 4.16   |
| 12. หัวหน้าที่ทำการต้องให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยลูกน้องที่อุทิศตนทำประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติ นอกเหนือจากที่ได้ทำงานให้กับองค์กร                                                                                 | 1     | 1.39   |
| รวม                                                                                                                                                                                                                  | 72    | 100.00 |

จากตาราง 23 แสดงว่าพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านการจูงใจของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ว่าต้องวางตัวเป็นกลางและเป็นที่เป็นที่พึ่งของลูกน้องทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติหรือมีอคติ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.67 รองลงมาคือต้องการให้หัวหน้าที่ทำการควรพิจารณาความดีความชอบโดยดูจากผลงานเป็นหลัก ไม่ใช่ดูจากความสนิทสนม หรือยึดเอาแต่ระเบียบการลา การสาย เพราะบางคนไม่ลา ไม่สาย แต่ไม่มีผลงานหรือมีผลงานน้อยกว่าคนที่ลาหรือสาย คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

ตาราง 24 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ของหัวหน้าที่ทำการ

| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการติดต่อสื่อสาร                                                                                                                                                  | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| 1. หัวหน้าที่ทำการควรจัดให้มีการประชุมภายในที่ทำการทุกเดือน เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันในเรื่องการอยู่ร่วมกันและเรื่องของงาน                                                         | 10    | 35.71  |
| 2. หัวหน้าที่ทำการควรวางตัวให้เหมาะสมกับลูกน้องที่เป็นผู้หญิง ไม่ควรใช้วาจาหยาบคาย ลามก และใกล้ชิดมากเกินไปจนความจำเป็น                                                                    | 6     | 21.43  |
| 3. หัวหน้าที่ทำการควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะได้รู้จักใช้การติดต่อสื่อสารให้ถูกต้องเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร                           | 5     | 17.86  |
| 4. หัวหน้าที่ทำการควรประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ ควรมีการประชุมแลกเปลี่ยน และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน เพื่อให้งานที่เชื่อมโยงกันเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด | 4     | 14.29  |
| 5. หัวหน้าที่ทำการควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงงานที่รับผิดชอบใหม่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้มีการเตรียมตัวสำหรับงานนั้นๆ                                                                      | 3     | 10.71  |
| รวม                                                                                                                                                                                        | 28    | 100.00 |

จากตาราง 24 แสดงว่าพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ว่าหัวหน้าที่ทำการควรจัดให้มีการประชุมภายในที่ทำการทุกเดือน เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันในเรื่องการอยู่ร่วมกันและเรื่องของงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาคือ ต้องการให้หัวหน้าที่ทำการวางตัวให้เหมาะสมกับลูกน้องที่เป็นผู้หญิง ไม่ควรใช้วาจาหยาบคาย ลามก และใกล้ชิดมากเกินไปจนความจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 21.43 และต้องการให้หัวหน้าที่ทำการได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะได้รู้จักใช้การติดต่อสื่อสารให้ถูกต้องเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 17.86 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในด้าน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม สังกัด 45 ที่ทำการ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 1,209 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม สังกัด 45 ที่ทำการ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 301 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านละ 12 ข้อ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และมีแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละด้าน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตต่อการสื่อสารแห่งประเทศไทย และขอความร่วมมือให้พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถาม จำนวน 301 ฉบับ ได้รับคืนกลับมา มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus) ในการคำนวณค่าทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของหัวหน้าที่ทำการ โดยวิธีการแจกแจงความถี่และคำนวณหาค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ F-test

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ขึ้นไปที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยนำมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเชฟเฟ (Scheff's -test)

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถานภาพของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ปรากฏดังนี้

1.1 หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.7

1.2 หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีลงมา คิดเป็นร้อยละ 95.6

1.3 หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.1

2. พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร ผลปรากฏว่า หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุด คือ ขยันขันแข็งในการทำงานและอุทิศให้แก่การทำงาน ส่วนข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุด คือ มีศิลปะในการชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุด คือ ระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญและเร่งด่วน ส่วนข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุด คือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ ส่วนข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์และบริสุทธิ์ ยุติธรรม และด้านการติดต่อสื่อสาร ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุด คือ การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรและวาจาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ส่วนข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุด คือ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

3. การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ ปรากฏดังนี้

3.1 หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ และด้านการ

จงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปี ลงมา และ 56 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้านนี้ มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3.2 หัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการจงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 3 ด้านนี้มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารในด้านการจงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจงใจ มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ 6 ปีลงมา และ หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 3 ปีลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน จากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ข้อที่พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยเสนอแนะไว้มากที่สุด คือ หัวหน้าที่ทำการต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล และรู้จักวางแผนล่วงหน้า ด้านการตัดสินใจ ข้อที่พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยเสนอแนะไว้มากที่สุด คือ หัวหน้าที่ทำการควรจัดให้มีการประชุม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจสั่งการ ด้านการจงใจ ข้อที่พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยเสนอแนะไว้มากที่สุด คือ หัวหน้าที่ทำการต้องวางตัวเป็นกลางและเป็นพี่เลี้ยงของลูกน้องทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติหรือมีอคติ และด้านการติดต่อสื่อสาร ข้อที่พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยเสนอแนะไว้มากที่สุด คือ หัวหน้าที่ทำการควรจัดให้มีการประชุมภายในที่ทำการทุกเดือน เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันในเรื่องการอยู่ร่วมกันและเรื่องของการงาน

## อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ขณะนี้การสื่อสารแห่งประเทศไทยกำลังดำเนินการเพื่อแปรรูปไปเป็นบริษัทเอกชน ตามนโยบายของรัฐบาล จึงได้มีการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันเสรีที่จะเกิดขึ้น ดังจะเห็นได้จากการนำแนวคิดการบริหารของเอกชนมาใช้แทนรูปแบบราชการที่ใช้อยู่เดิมมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัว เพราะระบบราชการเป็นระบบที่ใหญ่โต ทำงานกันตามสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดความล่าช้า และทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพต่ำ (นาวัน วงศ์สุวรรณ, 2541 : 19) ส่งเสริมให้มีการจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น มีการอบรมและสัมมนาหลักสูตรการบริหารให้กับหัวหน้าที่ทำการ อาทิหลักสูตรการบริหารคุณภาพในเชิงธุรกิจ (Business Process Improvement) หลักสูตรการบริหารระดับต้น หลักสูตรการควบคุมต้นทุนเพื่อ

ประสิทธิภาพงาน และการจัดสัมมนาผู้บริหารระดับแผนกและหัวหน้าที่ทำการ เป็นต้น (การสื่อสารแห่งประเทศไทย, 2543 : 53) ดังนั้นการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องอาจส่งผลให้หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมกรรมการบริหารสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เครือวัลย์ ลีมอภิชาด (2531 : 57) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในตัวคนทั้งทางด้านทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรม เพราะการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และแนวคิดของ สมชาติ กิจยรรยง (2537 : 11-12) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด และช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำ และแนวคิดของ รัศมี ภิบาลแทน (2543 : 41) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เตรียมพร้อมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และข้อคิดเห็นของ อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 17) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีบทบาทในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a change agent) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับองค์กร

2. เมื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในแต่ละด้านโดยจำแนกเป็นรายชื่อ พบว่า หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำ ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุดคือ ขยันขันแข็งในการทำงานและอุทิศเวลาให้แก่การทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้าที่ทำการต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานทั้งหมดในที่ทำการ งานจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับหัวหน้าที่ทำการเป็นสำคัญ ดังนั้น หัวหน้าที่ทำการ จึงต้องทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อูมาพร ไชยจำเริญ (2539 : 126) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ ในทศวรรษหน้า พบว่า ผู้บริหารต้องเสียสละ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทำงานด้วยความเพียรพยายาม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุดคือ มีศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้าที่ทำการไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการใช้ศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน หรือหัวหน้าที่ทำการมีความสามารถหรือทักษะในการใช้ศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันน้อย ขัดแย้งกับแนวคิดของ อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 22) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักใช้ศิลปะหรือกลยุทธ์ในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ และแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 14) ที่กล่าวว่า หัวหน้างานต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถโน้มน้าวและชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงานที่ไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2.2 ด้านการตัดสินใจ ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุด คือ ระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญและเร่งด่วน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เมื่อหัวหน้าที่ทำการตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบสิ่งนั้นโดยตรง จึงทำให้ต้องศึกษาหรือพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบเสียก่อน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัชวาลย์ รัตนานันคม (2534 : 205) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนรอบคอบเสียก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ และข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัชวาลย์ รัตนานันคม (2534 : 205) พบว่า ผู้บริหารเปิด

โอกาสให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการเสนอแนะในกระบวนการตัดสินใจสั่งการน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้าที่ทำการมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่เชื่อมั่นในตัวพนักงาน และผลการวิจัยของ พันธุ์เทพ เทพกาญจนา (2538 : 77) ที่ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีอัตตาในตนเองมาก ไม่เชื่อคำพูดของผู้อื่น หรือ หัวหน้าที่ทำการอาจเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะในบางเรื่อง แต่บางเรื่องก็ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อความเหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพราะบางเรื่องพนักงานอาจมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน มุ่งหวังแต่ประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้องมากเกินไป การตัดสินใจชี้ขาดโดยพิจารณาของหัวหน้าที่ทำการโดยมีข้อมูลที่ถูกต้องจะทำให้ผลการตัดสินใจเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ อาคม เก่งบัญชา (2533 : 122) พบว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับงานบริหารด้านบุคคลโดยเฉพาะในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรนั้น ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจค่อนข้างน้อย ซึ่งอาจเป็นเพราะ กิจกรรมดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับหรือได้เสียกับผลประโยชน์โดยตรงของครู ขัดแย้งกับแนวคิดของ อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 248) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจไม่จำเป็นต้องอยู่ที่ผู้นำเพียงผู้เดียว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมด้วย

2.3 ด้านการจูงใจ ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุด คือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้าที่ทำการได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถโดยอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาทำงานให้กับที่ทำการหรือองค์กร เพราะสภาพของงานทางด้านโทรคมนาคม มีการพัฒนาระบบสื่อสาร และเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุมพร ไชยจำเริญ (2539 : 127) พบว่า ผู้บริหารต้องรู้จักพัฒนาบุคลากรให้ทุกคนมีความรู้ ความสามารถ เพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผลการวิจัยของ คงคา ทิพย์ศิริ (2541 : 57) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพของผู้บริหารในองค์กร : กรณีศึกษากลุ่มการบัญชี ธรรมนิติจำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารมองเห็นและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมสัมมนาในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน ซึ่งการฝึกอบรมยังช่วยรักษาบุคลากรที่อยู่ในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมาย ส่วนข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์และ บริสุทธิ์ ยุติธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้าที่ทำการขาดหลักเกณฑ์ที่แน่ชัดในการพิจารณาความดีความชอบหรือขาดการประเมินที่เป็นระบบ หรือมีความลำเอียงหรืออคติ หรือยึดความสนิทสนมมากกว่าพิจารณาจากผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจตติ วีระนาคินทร์ (2540 : 90) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร และผลการวิจัยของ นรินทร์ พูลเพิ่ม (2536 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนระดับของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดระบบคุณธรรม

2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร ข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้มากที่สุด คือ ออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรและวาจาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร หัวหน้าที่ทำการต้องติดต่อสื่อสารมากมายในแต่ละวัน เช่น การสั่งการ การ

มอบหมายงาน ประชุม และออกหนังสือต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งอาจมีส่วนช่วยเพิ่มทักษะให้หัวหน้าที่ทำการสามารถออกคำสั่งทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและวาจาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุมพร ไชยจำเริญ (2539 : 127) พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพต้องมีศิลปะในการพูด และสามารถใช้ภาษาและสื่อความหมายได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องการชัดเจนย่อมทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เกิดความพึงพอใจต่อกันและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลการวิจัยของ สุนีย์ บุญทิม (2542 : 118) พบว่า ความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีรกุล (2523 : 79-80) ที่เห็นว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาด้วย ส่วนข้อที่หัวหน้าที่ทำการมีพฤติกรรมการบริหารด้านนี้น้อยที่สุด คือ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในที่ทำการหัวหน้าที่ทำการได้กระจายอำนาจในการควบคุมงานให้กับหัวหน้าแผนกรับผิดชอบและงานก็ไม่ค่อยมีปัญหาหนัก หรือหากมีปัญหาที่ปรึกษาตนเองในแผนกย่อยทำให้การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานระหว่างพนักงานกับหัวหน้าที่ทำการมีน้อย หรือหัวหน้าที่ทำการยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับพนักงาน ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ วรณี โสมประยูร (2537 : 29) ที่กล่าวว่า การสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ในงาน ทำให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ มีผลสรุป ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ที่มีอายุต่างกัน พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ และด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 45 ปีลงมา และ 56 ขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้าน มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 46-50 ปี ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 45 ปีลงมา ส่วนใหญ่เพิ่งจะได้รับตำแหน่ง ทำให้ต้องพยายามสร้างผลงาน และสร้างความศรัทธาให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เยาวพา เดชะคุปต์ (2536 : 27) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี เป็นวัยมีชีวิตชีวา ต้องการความมั่นคง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความอดทน และมีการตัดสินใจที่ดี ส่วนหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 56 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นช่วงที่ใกล้จะเกษียณอายุแล้ว ก็อาจต้องการสร้างผลงาน หรือทำตนให้เป็นที่ยอมรับก่อนที่จะเกษียณอายุออกไป สอดคล้องกับแนวคิดของ รณพัฒน กปิตรัย (2539 : 17) ที่กล่าวว่า คนที่ใกล้เกษียณไม่ได้หมายความว่า ความต้องการจะน้อยลง บางครั้งความต้องการด้านความยกย่องอาจสูง หรือความต้องการทางสังคมและการยอมรับอาจเพิ่มตาม เพราะมีอายุ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่สะสมมาเป็นเวลานาน และสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่กล่าวว่า ความต้องการอย่างหนึ่งเมื่อได้รับการบำบอดอย่างเพียงพอแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่เป็นพลังจูงใจหรือแรงจูงใจอีกต่อไป แต่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอีก (ชินธุวิเศษสาทร. 2534 : 163) ดังนั้น แม้หัวหน้าในวัยนี้จะมีความความมั่นคงในอาชีพ การเงินหรือครอบครัว แต่ความต้องการด้านสังคมหรือความต้องการการยอมรับจากลูกน้อง จากหัวหน้าในระดับเดียวกันหรือสูงกว่า อาจเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมการบริหารที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับได้

3.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่าง

กัน พบว่า มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 3 ด้าน มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีลงมา ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีส่วนช่วยในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 66) ที่กล่าวว่า วุฒิการศึกษาที่ได้รับย่อมแสดงความสามารถทางสติปัญญาที่จะนำมาประกอบการบริหารพอสมควร ถึงแม้ว่าปริญญาไม่ใช่เครื่องประกันว่าบุคคลจะทำงานได้ผลเสมอไปก็ตาม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล (พิรพรรณ สุนทรวาท. 2539 : 24 ; อ้างอิงจาก วิจิตร ชีระกุล. 2515. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. หน้า 71) พบว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงหรือวุฒิปริญญาโท จะแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารสูงกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า และผลการวิจัยของ ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542 : 101) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าวุฒิการศึกษาของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีสัดส่วนระดับปริญญาโทมากกว่าโรงเรียนไม่ดีเด่นประมาณ 3 เท่า ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

3.3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการแตกต่างกัน พบว่า มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้านมากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการมากกว่าย่อมได้ผ่านประสบการณ์ในการบริหารมากกว่าและมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรพัฒนาการบริหารงานมากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542 : 102) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดิยาวี (2534 : 200) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนย่อมสามารถบริหารได้ราบรื่นกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย โดยเฉพาะสามารถเผชิญปัญหา ป้องกันปัญหาและแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี และแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 66) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ในการบริหารมีความสำคัญมากในการบริหาร การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน งานประจำก็ดี งานปกครองก็ดี ต้องการเวลาสำหรับที่จะทำความเข้าใจทั้งสิ้น ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สำหรับหัวหน้าที่ทำการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการ ดังต่อไปนี้

1.1 หัวหน้าที่ทำการควรพัฒนาตนเองให้มีศิลปะในการชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

1.2 หัวหน้าที่ทำการควรเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.3 หัวหน้าที่ทำการควรพิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์และเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม

1.4 หัวหน้าที่ทำการควรหาเวลาเพื่อสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

1.5 กองฝึกอบรมการสื่อสารแห่งประเทศไทยควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมทางด้านพฤติกรรมกรบริหารให้กับหัวหน้าที่ทำการอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

1.6 กองแต่ละกองในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมควรพิจารณาพฤติกรรมกรบริหารที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร ไปประกอบในการกำหนดคุณลักษณะหรือเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ หรือจากหัวหน้าที่ทำการไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ศึกษารูปแบบฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรบริหารให้กับหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรบริหารของหัวหน้าที่ทำการ

2.3 ศึกษาพฤติกรรมกรบริหารของหัวหน้าที่ทำการกับคุณภาพกรบริหาร

2.4 ศึกษาพฤติกรรมกรบริหารของหัวหน้าที่ทำการในด้านอื่นๆ หรือด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

เฉพาะ

2.5 ศึกษาพฤติกรรมกรบริหารของผู้ในระดับกลางและระดับสูงในการสื่อสารแห่งประเทศไทย เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมกรบริหารของหัวหน้าที่ทำการซึ่งเป็นผู้นำในระดับต้น

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2539). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กระทรวงการคลัง. (2542). *ปัญหาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ : กรมบัญชีกลาง กระทรวงฯ.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย. (2538). *ปฐมนิเทศ*. กรุงเทพฯ : กองฝึกอบรม การสื่อสารฯ.
- \_\_\_\_\_. (2541). *รายงานประจำปี 2540*. กรุงเทพฯ : กองระบบสารสนเทศ การสื่อสารฯ.
- \_\_\_\_\_. (2541). *การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ : สมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ การสื่อสารฯ.
- \_\_\_\_\_. (2543). *การพัฒนาคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : กองฝึกอบรม การสื่อสารฯ.
- กรรณิการ์ รักเสนาะ. (2536). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- กิติ ดยัคคานนท์. (2532). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ท็อปปริ้นท์.
- ชนิษฐา วิเศษสาธิต. (2534). *จิตวิทยาทั่วไป*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- คงคา ทิพย์ศิริ. (2541). *ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพของผู้บริหารในองค์การ : กรณีศึกษากลุ่มการบัญชี ธรรมเนียม จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- โควิน คลังแสง. (2536). *การสร้างชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. ปรียญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชิต. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์ การพิมพ์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2533). *คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา*. ปรียญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เจด็จ วีระนาคินทร์. (2540). *การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- จากุพจน์ อัมพันธ์. (2539). *การแปรรูปรัฐวิสาหกิจบางส่วน : ศึกษากรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ น.ม. (นิติศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- จำนงค์ เสนาหาญ. (2538). *พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2540). *การบริหารงานคือการบริหารคน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : หงสาเพรส จำกัด.

- ชัชวาลย์ รัตนานิคม. (2534). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ คอ.ม (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยอนันต์ สมุทวานิช. (2527). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เชาว์วรรณ งามมูลแสน. (2537). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ทวีรัตน์ ปลื้มฤดี. (2532). ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. อัดสำเนา.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2529). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เทียน ดันติวิริยะภาพ. (2533). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธีระพงศ์ สุทธินนท์. (2543). อวยพรจากผู้ว่าราชการ. กรุงเทพฯ : การสื่อสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2539). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นรินทร์ พูลเพิ่ม. (2536). พฤติกรรมการบริหารงานที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารหน่วยงานวิจัยพืชสวนในสังกัดสถาบันวิจัยพืชสวน กรมการเกษตร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2535). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2527). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลปการพิมพ์.
- นฤนาท พุทไธสง. (2541). ความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่นต่อการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมโบราณสถาน : ศึกษาเฉพาะกรณีโบราณสถาน ในบริเวณเกาะเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(สิ่งแวดล้อม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- นันทา ดิงสมบัติยุทธ์. (2538). ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นาวิน วงศ์สวรรค์. (2541). แบบผู้นำในการบริหารของผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : ศึกษากรณีองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ ศศ.ม.(การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อมการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). วิธีการทางสถิติสำหรับวิจัย เล่ม 2. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2535). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์.

- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. (2538). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของ  
โรงเรียนเอกชนคาทอลิก. ปริญญาโท กศ.ด. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประชา ฉายเพชร. (2531). การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูกี่ยวกับ  
พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด  
นครสวรรค์. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2533). หลักและระบบบริหารการศึกษา. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น.
- ประยูร อาษานาม. (2538). การบริหารทีมงาน : หลักการและแนวปฏิบัติ. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- ประสิทธิ์ สารสันต์. (2542). พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา. ปริญญาโท วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- ประเสริฐ เนยสูงเนิน. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษา  
อำเภอ และขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในจังหวัดนครราชสีมา.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.  
ถ่ายเอกสาร.
- ปรานี พรณวิเชียร. (2530). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประกายพรึก.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพ.
- พันธ์เทพ เทพกาญจนา. (2538). ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร. วิทยานิพนธ์  
ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
ถ่ายเอกสาร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พรรณพร หลุยถาวร. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. ปริญญาโท  
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พรายพล คุ่มทรัพย์ และคนอื่น ๆ. (2542). การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
อุดมศึกษา.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิตา ศรีมณี. (2533). หลักการจัดองค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์.
- พิสิฐ ลีอาธรรม. (2542). แปรรูปอย่างไรคนไทยได้ประโยชน์. กรุงเทพฯ : การสื่อสารฯ.
- พีรวรรณ สุนทรวิภาต. (2539). ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามการรับรู้และ  
คาดหวังของผู้บริหารและครูสอน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2533). *หลักและระบบบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี : สำนักเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2539). *ความรู้เบื้องต้นกับการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 21. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2536). *การจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รณพัฒน์ กปิตรัย. (2539). *การเกษียณอายุของบุคลากรสายอาจารย์ : ศึกษากรณีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ ร.ม.(การเมืองและการปกครอง). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- รวีวรรณ ชินะตระกูล. (2535). *ความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการกับสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย. (2525). *พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- รัศมี ภิบาลแทน. (2543, มกราคม). "คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ," วารสารรวมคำแหง. หน้า 40-47.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2534). *พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษและไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งกรุฟ.
- รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด. (2519). *ขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(จิตวิทยาแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ลีลา สีนานุเคราะห์. (2530). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา กรมการศาสนา.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). *หลักการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทวีกิจการพิมพ์.
- วรเทพ วรวิฆนนานนท์. (2533). *การบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรงคนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- วัชร อินทรภูวศักดิ์. (2540). *เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่อระบบการดำเนินงานการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี*. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- วันเต็ม มณีโกคา. (2525). *ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. อัดสำเนา.
- วรรณ โสมประยูร. (2537). *การสอนภาษาไทยระดับประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีรกุล. (2523). *การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). *ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด.
- วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และ สุนทร ศรีรักษา. (2527). *หลักการบริหารการศึกษา*. ลพบุรี : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา วิทยาลัยครูเทพสตรี.

- ศิริน้อย นิภานันท์. (2534). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ สค.ม.(สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. อัดสำเนา.
- ศิริพร ธีระชัยกุลพานิช. (2535). *ภาวะผู้นำตามทฤษฎีพีเอ็มของมิชุนีของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิสิทธ์พัฒนา จำกัด.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. (2528). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2541). *การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน : หนทางสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : กราฟิฟอ์แมท (ไทยแลนด์) จำกัด.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2537). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช.เอ็น.กรุ๊ป จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2536). *การบริหารงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมภาพ โรจนพันธ์ และคนอื่น ๆ. (2530). *นักบริหารระดับโลก*. กรุงเทพฯ : ราชดำเนินพลับลิเคชั่น.
- สมยศ กรीलพ. (2543). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจบริหารของผู้อำนวยการกองกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานในฝ่ายบริการโทรคมนาคมทางเสียง : การสื่อสารแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(อุตสาหกรรมศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สถาพร หย่องอ่อน. (2535). *การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมาน จงอ้อมกลาง. (2526). *มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สารภี แยมสาย. (2538). *รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม.(พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2540). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุดาวลัย โสตะจินดา. (2536). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการและความพึงพอใจในงาน กับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุนีย์ บุญทิม. (2542). *การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ*

- ศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด.
- สุรัช เทียนขาว. (2526). ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญในส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2534). การบริหารงานงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- \_\_\_\_\_. (2538). การบริหารแบบผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมสุข วรรณพฤษ. (2540). การจัดและการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร.
- อรุณ รักธรรม. (2527). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อวยชัย ชะนา. (2532). การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : กรณีภาควิชามหาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (พัฒนาศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อาคม เก่งปัญญา. (2533). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. จัดสำเนา.
- อาทิตย์ ชีระบุตร. (2528). ปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด. ปรินิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อาริดา สัวบุตร. (2539). การศึกษาแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของผู้ในระดับกลางในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อารี เพชรสุด. (2530). มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). ศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- อุดมชัย อุ่นอุดม. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษาอำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. จัดสำเนา.
- อุมาพร ไชยจำเริญ. (2539). การศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ ในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.

- Arnolado, Hax C. (1996). *The Strategy Concept and Process : A Pragmatic/Approach*. New Jersey : Pretice Hall.
- Atchison, Thomas J. & Hill, Winston W. (1978). *Management Today : Managing Work in organization*. New York : Harcourt Brace Jarano, Inc.
- Barnard, Chester I. (1966). *The Function of the Executive*. Cambridge, Massachusetts : Harward University Press.
- Beach, Dale S. (1965). *Personnel Management : People at Work*. New York : The Macmillan.
- Berelson, Barnard & Steiner, Gray A. (1967). *Human Behavior*. New York : Harcourt.Brace&World Inc.
- Best, J.W. (1977). *Research in Education*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Pretice Hall.
- Chruden, HerBert J. & Sherman, Arthur W. (1968). *Personnel Management*. Ohio : South Western Publishing Co.
- Daughtrey, Anne Scott & Ricks, Betty Roper. (1989). *Contemporary Supervision Managing People and Technology*. Singapore : McGraw - Hill.
- Drucker,Peter F. (1995). *Management*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Duncan, Geoffrey Mitchell. (1971). *A new Dictionary of Sociology*. London : Roulledge & Kegan Pual.
- Ferrandino, Vincent Luke. (1985). " Perceived Communication Behavior and Administrative Effectiveness among Secondary School Principals in Connecticut," *Dissertation Abstracts International*. 46 (04) : 853 - A.
- Fishback, P.D. (1992, October). "The Relationship between Selected Demographip Factors and Personal Characteristics and Skill Dimension Scores of Participants in an Assessment Center," *Dissertation Abstracts International*. 53 : 1001-A.
- Gibson, James L. & Donnelly, James H., Jr. (1982). *Organizations : Behavior , Structure, Processes*. 4<sup>th</sup> ed. Texas : Business Publications, Inc.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill Book.
- Goodhart, William Harold, Jr. (1990). " The Instrument and Expressive Characteristics of Public Secondary School and Effectiveness," *Dissertation Abstracts Internationnal*. 51 (07 A) : 2214.
- Gore, William J. & Dyson, J.W. (1974). *The Making of Decision : A Reading in Administration Behavior*. New York : The Free Press.
- Griffiths, Daniel E. (1956). *Human Relation in School Administration*. New York : Appreton-Century-Grofts.
- Harris, Ben M. (1963). *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Hersey, Paul & Kenneth, Blanchard H. (1982). *Management Organization Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York : John Wiley.

- Herzog, John A. (1990). "Variables Contributing to Organizational Effectiveness : A Comparison between National Exemplary Secondary School and Lutheran Secondary School," *Dissertation Abstracts International*. 51 (08 A) : 2582.
- Hicks, Herbert G. (1969). *The Management of Organization*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Hicks, Herbert G. & Gullett, Ray C. (1975). *Organization : Theory and Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (1982). *Education Administration : Theory , Research , and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Random House.
- Huse, Edgar F. (1977). *Behavior in Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. Massachusetts : Addison-wesley Publishing Company.
- Johnson, Neil Andrew. (1988). " Perceptions of Effectiveness and Principals' Job Satisfaction in Elementary Schools," *Dissertation Abstracts International*. 49 (05) : 1017 - A.
- Kast, Fremont E. and others. (1974). *Organization and Management : A system Approach*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-hill Book.
- Katz, Robert L. (1955, January/February). "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*. 33 : 33-42.
- Knezevich, Stephen J. (1975). *Administration of Public Education*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publishers.
- Kolesnik, W.L. (1970). *Education Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-hill Book.
- Lang, Peter G. (1992). *First Level Management. An Active Learning Approach*. London : DP Publications Ltd.
- Likert, Abraham H. (1967). *Motivation and Personality*. New York : Mcgraw – Hill Inc.
- Macfarland, Dalton E. (1970). *Management : Principles and Practices*. New York : The Macmilan.
- McLaughlin, Gregory C. (1995). " The Role of Organizational Communication Effectiveness in the Development of Service Quality Satisfaction," *Dissertation Abstracts International*. 55 (09) : 2910.
- Miller, E. L. (1987). " The Relationship among Leadership Styles, Perception of the Effectiveness," *Dissertation Abstracts International*. 48 ( 1 ) : 795 - A.
- Mitchell, Terence R. (1978). *People in Organization Understanding Their Behavior*. Ohio : Charles E. Marrill Publishing.
- Mitchell, Terence R. & Larson, James R. (1987). *People in Organization*. Singapore : McGraw-Hill.
- Moncada, S.M. (1991, September). "A Human Factors Analysis of the Interpersonal Communication Effectiveness of Programmer Analysis," *Dissertation Abstracts International*. 52 : 987-A.
- Morgan, Clifford T. & King, Richard A. (1971). *Introduction to Phychology*. Tokyo : International Student McGraw-hill kogakussha.

- Moriarty, James Kell. (1989). "Leadership, structure and Effectiveness of Parochial Secondary Schools (Catholic schools)," *Dissertation Abstracts International*. 51 (01 A) : 42.
- Oskamp, S. (1977). *Attitude and Opinion*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Petchpud, A (1992). *The Study of The Middle Level Leaders' Characteristics in Thailand*. (Paper Present at World Congress of Applied Psychology, a Brussel, Belgium). Department of Psychology , Faculty of Social Social , Kasetsart University.
- Plunkett, Richard W. (1992). *Supervision the Direction of People at Work*. 6<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc.
- Sergiovanni, Thomas J. (1980). *Education Governance and Administration*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press.
- Stuart - Kotze, Robin. & Rick Roskin. (1983). *Success Guide to Managerial Achievement*. Virginia : A Prentice - Hall Company.
- Webster. (1983). *Wester 's Desk Dictionary of the English Language*. New Jersey : Gramercy Books.
- Wehrich, Heing & Koontz, Harold. (1993). *Management : aglobal perspective*. 10<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Book.
- Wiles, Kimball. (1955). *Supervision for Better School*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Zenger, T.R. and Lawrence, B.S. (1989, June). "Organization Demography : The Differential Effects of Age and Tenure Distribution on Technical Communication," *Academy of Management Journal*. 32 : 353-376.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
และ  
หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

ที่ ทม ๐๐๑๒/ ๗๐๘๖



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๕ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมนึก ทองละเอียด นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง และ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.มานพ แจ่มกระจ่าง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมนึก ทองละเอียด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๖๒๖, ๕๖๔๖

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕

ที่ ทม ๑๐๑๒/ ๗๖๔๕



บัณฑิตวิฯ วิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

กัณยาน ๒๕๕๑

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการกองฝึกอบรมการสื่อสารแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมนึก ทองละเอียด นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโลกสูง และ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ พันตรีหญิง บษกร เทียมศักดิ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมนึก ทองละเอียด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๖

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕

ที่ ทม ๑๐๑๒/ ๓๐๕๙



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๕ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเกษตร ภาคตะวันออก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมนึก ทองละเอียด นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโลกสูง และ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ว่าที่ร้อยตรี สมหมาย เข็มนาถ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมนึก ทองละเอียด ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๖

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕



ที่ ทม ๑๐๑๒/ ก ศ ๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังการสื่อสารแห่งประเทศไทย

เนื่องด้วย นายสมนึก ทองละเอียด นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง และ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตศึกษาเอกสารเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับจำนวนอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ ในระหว่างเดือน กันยายน - ตุลาคม ๒๕๕๓

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมนึก ทองละเอียด ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๖

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕



ที่ ทม ๑๐๑๒/ มท๐๒

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑๒ กันยายน ๒๕๔๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการด้านปฏิบัติการ โทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมนึก ทองละเอียด นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง และ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานการสื่อสารฯ ในกองสื่อสารข้อมูล จำนวน ๓๕ คน กองสื่อสารข้อมูล จำนวน ๖๖ คน กองวิทยุบริการ จำนวน ๕๔ คน กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน ๓๗ คน และกองปฏิบัติการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ จำนวน ๔๖ คน ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม ๒๕๔๓

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมนึก ทองละเอียด ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิสาดาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๖



ที่ ทม ๑๐๑๒/ ศกศ ๑๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้ว่าการด้านระบบโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมนึก ทองละเอียด นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย" โดยมี รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง และ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานการสื่อสารฯ ในกองสื่อสารภายในประเทศ จำนวน ๒๕ คน กองโทรคมนาคมทางดาวเทียม จำนวน ๑๑ คน และกองข่ายสายดอนนอก จำนวน ๒๖ คน ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม ๒๕๕๓

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมนึก ทองละเอียด ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๖

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

- เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในด้าน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร
- เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ
- เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

#### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

- แบบสอบถามนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย รวม 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร
  - โปรดตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อ
  - คำตอบทุกข้อถือเป็นความลับ โปรดตอบตามความเป็นจริงให้มากที่สุด
- ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยดี  
จึงขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายสมนึก ทองละเอียด

ผู้วิจัย

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา อดุสสาหกรรมศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม : โปรดอ่านข้อความที่เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่าหัวหน้าที่ทำการของท่านมีพฤติกรรมเหล่านี้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

### 1. ด้านภาวะผู้นำ

| ข้อ<br>ที่ | พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงาน<br>ด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย        | ระดับความคิดเห็น  |     |             |      |                    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|-------------|------|--------------------|
|            |                                                                                                   | มาก<br>ที่<br>สุด | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่<br>สุด |
| 1.         | หัวหน้าที่ทำการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม                                      |                   |     |             |      |                    |
| 2.         | หัวหน้าที่ทำการแนะนำการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง                              |                   |     |             |      |                    |
| 3.         | หัวหน้าที่ทำการยอมรับผิดเมื่อทราบว่สิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง                        |                   |     |             |      |                    |
| 4.         | หัวหน้าที่ทำการมีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ                                                 |                   |     |             |      |                    |
| 5.         | หัวหน้าที่ทำการปฏิบัติงานโดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี                                                  |                   |     |             |      |                    |
| 6.         | หัวหน้าที่ทำการขยันขันแข็งในการทำงานและอุทิศเวลาให้แก่การทำงาน                                    |                   |     |             |      |                    |
| 7.         | หัวหน้าที่ทำการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี                                     |                   |     |             |      |                    |
| 8.         | หัวหน้าที่ทำการกล้าแสดงความคิดเห็น                                                                |                   |     |             |      |                    |
| 9.         | หัวหน้าที่ทำการเชื่อมั่นในตนเอง ไม่เอนเอียงหรือเปลี่ยนความตั้งใจง่าย ๆ                            |                   |     |             |      |                    |
| 10.        | หัวหน้าที่ทำการมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา                                                 |                   |     |             |      |                    |
| 11.        | หัวหน้าที่ทำการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา              |                   |     |             |      |                    |
| 12.        | หัวหน้าที่ทำการมีศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน |                   |     |             |      |                    |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ด้านภาวะผู้นำ) .....

.....

.....

.....

.....

## 2. ด้านการตัดสินใจ

| ข้อ<br>ที่ | พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงาน<br>ด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย | ระดับความคิดเห็น |     |             |      |                |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
|            |                                                                                        | มาก<br>ที่สุด    | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
| 1.         | หัวหน้าที่ทำการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์                                     |                  |     |             |      |                |
| 2.         | หัวหน้าที่ทำการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ประกอบการตัดสินใจ              |                  |     |             |      |                |
| 3.         | หัวหน้าที่ทำการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม<br>ในการตัดสินใจ                |                  |     |             |      |                |
| 4.         | หัวหน้าที่ทำการใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมา<br>พิจารณาประกอบการตัดสินใจ      |                  |     |             |      |                |
| 5.         | หัวหน้าที่ทำการกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง                                            |                  |     |             |      |                |
| 6.         | หัวหน้าที่ทำการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง                                         |                  |     |             |      |                |
| 7.         | หัวหน้าที่ทำการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว<br>ถูกต้อง และทันเหตุการณ์     |                  |     |             |      |                |
| 8.         | หัวหน้าที่ทำการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของ<br>หน่วยงานเป็นหลัก                    |                  |     |             |      |                |
| 9.         | หัวหน้าที่ทำการทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด                           |                  |     |             |      |                |
| 10.        | หัวหน้าที่ทำการพิจารณาความเป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจ<br>สั่งการ                          |                  |     |             |      |                |
| 11.        | หัวหน้าที่ทำการตัดสินใจกระทำการต่างๆ อย่างมีหลักการ<br>และเหตุผล                       |                  |     |             |      |                |
| 12.        | หัวหน้าที่ทำการระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจใน<br>เรื่องสำคัญและเร่งด่วน            |                  |     |             |      |                |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ด้านการตัดสินใจ) .....

.....

.....

### 3. ด้านการจูงใจ

| ข้อ<br>ที่ | พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงาน<br>ด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย              | ระดับความคิดเห็น  |     |             |      |                    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|-------------|------|--------------------|
|            |                                                                                                     | มาก<br>ที่<br>สุด | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่<br>สุด |
| 1.         | หัวหน้าที่ทำการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรักและสนิทสนม                                     |                   |     |             |      |                    |
| 2.         | หัวหน้าที่ทำการ ยกย่อง ชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด              |                   |     |             |      |                    |
| 3.         | หัวหน้าที่ทำการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติงาน         |                   |     |             |      |                    |
| 4.         | หัวหน้าที่ทำการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์และบริสุทธิ์ ยุติธรรม            |                   |     |             |      |                    |
| 5.         | หัวหน้าที่ทำการบริการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                           |                   |     |             |      |                    |
| 6.         | หัวหน้าที่ทำการรักษาสภาพประโยชน์และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความเป็นธรรม                     |                   |     |             |      |                    |
| 7.         | หัวหน้าที่ทำการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน                                          |                   |     |             |      |                    |
| 8.         | หัวหน้าที่ทำการให้เกียรติและเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ                         |                   |     |             |      |                    |
| 9.         | หัวหน้าที่ทำการดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา                                        |                   |     |             |      |                    |
| 10.        | หัวหน้าที่ทำการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน                        |                   |     |             |      |                    |
| 11.        | หัวหน้าที่ทำการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ |                   |     |             |      |                    |
| 12.        | หัวหน้าที่ทำการให้ความยุติธรรม และความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                                   |                   |     |             |      |                    |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ด้านการจูงใจ).....

.....

.....

#### 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

| ข้อ<br>ที่ | พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงาน<br>ด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย                          | ระดับความคิดเห็น |     |             |      |                |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
|            |                                                                                                                 | มาก<br>ที่สุด    | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
| 1.         | หัวหน้าที่ทำการออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือ<br>วาจาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย                              |                  |     |             |      |                |
| 2.         | หัวหน้าที่ทำการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์งานที่กำลัง<br>ปฏิบัติอยู่ให้บุคลากรทราบเป็นระยะ                         |                  |     |             |      |                |
| 3.         | หัวหน้าที่ทำการสนทนาปรึกษาหารือหรือสั่งงานด้วย<br>ความเป็นกันเอง                                                |                  |     |             |      |                |
| 4.         | หัวหน้าที่ทำการใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนเหมาะสมกับ<br>ระดับความรู้ ความสามารถของผู้รับข่าวสารหรือผู้รับ<br>คำสั่ง |                  |     |             |      |                |
| 5.         | หัวหน้าที่ทำการอดทนรับฟังความคิดเห็นและคำชี้แจง<br>ของผู้ใต้บังคับบัญชา                                         |                  |     |             |      |                |
| 6.         | หัวหน้าที่ทำการชี้แจงวิธีปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>เข้าใจก่อนการมอบหมายงาน                              |                  |     |             |      |                |
| 7.         | หัวหน้าที่ทำการใช้คำพูดที่เหมาะสมเมื่อต้องตำหนิ<br>ผู้ร่วมงาน                                                   |                  |     |             |      |                |
| 8.         | หัวหน้าที่ทำการให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษา<br>หารือเรื่องการทำงาน                                        |                  |     |             |      |                |
| 9.         | หัวหน้าที่ทำการพูดชี้แจงให้เหตุผลและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาปฏิบัติตามได้                                  |                  |     |             |      |                |
| 10.        | หัวหน้าที่ทำการช่วยเหลือและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาใน<br>การแก้ปัญหาต่างๆ                                         |                  |     |             |      |                |
| 11.        | หัวหน้าที่ทำการมีวิธีชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง<br>นโยบายได้อย่างละเอียดชัดเจน                           |                  |     |             |      |                |
| 12.        | หัวหน้าที่ทำการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงาน<br>กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ                              |                  |     |             |      |                |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ด้านการติดต่อสื่อสาร).....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

1. ค่าสถิติแสดงค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ของแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำนวน 48 ข้อ

| ด้านภาวะผู้นำ |               | ด้านการตัดสินใจ |               | ด้านการจูงใจ |               | ด้านการติดต่อสื่อสาร |               |
|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|----------------------|---------------|
| ข้อ           | ค่าอำนาจจำแนก | ข้อ             | ค่าอำนาจจำแนก | ข้อ          | ค่าอำนาจจำแนก | ข้อ                  | ค่าอำนาจจำแนก |
| 1             | 3.611         | 1               | 3.133         | 1            | 4.091         | 1                    | 2.791         |
| 2             | 3.849         | 2               | 3.612         | 2            | 4.031         | 2                    | 3.952         |
| 3             | 3.017         | 3               | 4.763         | 3            | 3.992         | 3                    | 6.705         |
| 4             | 6.317         | 4               | 3.578         | 4            | 4.447         | 4                    | 3.536         |
| 5             | 9.021         | 5               | 7.000         | 5            | 3.221         | 5                    | 4.168         |
| 6             | 6.517         | 6               | 3.674         | 6            | 7.148         | 6                    | 5.225         |
| 7             | 3.874         | 7               | 3.576         | 7            | 6.177         | 7                    | 5.916         |
| 8             | 3.305         | 8               | 8.216         | 8            | 7.996         | 8                    | 3.611         |
| 9             | 2.502         | 9               | 5.461         | 9            | 6.397         | 9                    | 5.364         |
| 10            | 3.631         | 10              | 5.196         | 10           | 5.104         | 10                   | 4.982         |
| 11            | 4.595         | 11              | 5.765         | 11           | 4.782         | 11                   | 4.371         |
| 12            | 3.713         | 12              | 6.725         | 12           | 5.104         | 12                   | 3.221         |

2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9767

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ดร. มานพ แจ่มกระจ่าง

จบการศึกษา Ph.D (Industrial Education)

University of Missouri - Columbia, U.S.A.

ตำแหน่ง อาจารย์ระดับ 7 และ ประธานโครงการจัดตั้งภาควิชาอุตสาหกรรมศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. พันตรีหญิงบษกร เทียมศักดิ์

จบการศึกษา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตำแหน่ง วิทยากร 6 แผนกวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย

3. ว่าที่ร้อยตรี สมหมาย เข็มนาถ

จบการศึกษา กศ.ม. (บริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตร 7 สำนักงานส่งเสริมการเกษตร ภาคตะวันออก

ประวัติย่อผู้วิจัย

### ประวัติย่อผู้วิจัย

|                      |                                                                                                    |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ                 | นาย สมนึก ทองละเอียด                                                                               |
| วันเดือนปีเกิด       | 9 เมษายน 2513                                                                                      |
| สถานที่เกิด          | อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา                                                                         |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | 102/60 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่<br>กรุงเทพมหานคร 10210                              |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ช่างโทรคมนาคม ระดับ 4                                                                              |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | ที่ทำการชุมสายโทรศัพท์ในประเทศ กองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ<br>การสื่อสารแห่งประเทศไทย                 |
| ประวัติการศึกษา      |                                                                                                    |
| พ.ศ. 2529            | มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนรัตนภูมิชนูปถัมภ์ จังหวัดสงขลา                                        |
| พ.ศ. 2533            | ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาช่างอิเล็กทรอนิกส์<br>จากวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา        |
| พ.ศ. 2535            | ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาช่างอิเล็กทรอนิกส์<br>จากวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา |
| พ.ศ. 2537            | ประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) สาขาครูเทคนิคไฟฟ้าสื่อสาร<br>จากวิทยาลัยช่างกลปทุมวัน         |
| พ.ศ. 2544            | กศ.ม. (อุตสาหกรรมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ<br>ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร                  |