

การศึกษาคูณลักษณะ รูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียน  
และภาวะผู้นำแบบอเมริกัน  
ใน บริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล

สารนิพนธ์  
ของ  
นางสาว จิตติพร สิงหนาท

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2546  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.4092

91210

8.8

การศึกษาคุณลักษณะ รูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียน  
และภาวะผู้นำแบบอเมริกัน  
ใน บริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล

บทคัดย่อ

ของ

นางสาว จิตติพร สิงหนาท

17 เม.ย. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2546

h 156875

นางสาวจิตติพร สิงหนาท. (2546). การศึกษาคุณลักษณะ รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียนและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน ในบริบทมาสเตอร์การ์ด อินเทอร์เน็ตชั้นเนต สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์.

การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา คุณลักษณะ รูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียนและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน โดยนำกรณีศึกษาจากบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเทอร์เน็ตชั้นเนต เป็นตัวแทนของบริษัทที่มีเครือข่ายทั่วโลก ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้จำแนกองค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็น 5 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน และด้านลักษณะทางสังคม อันจะส่งผลมาสู่ความสัมพันธ์ในรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำของทั้งสองเชื้อชาติ/กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้นำอาเซียน จำนวน 36 คน และ ผู้นำอเมริกัน จำนวน 35 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูล ที่ได้มาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา เพื่อบรรยายเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วย เพศ เชื้อชาติ อายุ การศึกษา รายได้ หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวัดตัวแปร 2 กลุ่มใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบ t-test และตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ F-test นอกจากนี้จะใช้สถิติแบบ วัดค่าความสัมพันธ์ เพื่อวัดค่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏ ดังนี้

1. ความแตกต่างด้านคุณลักษณะส่วนตัวของภาวะผู้นำ
  - 1.1 ภาวะผู้นำที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำ อย่างไม่มีนัยสำคัญ
  - 1.2 ภาวะผู้นำที่มีเชื้อชาติที่แตกต่างกัน มีผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญระดับ 0.01 โดยผู้นำที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีความสามารถด้านสติปัญญาที่ดีกว่าผู้นำที่มีเชื้อชาติอาเซียน
  - 1.3 ภาวะผู้นำที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำ อย่างไม่มีนัยสำคัญ
  - 1.4 ภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านการปรับเปลี่ยนรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านบุคลิกภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
  - 1.5 ภาวะผู้นำที่มีรายได้ที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านการปรับเปลี่ยนรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านบุคลิกภาพอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และด้านลักษณะทางสังคมรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
  - 1.6 ภาวะผู้นำที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านการปรับเปลี่ยนรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และด้านบุคลิกภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
  - 1.7 ภาวะผู้นำที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ในด้านบุคลิกภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

1.8 ภาวะผู้นำที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ในด้านบุคลิกภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

2. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

2.1 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ของผู้นำอาเซียนแบบเผด็จการ มีการปรับเปลี่ยนในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ผู้นำอาเซียนแบบประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ผู้นำอเมริกันแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ

2.2 ด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำอาเซียนแบบเผด็จการ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้นำที่มีความเผด็จการมากจะยังมีสติปัญญาและความสามารถที่ดี ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาเซียนแบบประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก จะมีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำ ในส่วนของผู้นำอเมริกัน ทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์แบบเดียวกันกับผู้นำอาเซียนทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย โดยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เหมือนกัน

2.3 ด้านบุคลิกภาพรวมของผู้นำอาเซียนทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยจะมีความสัมพันธ์ต่อบุคลิกภาพรวมอย่างไม่มีนัยสำคัญ ส่วนผู้นำอเมริกันทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ต่อบุคลิกภาพรวมอย่างไม่มีนัยสำคัญ เช่นกัน

2.4 ด้านลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับงานรวม ของผู้นำอาเซียนทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ผู้นำอเมริกันแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

2.5 ด้านลักษณะสังคมรวมของผู้นำอาเซียน ทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับ ผู้นำอเมริกันทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย

A STUDY FOR THE CHARACTERISTICS, STYLES, BEHAVIORS, OF ASIAN LEADERSHIP AND  
AMERICAN LEADERSHIP IN MASTERCARD INTERNATIONAL INC.

AN ABSTRACT  
BY  
MISS CHITTIPORN SINGHANAT

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master of the Business Administration in  
Management at Srinakharinwirot University  
March 2003

Chittiporn Singhanat. (2003). *A study for the Characteristics, Styles and Behaviors of Asian Leadership and American Leadership in MasterCard International Inc.* Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakarinwirot University.  
Advisor: Assoc.Prof. Sirivan Serirat.

This study aims to evaluate on the characteristics, forms and behavior of Asian and American leadership of MasterCard International Inc. The characteristics of leadership are comprised of 5 components including adaptability, intelligence and capacity, personality, work relationship, social relationship. These components relate to the forms and behavior of leadership respectively. The responders were including 36 Asian Leaders and 35 American Leaders. The questionnaires were used as an instrument to gather the data to compare the differences of data to be analyzed the personal information including gender, racial background, age, educational background, revenue, area of work, job title and the number of employee(s). The statistics were used to measure this kind of information are comprised of Percentage, Mean, Standard Deviation, t-test (to measure the data for 2 groups), and F-test (to measure the data more than 2 groups). Furthermore, the correlation statistic was used to measure the relationship of characteristic toward the forms and behaviors of leadership.

**The results of the study are as follows:**

1. The difference in personal characteristics of leadership.

1.1. The personal characteristic of leadership that is different in gender is insignificantly different in the characteristic of leadership.

1.2 The personal characteristic of leadership that is different in racial background is significantly different in the Intellect and Ability of the characteristic of leadership at the level of 0.01. American leadership is more intelligent and professional than Asian leadership.

1.3 The personal characteristic of leadership that is different in age is insignificantly different in the characteristic of leadership.

1.4 The personal characteristic of leadership that is different in Educational Background is significantly different in adaptability at the level of 0.05, personality at the level of 0.01, and work relationship at the level of 0.05.

1.5 The personal characteristic of leadership that is different in revenue is significantly different in adaptability at the level of 0.05, personality at the level of 0.01, work relationship at the level of 0.01 and social relationship at the level of 0.05.

1.6 The personal characteristic of leadership that is different in area of work is significantly different in adaptability at the level of 0.01, and personality at the level of 0.01.

1.7 The personal characteristic of leadership that is different in job title is significantly different in personality at the level of 0.05, and work relationship at the level of 0.01.

1.8 The personal characteristic of leadership that is different in the number of employee is significantly different in personality at the level of 0.05.

2. The Correlation between the characteristic of leadership with forms and behavior of leadership.

2.1 The dictatorial Asian leader negatively relates to the adaptability at the significant level of 0.01 while the democratic Asian leader positively relates to the adaptability at the significant level of 0.01. On the other hand, both dictatorial and democratic American leader negatively relate to the adaptability with no significant level.

2.2 The dictatorial Asian leader positively relates to the intellectual & capacity at the significant level of 0.01. The Asian leader who is more dictatorial has better intellectual and capable than the Democratic Asian leader. The democratic Asian leader negatively relates to the intellectual & capacity at the significant level of 0.01. On the other hand, Both forms and behavior of American are as same as both forms and behaviors of Asian leader.

2.3 Both dictatorial and democratic Asian leader positively relates to their characteristic in term of personality with no significant level. Both dictatorial and democratic American leader negatively relate to the characteristic in term of personality with no significant level.

2.4 Both dictatorial and democratic Asian leader positively relates to the characteristic of work relationship at the significant level of 0.01. The dictatorial American leader positively relates to the characteristic of work relationship at the significant level of 0.01. The democratic American leader negatively relates to the characteristic of work relationship at the significant level of 0.01.

2.6 Both dictatorial and democratic Asian leader negatively relates to the characteristic of social relationship with no significant level. Both dictatorial and democratic American leader negatively relates to the characteristic of social relationship with no significant level.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา  
สารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรรณ)

วันที่...๕...เดือน...สิงหาคม...พ.ศ. 2546

## ประกาศขอบคุณการ

สารนิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูง จาก รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาช่วยเหลือแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ได้รับการแนะนำแก้ไขและเพิ่มเติมในสิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา และ อาจารย์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สมชาย หิรัญภิตติ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสารนิพนธ์แก้ไขเครื่องมือรวมถึงให้คำปรึกษาและแนะนำในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้บริหาร และพนักงานบริษัทมาสเตอร์ การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมข้อมูลให้แก่ผู้วิจัย เพื่อประกอบการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดี และประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณอันยิ่งใหญ่ของมารดา นางศรารัตน์ ลิ้มบุญย์ ผู้ให้ความช่วยเหลือ ความรัก กำลังใจ และความหวังที่สนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเป็นอย่างดีมาโดยตลอด รวมทั้งครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยจนกระทั่งประสบความสำเร็จในวันนี้

จิตติพร สิงหนาท

## สารบัญ

| บทที่                                                              | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ.....                                                        | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                                      | 1    |
| ความมุ่งหมายของการศึกษา.....                                       | 2    |
| ความสำคัญในการศึกษาค้นคว้า.....                                    | 2    |
| ขอบเขตของการศึกษา.....                                             | 3    |
| คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....                                             | 4    |
| สมมติฐานการศึกษา.....                                              | 5    |
| กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า.....                                   | 6    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                              | 7    |
| ความหมายของการเป็นผู้นำ.....                                       | 7    |
| ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำ.....                                    | 22   |
| ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ.....                                     | 23   |
| ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม.....                | 26   |
| แนวคิดการเป็นผู้นำในแถบเอเชียตะวันออก.....                         | 26   |
| แนวคิดการเป็นผู้นำแบบจีนและแบบญี่ปุ่น.....                         | 27   |
| แนวคิดการเป็นผู้นำแบบตะวันตก.....                                  | 29   |
| ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่.....                                | 30   |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ที่พัฒนาจากประเทศแถบเอเชีย.....     | 31   |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ที่พัฒนาจากประเทศอเมริกา.....       | 34   |
| เอกสารที่เกี่ยวข้องกับ บริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล..... | 38   |
| 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....                                          | 41   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                       | 41   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                         | 41   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                           | 42   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                            | 43   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                               | 44   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                        | 47   |
| การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                 | 47   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                               | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....   | 92   |
| ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า..... | 92   |
| สมมติฐานทางการศึกษา.....            | 92   |
| ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....       | 92   |
| วิธีดำเนินการศึกษา.....             | 93   |
| ผลการศึกษาค้นคว้า.....              | 95   |
| ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป..... | 105  |
| บรรณานุกรม.....                     | 106  |
| ภาคผนวก.....                        | 109  |
| ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....       | 125  |

## สารบัญญัตราสาร

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                               | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....                                                                                                                                                                                             | 22   |
| 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ สถานะภาพ ภูมิหลัง ทางเชื้อชาติ อายุ<br>พื้นฐานทางการศึกษา รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ตำแหน่งและจำนวน<br>พนักงานในบริษัท.....                                              | 48   |
| 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ พื้นฐานทางการศึกษา รายได้ต่อเดือน<br>หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ตำแหน่งและจำนวนพนักงานในบริษัทที่มีผู้ตอบแบบ<br>สอบถามที่มีความถี่ไม่ถึง 10 คน จึงนำกลุ่มลักษณะด้านประชากรมารวมกัน..... | 52   |
| 4 แสดงจำนวนความถี่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของภาวะผู้นำ                                                                                                                                                                  | 55   |
| 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ                                                                                                                                                               | 58   |
| 6 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ<br>ระหว่างผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันกับเชื้อชาติเอเชีย.....                                                                                | 58   |
| 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ                                                                                                                                                     | 59   |
| 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย                                                                                                                                                  | 60   |
| 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....                                                                                                                                                           | 61   |
| 10 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ<br>ที่มีเชื้อชาติอเมริกันกับเชื้อชาติเอเชีย.....                                                                                                | 62   |
| 11 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านเพศ.....                                                                                                                                                         | 63   |
| 12 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ.....                                                                                                                                                   | 64   |
| 13 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านอายุ.....                                                                                                                                                        | 65   |
| 14 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านระดับการศึกษา                                                                                                                                                    | 66   |
| 15 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD<br>โดยจำแนกตามพื้นฐานทางการศึกษา.....                                                                                                              | 67   |
| 16 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านรายได้.....                                                                                                                                                      | 69   |
| 17 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD<br>โดยจำแนกรายได้ต่อเดือน.....                                                                                                                     | 70   |
| 18 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำ โดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านสังกัดและ<br>หน่วยงาน (แผนก).....                                                                                                                               | 74   |
| 19 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD<br>โดยจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (แผนก).....                                                                                                        | 75   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                      | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 20 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านตำแหน่งงาน                                                              | 77   |
| 21 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD<br>โดยจำแนกตามตำแหน่ง.....                                | 78   |
| 22 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านจำนวน<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา.....                                         | 80   |
| 23 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD<br>โดยจำแนกตามจำนวนพนักงานในบริษัท.....                   | 81   |
| 24 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม<br>ของภาวะผู้นำแบบเอเชียนกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ..... | 82   |
| 25 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะด้านสติปัญญาของผู้นำแบบเอเชียนกับรูปแบบ<br>และพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....                             | 83   |
| 26 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบเอเชียนกับ<br>รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....                        | 84   |
| 27 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบ<br>เอเชียนกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....             | 85   |
| 28 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะทางสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียน<br>กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....                      | 86   |
| 29 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันกับ<br>รูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....                         | 87   |
| 30 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบ<br>อเมริกัณกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....              | 88   |
| 31 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัณกับรูปแบบ<br>และพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....                          | 89   |
| 32 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบ<br>อเมริกัณกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....            | 90   |
| 33 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะด้านสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัณ<br>กับ4รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะ ผู้นำ.....                  | 91   |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                                     | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....                      | 9    |
| 2 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....                | 10   |
| 3 แสดงลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ.....                                             | 11   |
| 4 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....     | 13   |
| 5 แสดงแรงจูงใจของภาวะผู้นำ.....                                               | 15   |
| 6 แสดงปัจจัยด้านความเข้าใจและภาวะผู้นำ.....                                   | 17   |
| 7 แสดงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย .. | 25   |
| 8 แสดงลักษณะของทฤษฎี Z.....                                                   | 31   |
| 9 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....                                     | 34   |
| 10 แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ชื่นชอบของ ฟิตเลอร์.....                    | 36   |
| 11 แสดงการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล.....       | 39   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในปัจจุบันได้ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างทั่วถึง มีรูปแบบการพัฒนาทั้งด้านระบบการสื่อสารที่รวดเร็วฉับไวทั้งในประเทศและการสื่อสารข้ามประเทศ และด้านการเปิดตลาดการค้าเสรีที่ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านธุรกิจการค้ามากขึ้น โดยที่แต่ละหน่วยของระบบการค้าเสรีจะมีวิธีการคิดค้นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายของแต่ละองค์กรที่กำหนดไว้ผลพวงของการเปิดตลาดการค้าเสรี คือ ทำให้เกิดการติดต่อและลงทุนระหว่างประเทศขึ้นมา ซึ่งในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้นจะแบ่งเป็นเขตเศรษฐกิจที่สำคัญของโลกอยู่ 2 เขต คือ เขตเศรษฐกิจการค้าเสรีตะวันออก และเขตเศรษฐกิจการค้าเสรีตะวันตก ทั้งนี้เขตการค้าเสรีตะวันออกจะมุ่งเน้นที่ผู้นำเศรษฐกิจแถบเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และเขตการค้าเสรีตะวันตกจะอยู่ในเขตทวีปยุโรปและอเมริกาเหนือ โดยจะชี้เฉพาะไปที่ประเทศสหรัฐอเมริกาให้เป็นตัวแทนของเขตนี้

ดังนั้นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการค้าเสรีจึงต้องมีการแข่งขัน ทำให้ผู้นำหลายคนต่างหันมาให้ความสนใจต่อการคิดหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจของตนจะยังคงยืนหยัดอยู่รอดและดำรงอยู่ต่อไป ในแวดวงธุรกิจนั้นๆ แต่ผู้นำของแต่ละที่แต่ละองค์กร ย่อมมีความหลากหลาย อันเกิดจากตัวแปรทาง ด้านเชื้อชาติ ศาสนา ค่านิยมของสังคม การศึกษา และภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ที่สั่งสมกันมา ในเรื่องของรูปแบบและทฤษฎีการบริหารและการปกครอง รวมถึงปรัชญาของผู้นำที่มีแนวคิด รูปแบบและการปฏิบัติ เช่น ทฤษฎีมนุษยนิยมของขงจื๊อที่ถือความถูกต้องชอบธรรม รักเพื่อนมนุษย์ มีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น มีความซื่อตรง ขยันหมั่นเพียร มีใจกว้างและชอบการฝึกอบรมจิตใจ และทฤษฎีการบริหารและการปกครองของโสเครตีสที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Knowledge is Virtue (ความรู้ต้องคู่กับคุณธรรม) ให้แก่นักบริหารและนักปกครอง

ทั้งนี้สามารถจำแนกองค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำได้หลากหลาย อาทิเช่น

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. สถิติปัญญาและความสามารถ
3. บุคลิกภาพ
4. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน
5. ลักษณะทางสังคม

คังองค์ประกอบที่กล่าวข้างต้นนี้ ทำให้เกิดความสงสัยว่าแนวคิดอันเกิดจากการบริหารแบบดั้งเดิมจะสามารถส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำทั้งสองค่าความคิดได้อย่างไร และทำไมจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหาร และภาวะผู้นำจะสามารถทำให้เกิดความสอดคล้องกับการพัฒนาของธุรกิจในปัจจุบันได้อย่างไร ถึงมีลักษณะที่เปิดกว้างและผูกพันกับตลาดโลก คุณภาพและความสามารถของผู้นำจึงเป็นตัวบ่งชี้ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแห่งสหัฐวรรษนี้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาธุรกิจให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้เลือกที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบเอเชียและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน เนื่องจากได้ศึกษาดัชนีการเติบโตทางด้านธุรกิจแล้ว พบว่าทั้งสองเขตการค้ามีแบบแผนและแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจที่น่าสนใจ เช่น ระบบการบริหารและการจัดการองค์การ การเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการศึกษาในเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำรูปแบบและแนวคิดของ ทั้งสองเขตเศรษฐกิจการค้าเสรี มาปรับใช้ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตแห่งสหัฐวรรษใหม่นี้

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเอเชียและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน
2. ศึกษารูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชียและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน
3. เปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำชาวเอเชียกับภาวะผู้นำชาวอเมริกัน

### ความสำคัญในการศึกษาค้นคว้า

ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะนำเอาคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้งในแถบเอเชีย และแถบอเมริกาที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาคุณลักษณะที่ดีของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ของแต่ละภูมิภาค และสังเคราะห์หาคุณลักษณะที่เป็นสากลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทที่มีเครือข่ายทั่วโลก โดยผลการศึกษาที่ได้จะถูกนำเสนอต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น และบริษัทอื่นๆ ในการคัดเลือกผู้จัดการประจำประเทศ (Country Manager) ที่จะเป็นผู้หน้าที่เป็นตัวแทนของแต่ละประเทศได้อย่างเหมาะสม

## ขอบเขตการศึกษา

### เนื้อหาของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้จะเป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำอันมีอิทธิพลมาจากการเรียนรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวเอเชียและชาวอเมริกัน ที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกของภาวะผู้นำจากสองเชื้อชาตินี้

### ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้นำของแต่ละส่วนงานในบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์ เนชั่นแนล ที่มีตำแหน่งในระดับ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองกรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานบริษัทของภูมิภาค ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้แบ่งภาวะผู้นำตามเชื้อชาติเป็นสองเชื้อชาติ ได้แก่ ผู้นำในแถบเอเชีย-แปซิฟิก และผู้นำในแถบอเมริกา

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นกลุ่มประชากรที่มีตำแหน่งการบริหารงานในระดับ ตั้งแต่ผู้จัดการ ไปจนถึงประธานบริษัทของทั้งสองภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาคเอเชีย และภูมิภาคอเมริกา โดยการขอความร่วมมือจากผู้บริหารตามจำนวนที่มีอยู่จริงจากทั้งสองภูมิภาคนี้ จำนวน 71 คน ประกอบด้วย

**ผู้นำเอเชีย** – ผู้นำจากสำนักงานในประเทศญี่ปุ่น ประเทศจีน ฮองกง ไต้หวัน สิงคโปร์ และเกาหลีใต้ มีจำนวนทั้งสิ้น 36 คน

**ผู้นำอเมริกา** – ผู้นำจากสำนักงานในประเทศสหรัฐอเมริกา มีจำนวนทั้งสิ้น 35 คน

### ตัวแปรที่นำมาศึกษา

1. **ตัวแปรอิสระ** จะเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภูมิหลังของประชากร

- เชื้อชาติ
- เพศ
- การศึกษา
- ตำแหน่ง
- สังกัดและหน่วยงาน
- จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2. ตัวแปรตาม คือ

### 2.1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยผู้จาก

- ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- สติปัญญาและความสามารถ
- บุคลิกภาพ
- ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน
- ลักษณะทางสังคม

### 2.2 รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย
- ผู้นำแบบเผด็จการ

## ช่วงเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ใช้ช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2544 – พฤศจิกายน พ.ศ. 2545

## คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำชาวเอเชีย เป็นผู้นำของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล ที่มีภูมิหลังทางสังคมมาจากประเทศในแถบเอเชียตะวันออก ได้แก่ ประเทศจีนรวมฮ่องกงและไต้หวัน ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลีใต้ และประเทศสิงคโปร์

3. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน เป็นผู้นำของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล ที่มีภูมิหลังทางสังคมแบบอเมริกันที่เน้นแนวคิดที่เป็นประชาธิปไตย

4. รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ เป็นวิธีที่ผู้นำนำมาใช้ในการบริหารกลุ่ม โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ และเงื่อนไขที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำด้วย

5. รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชีย เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำของบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล ในการบริหารงานแบบเอเชีย ประกอบด้วยรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบจีน และแบบญี่ปุ่น

6. รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำของบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล ในการบริหารงานแบบเอเชีย ประกอบด้วย รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน

7. สำนักงานผู้แทนของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชันแนล คือ การขยายธุรกิจขององค์กรไปตามประเทศต่างๆ ที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจตามเขตนั่นๆ การที่จะตั้งสำนักงานผู้แทนได้นั้นแสดงว่า บริษัทนั้นๆจะต้องมีการเจริญเติบโตในอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้น การตั้งสำนักงานย่อยโดยแต่ละที่อาจจะมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งแตกต่างกันไป สามารถจัดแบ่งตามภูมิภาคได้ ดังนี้

- เอเชีย/แปซิฟิก ประกอบด้วย ประเทศออสเตรเลีย (รวมประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศแทส มาเนีย และบางส่วนของหมู่เกาะในแถบ มหาสมุทรอาร์กติก) ประเทศสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศจีน ประเทศฮ่องกง ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศอินเดีย (รวมประเทศในแถบเอเชียใต้ทั้งหมด) ประเทศมาเลเซีย ประเทศไทย (รวมประเทศในแถบอินโดจีน), ประเทศ ฟิลิปปินส์ และประเทศอินโดนีเซีย

- ยุโรป ประกอบด้วย ประเทศยุโรป (รวมกลุ่มประเทศตะวันออกกลางและแอฟริกาตอนเหนือ) ประเทศเบลเยียม (รวมประเทศแถบยุโรปตะวันออก และประเทศเยอรมัน) ประเทศอังกฤษ และประเทศฝรั่งเศส (รวมประเทศในแถบยุโรปตอนใต้)

- แอฟริกา ประกอบด้วย ประเทศแอฟริกาใต้

- ละตินอเมริกาและหมู่เกาะในทะเลแคริบเบียน ประกอบด้วย ประเทศบราซิล (รวมประเทศในทวีปอเมริกาใต้นับตั้งแต่ ประเทศเม็กซิโก ประเทศคิวบา ไปจนถึงประเทศอาร์เจนตินา)

- อเมริกาเหนือ ประกอบด้วยประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแคนาดา โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่นครนิวยอร์ก เมืองเพอร์ซอส และศูนย์เทคโนโลยีใหญ่อยู่ที่รัฐมิสซูรี เมืองเซนส์ หลุยส์

8. แผนกและสายงานปฏิบัติการของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชันแนล หมายถึง การจัดแบ่งสายงานความรับผิดชอบ ไปยังสำนักงานผู้แทนต่างๆ ใน 2 ภูมิภาคนี้ ตัวแทนในแต่ละประเทศ ได้แก่

- สำนักงานผู้แทนประจำภูมิภาค เช่น ภูมิภาคเอเชียอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ และประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นสำนักงานใหญ่

- สำนักงานผู้แทนด้านการตลาด เช่น ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศอินเดีย ประเทศไทย ประเทศมาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศฟิลิปปินส์

- สำนักงานผู้แทนด้านเทคโนโลยี เช่น ประเทศออสเตรเลีย และเมืองเซนส์หลุยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

- สำนักงานผู้แทนส่วนการป้องกันการทุจริต มีที่ตั้งอยู่ที่เมืองฮ่องกง และประเทศสหรัฐอเมริกา

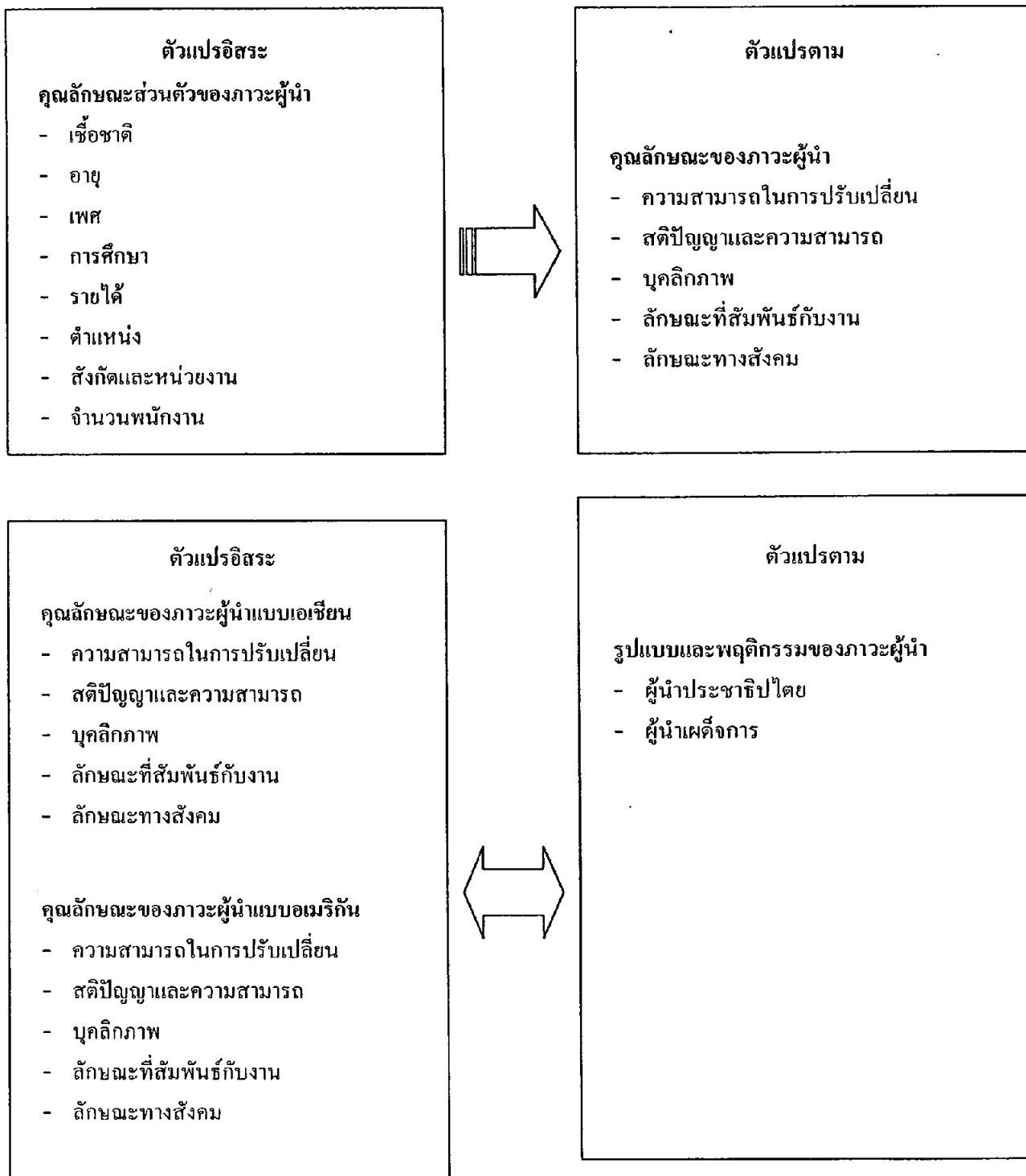
- สำนักงานผู้แทนเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น

## สมมติฐานทางการศึกษา

1. ลักษณะส่วนตัวของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเอเชียและแบบอเมริกันที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามได้ดังนี้



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ นิยามศัพท์ของภาวะผู้นำ แนวคิดของภาวะผู้นำในแต่ละภูมิภาคแบบดั้งเดิม แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมสมัย และรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการเป็นผู้นำ
  - คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
  - รูปแบบพฤติกรรมการเป็นผู้นำ
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม
  - แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในแถบเอเชียตะวันออก
  - แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบตะวันตก
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่
  - แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ที่พัฒนาจากประเทศแถบเอเชีย
  - แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ที่พัฒนาจากประเทศแถบตะวันตก
4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น

#### 1. ความหมายของการเป็นผู้นำ

ศิริวรรณ เสรวิรัตน์ (2541:197) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร แหล่ง ของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจากตำแหน่งการบริหารซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ ภายในองค์กร บุคคลอาจมีภาวะความเป็นผู้นำแบบง่าย ๆ เพราะตำแหน่งที่เขาอยู่ในองค์กร แต่ควรระลึกถึงว่า ผู้นำทุกคนไม่ได้ เป็นผู้จัดการและผู้จัดการทุกคนก็ไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้นจะได้รับแต่งตั้งจากองค์กรอย่างเป็นทางการ และสามารถนำตำแหน่งที่ได้มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ตามแต่ใน ความเป็นจริง นั้นยังมีผู้นำที่ไม่ เป็นทางการ และมีอำนาจ มีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการก็มีเหมือนกัน คุณลักษณะจะทำให้คนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น คือ การมีอำนาจ (Power) (Bartol & others. 1998) และอำนาจสามารถแบ่งได้เป็น 6 ประเภท (French & Raven. 1959) คือ

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายบังคับบัญชาขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งการสนับสนุน การศึกษาและการฝึกอบรม การยอมรับบุคคลเข้ามาร่วมงาน

3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ต่อองค์กร เช่น การลดขั้น เงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น

4. อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้นำต้องมีประสบการณ์ ความรู้และทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

5. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการวางแผนขององค์กร

6. อำนาจเชิงอ้างอิง (Reference Power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความ เป็นมิตร จากบุคคลอื่น

ดูบิน (DuBrin, 1998:2) ได้กล่าวสรุปคำจำกัดความของผู้นำไว้ดังนี้ คือ

1. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสารโดยตรงต่อการนำไปสู่จุดหมายของ บริษัท

2. มีอำนาจในการออกคำสั่งและชี้แนะแนวทาง

3. มีอิทธิพลต่อคนอื่นในการตอบสนองและการมีส่วนร่วมในองค์กร

4. มีอิทธิพลต่อคนอื่นที่จะกระทำตามคำสั่ง หรือการปฏิบัติตาม

5. มีอำนาจในการสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือภายในองค์กร เพื่อการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของ องค์กร

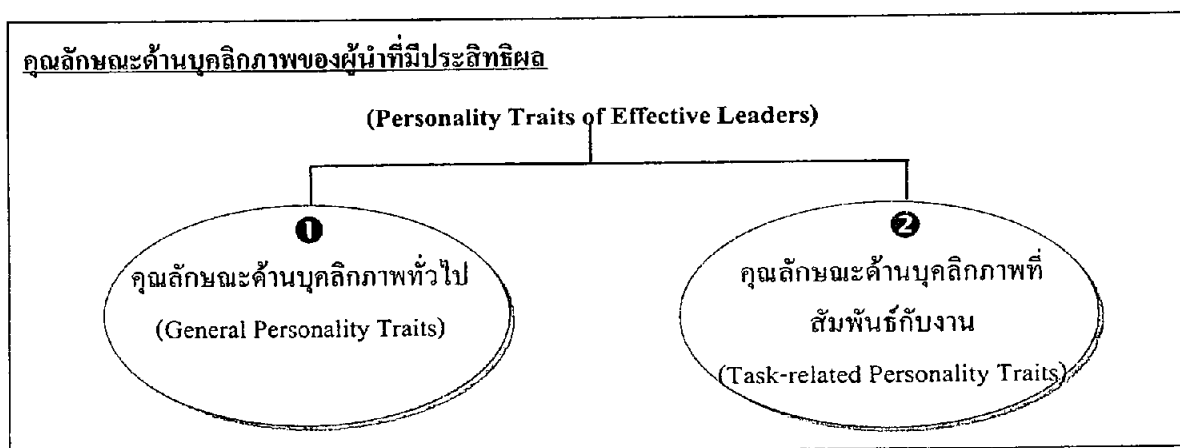
#### คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างเหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่ เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำคนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์ภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ (2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

#### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

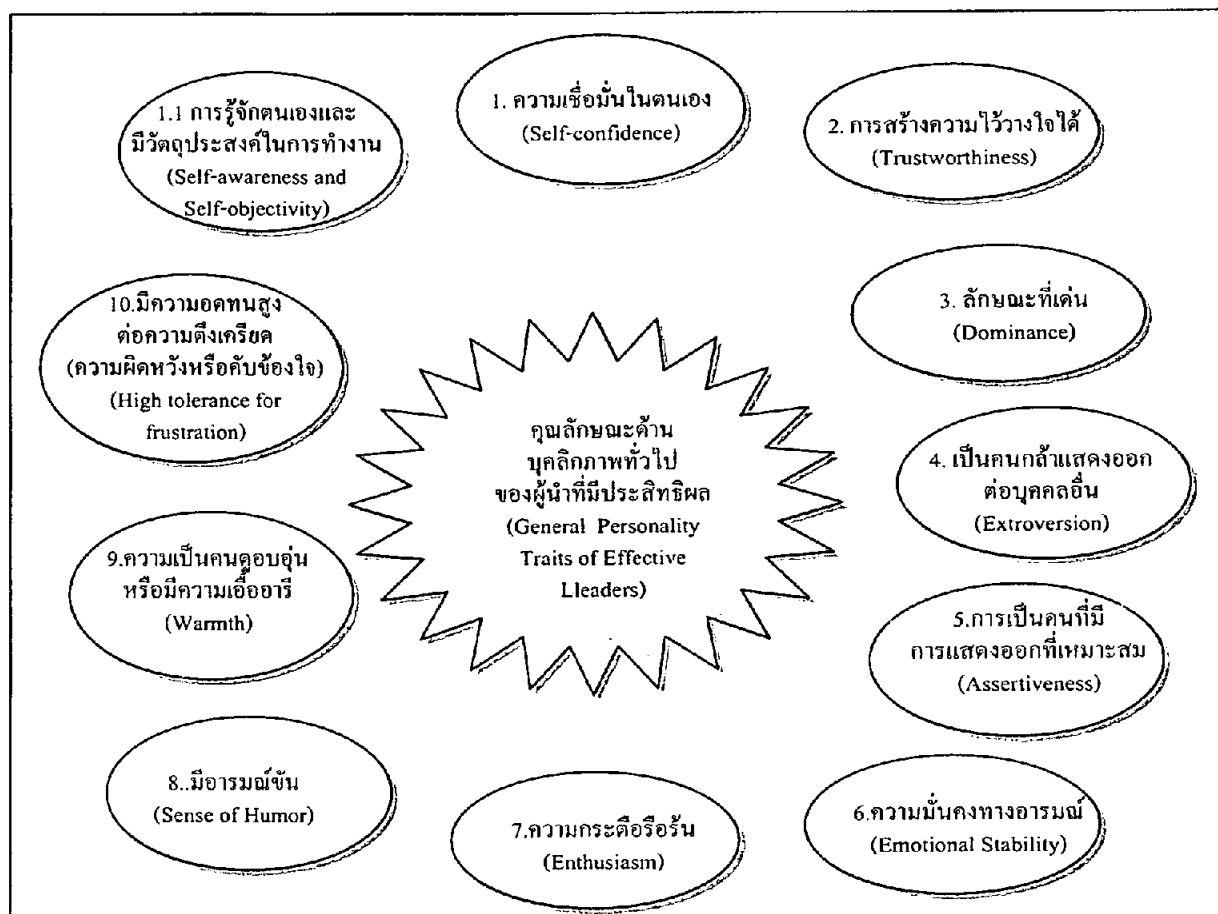
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Personality Traits of Effective Leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผล สำเร็จ (2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา (3) การจูงใจผู้อื่น ให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรง ตำแหน่งอยู่ (4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้ที่สามารถใช้อิทธิพล ต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย (5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพล ต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยี อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) 2 ประการ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว รูปที่ 2.2 เป็นการแสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (General Personality Traits of Effective Leaders) (DuBrin. 1998 : 26)

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอาการปฏิกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้ที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักถูกมองว่าเป็นคนหิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. ลักษณะทางกายภาพ</b><br/>(Physical Characteristics)</p> <p>1.1 กระฉับกระเฉง</p> <p>1.2 กระปรี้กระเปร่า</p>                                                         | <p><b>5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน</b><br/>(Work-related Characteristics)</p> <p>5.1 มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ</p> <p>5.2 แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ</p> <p>5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย</p> <p>5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน</p>   |
| <p><b>2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)</b></p> <p>2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน</p>                                                                                | <p><b>6. ลักษณะด้านสังคม (Social Characteristics)</b></p>                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>3. สถิติปัญญาและความสามารถ</b><br/>(Intelligence and Ability)</p> <p>3.1 การตัดสินใจ, วิเคราะห์</p> <p>3.2 ความรู้</p> <p>3.3 ทักษะการพูด</p>                        | <p>6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ</p> <p>6.2 การร่วมมือ</p> <p>6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง</p> <p>6.4 ความสามารถด้านสังคม : ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล</p> <p>6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม</p> <p>6.6 รู้จักกาลเทศะ : มีความสามารถในการเจรจา</p> |
| <p><b>4. บุคลิกภาพ (Personality)</b></p> <p>4.1 กระตือรือร้น</p> <p>4.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม</p> <p>4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง</p> |                                                                                                                                                                                                                                                              |

ภาพประกอบ 3 แสดงลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ (Personal Characteristics of Leaders) (Daft, 1999 : 66)

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่นในสังคมและมีลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานให้ดี

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเยียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม ในแบบทดสอบที่ 2.1 (ดูรายละเอียดตอนท้ายของบทนี้) แสดงการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership self-assessment) : การเป็นคนที่มีการแสดงออกอย่างมั่นใจ (The assertiveness scale)

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุม โต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

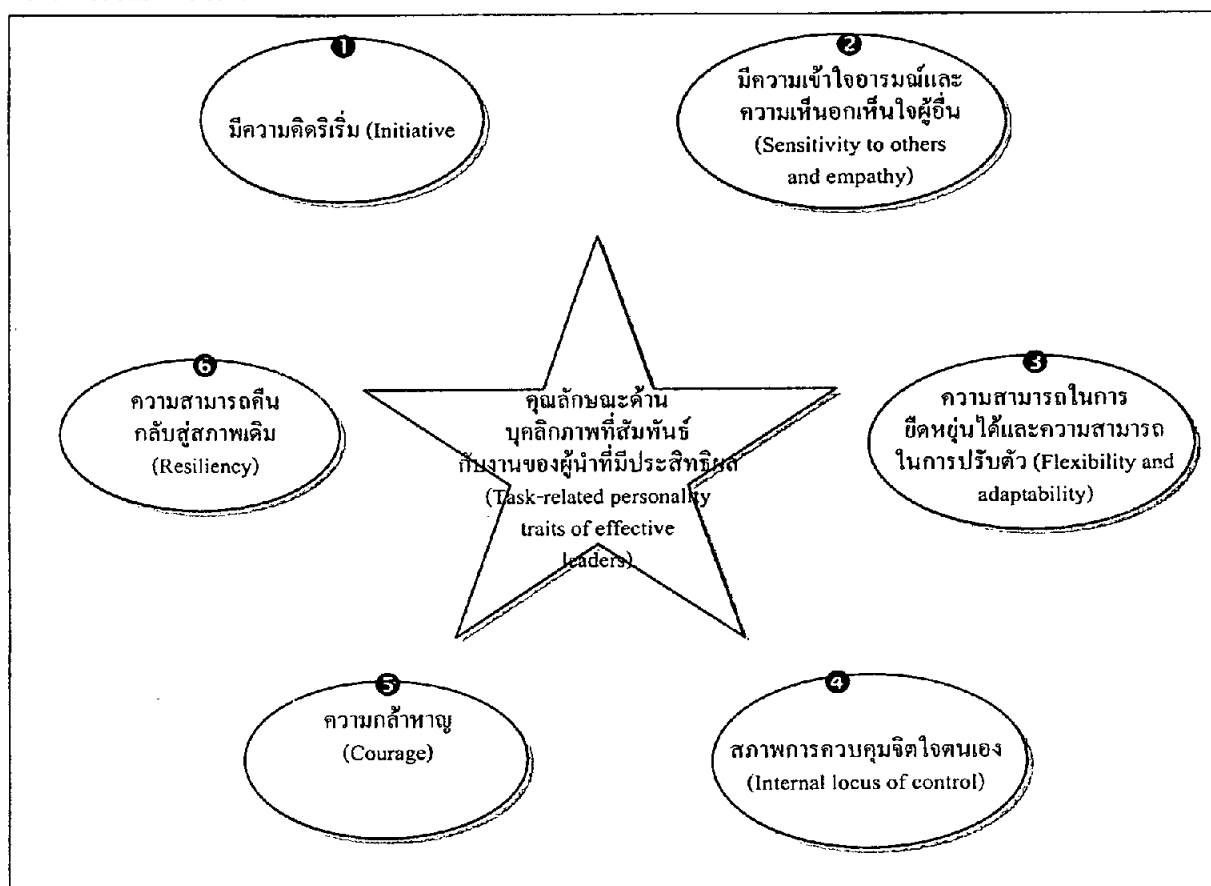
1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีใจกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ดังรูปที่ 2.4 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Task-related Personality Traits of Effective Leaders) (DuBrin. 1998 : 33)

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2.2 มีความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการ

สื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุ

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งเป็นคุณสมบัตินี้ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

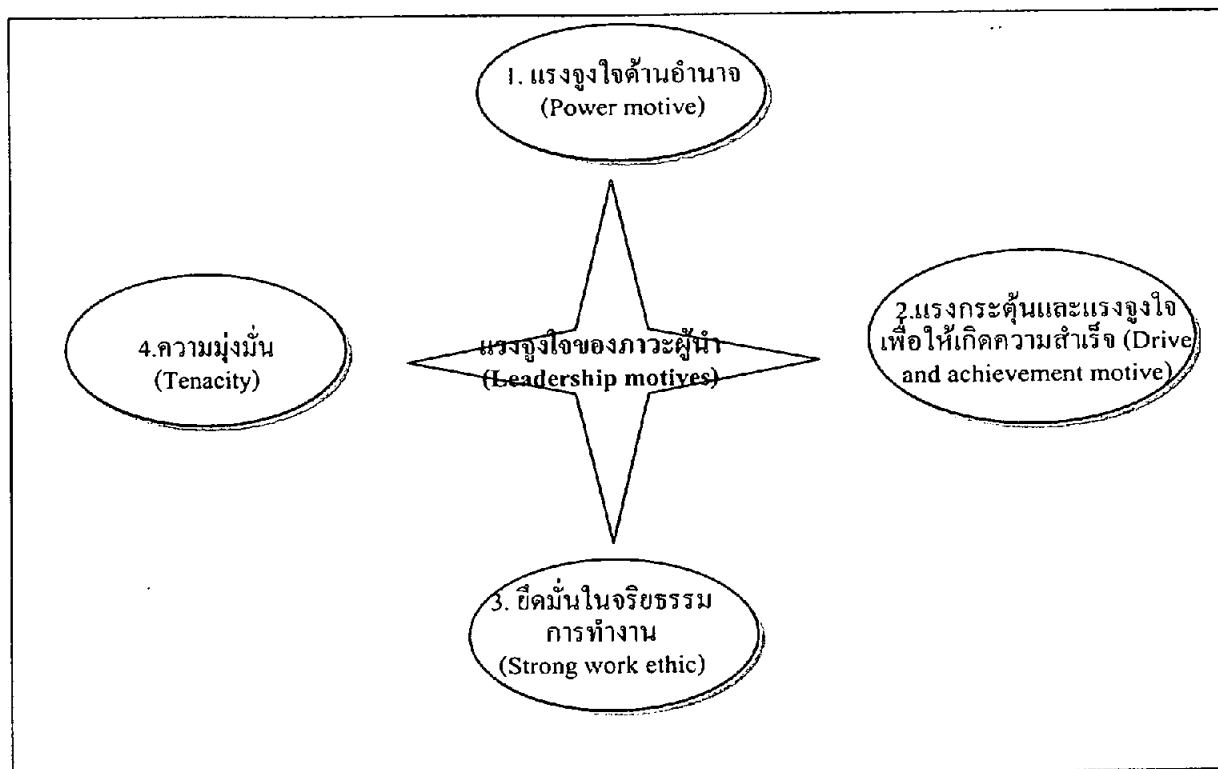
2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.6 ความสามารถกลับคือสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ไขปัญหาก็เปรียบได้ดั่งอย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมูมานะบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

#### แรงจูงใจของภาวะผู้นำ

แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (Leadership motives) แรงจูงใจ (Motive) เป็นความจำเป็น (Need) ความต้องการ (Want) แรงกระตุ้น (Drives) ความปรารถนา (Desire) หรือสภาพภายในของบุคคลซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของเขา ดังรูปที่ 2.5 แสดงแรงจูงใจหรือความต้องการของภาวะผู้นำ 4 ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนี้

1. แรงจูงใจด้านอำนาจ (The Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงจะมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ (1) มีการแสดงออกด้วยความเข้มแข็ง และใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาอำนาจ (2) มีการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลอื่น (3) มีความเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่หรือความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม



ภาพประกอบ 5 แสดงแรงจูงใจของภาวะผู้นำ (Leadership Rotives) (DuBrin. 1998 : 38)

แรงจูงใจด้านอำนาจ (Power Motive) เป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าปราศจากอำนาจจะเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้ถืออำนาจจะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาอำนาจใน 2 ทาง ดังนี้

1.1 แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized Power Motive) เป็นการแสวงหาอำนาจที่ตนเองสนใจให้มากยิ่งขึ้นโดยการเสริมสร้างสัญลักษณ์ สถานภาพ ความหรูหรา และการเงิน ผู้นำบางคนจะพยายามสร้างอำนาจ แข่งขันด้านอำนาจ หรือบางคนอาจพอใจที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

1.2 แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized Power Motive) เป็นความต้องการอำนาจด้านการยอมรับและยกย่องในจากองค์กรและจากบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นการที่ผู้นำใช้อำนาจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งแรงจูงใจด้านสังคมจะตรงกันข้ามกับแรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว เพราะแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมนี้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะต้องมีความประพฤติทางอารมณ์มากกว่า ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร และมีการถ่ายโอนอำนาจไปยังผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการมอบหมายอำนาจ และมีการยอมรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น

2. แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (Drive and achievement motivation) แรงกระตุ้น (Drive) หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังที่ผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นแรงจูงใจ (Motive) ให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการ (Need หรือ Want) ขึ้นมาก่อนแล้ว

เกิดแรงจูงใจ (Motive) และแรงกระตุ้น (Drive) ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามลำดับ แรงกระตุ้น (Drive) จะมีแรงกดดันให้เกิดพฤติกรรมมากกว่าแรงจูงใจ (Motive)

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำหรือดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นพลังกระตุ้น (Drive) ที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อ (1) ใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาความสำเร็จและมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลว (2) กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงโดยใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ (3) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในผลของการปฏิบัติงานและนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุง (4) นำเสนอความแปลกใหม่นวัตกรรม หรือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (5) การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ในแบบทดสอบที่ 2.2 (ดูรายละเอียดตอนท้ายของบทนี้) เป็นการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership Self-assessment) : แรงจูงใจด้านความสำเร็จ (Achievement motive)

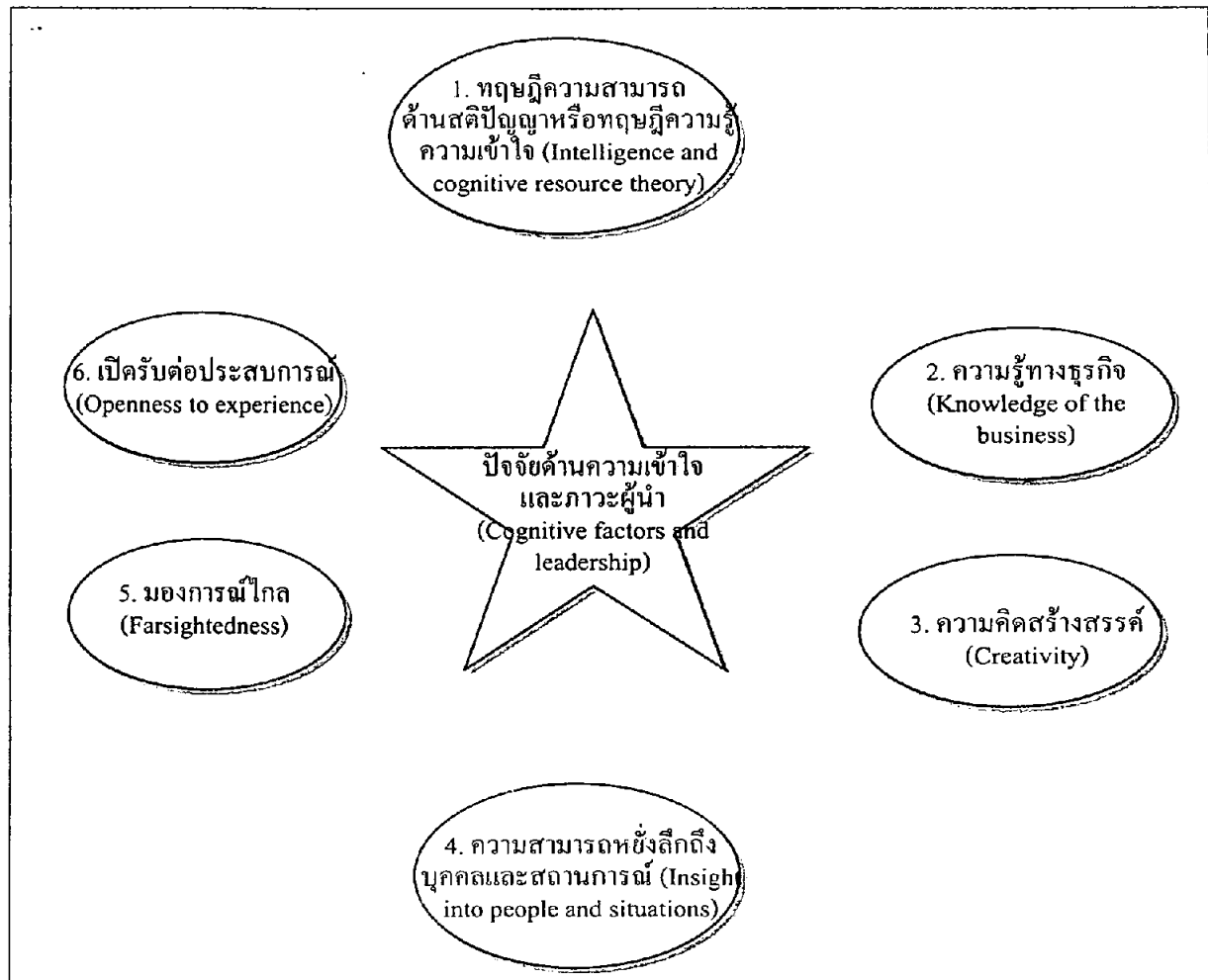
3. ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong work ethic) จริยธรรม (Ethics) เป็นความเชื่อดีหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกและผิด ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด บริษัทจะมีความเชื่อในศักดิ์ศรีของงาน บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดีเพราะว่าเขาจะเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

4. ความมุ่งมั่น (Tenacity) เป็นความตั้งใจจริงที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปให้ได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ไม่ท้อถอยและไม่คิดที่จะเลิกหรือยอมแพ้ง่าย ๆ ผู้นำจะต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติโปรแกรมใหม่ ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

### ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ (Cognitive Factors and Leadership) ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึง กระบวนการด้านสติปัญญาในการรวบรวมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสามารถด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลี่ยฉลาด เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่เป็น การแก้ปัญหาและทักษะด้านการใช้สติปัญญาด้านความรู้ความเข้าใจจะเกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Intelligence and Cognitive Resource theory) เป็นทฤษฎีที่ช่วยสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดความสามารถด้าน สติปัญญาและ ความรู้ความเข้าใจ ในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Resource Theory) มีสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถ สูงกว่า มีแผนงาน มีการตัดสินใจและมี กลยุทธ์ดีกว่า ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า (2) ผู้นำกลุ่มงาน (Task Group) จะสื่อสารแผนงานมีการตัดสินใจ และ มีกลยุทธ์การปฏิบัติงานเริ่มแรก ในรูปของพฤติกรรมแบบบังการ



ภาพกอบ 6 แสดงปัจจัยด้านความเข้าใจและภาวะผู้นำ (Cognitive Factors and Leadership) (DuBrin. 1998 : 43)

**ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive resource theory)** จะขึ้นอยู่กับสมมติฐานซึ่ง มุ่งเน้นที่ความสามารถด้านสติปัญญา (Mental ability) ดังนี้

1.1 ถ้าผู้นำนั้นประสบการณ (Experiencing Stress) จะทำให้ความสามารถ (Competence) และสติปัญญา (Intelligence) ของเขาหันเหไปจากงานที่มีอยู่ ซึ่งเป็นผลให้การวัดระดับสติปัญญาและความสามารถของผู้นำจะไม่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม

1.2 ความสามารถด้านสติปัญญา (Intellectual Abilities) ของผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) จะสัมพันธ์อย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าความสามารถด้านสติปัญญามากกว่าผู้นำที่ไม่ใช่แบบบงการ (Nondirective Leader)

1.3 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มซึ่งจะต้องใช้ความสามารถด้านสติปัญญาด้วย

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วทฤษฎีความเข้าใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดในด้านสติปัญญา Robert P. Vecchio ได้ตรวจสอบและวิเคราะห์ทฤษฎีนี้และให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 คือระดับสติปัญญาจะสามารถช่วยผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ได้มากกว่า เพราะจะเสนอแนะปัญหาได้มากกว่าผู้นำแบบไม่บงการ ตัวอย่างสมาชิกกลุ่มอาจถามผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ว่า “มีโครงการใหม่อะไรในปีต่อไปที่ควรจะต้องทำ” ผู้นำแบบบงการ อาจตอบว่า “นี่คือสิ่งที่ฉันต้องการให้ท่านทำ ฉันได้เตรียมรายการไว้แล้วตอนนี้” ส่วนผู้นำแบบไม่บงการอาจตอบว่า “ท่านคิดว่าโครงการอะไรที่ควรจะทำต่อ”

ความสามารถในการแก้ปัญหาที่สำคัญคือ สิ่งที่ใช้ในการประเมินผู้นำ ผู้นำจะต้องรวบรวมประสมประสานและต้องแปลความหมายข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งคอมพิวเตอร์จะสามารถช่วยงานของผู้นำได้อย่างมาก ผู้นำด้านการบริหารจำเป็นต้องใช้สติปัญญาในการใช้ซอฟต์แวร์ (Software) คอมพิวเตอร์ที่มีความซับซ้อนเหล่านั้นด้วย

2. ความรู้ด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) ความสามารถด้านสติปัญญา (Intellectual Ability) จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการมีความรู้ด้านธุรกิจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leader) จะมีเทคนิคหรือความสามารถในบางสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการชักนำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะสร้างความพร้อมเพียงให้กับสมาชิกกลุ่ม ถ้าผู้นำไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร และเมื่อกลุ่มไม่นับถือทักษะด้านเทคนิคของผู้นำ

ถ้าผู้นำมีความรู้ด้านธุรกิจมากจะทำให้บุคคลเกิดความนับถือมากขึ้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านการบริหาร (Executive Leadership) ผู้นำในทุกระดับจะนำความคิดที่มีประโยชน์มาเพื่อสนับสนุนภาระหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานขององค์กร จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (CEO Leadership) เมื่อไม่นานมานี้พบว่า วิธีพื้นฐานหนึ่งซึ่งผู้บริหารระดับสูงทำก็คือการใช้ความเชี่ยวชาญ (Expertise Approach)

การใช้ความเชี่ยวชาญ (Expertise Approach) เป็นวิธีการซึ่งใช้ขอบเขตความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้เกิด ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงจะอุทิศเวลาทั้งหมดของเขาเพื่อการปรับปรุงความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการศึกษางานวิจัยด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันและการประชุมปรึกษาหารือกับลูกค้าและวิศวกรอย่างไรก็ตามผู้นำที่มีความสามารถอาจล้มเหลวไม่เป็นไปตามความคาดหวังก็ได้ เพราะว่าเขาขาด ความรู้ความสามารถที่สำคัญ

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่ม ทักษะและจินตนาการในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำจะต้องค้นหาจินตนาการ หาแนวทางแก้ปัญหาองค์กรอย่างเป็นมาตรฐานและสร้างสรรค์

4. ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight Into People and Situations) เป็นความสามารถในการหยั่งลึก (Insight) ถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (ความต้องการด้านจิตวิทยาของมนุษย์และสถานการณ์ต่าง ๆ) ความสามารถในการหยั่งลึกจะสัมพันธ์กับลักษณะต่อไปนี้ (1) ความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากมีส่วนประกอบที่เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นเอง (2) การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) จะเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำการบริหารด้วย ผู้บริหารที่มีความสามารถหยั่งลึกจะสามารถเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่สำคัญได้อย่างฉลาด ตลอดจนสามารถฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกทีมได้ดีขึ้นด้วย ผู้บริหารจะสามารถสั่งงานโดยพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกทีม (3) ผู้นำสามารถเผชิญกับปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ เช่น ในสถานการณ์ที่วิกฤต สมาชิกกลุ่มจะต้องการภาวะผู้นำแบบบงการและภาวะผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดี (4) ความสามารถในการรับรู้และ

เข้าใจในสภาพแวดล้อมโดยสามารถคาดคะเนทิศทางของสภาพแวดล้อมและแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและใช้ข้อมูลสำหรับการแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่และอย่างเหมาะสม

5. การมองการณ์ไกล (Farsightedness) เป็นความสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์ (Visions) และกลยุทธ์ของบริษัท (Corporate strategy) โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและกำหนดนโยบายได้ในระยะยาว และในขณะเดียวกันผู้นำควรมีการพัฒนาแบบหมุนเวียนด้วยแผนระยะปานกลางและในระยะสั้นด้วย เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์บริษัท เพราะฉะนั้นผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล

6. การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นการมุ่งสู่การเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสบการณ์และมีการพัฒนาระดับสติปัญญาที่คิดการพัฒนาระดับสติปัญญานี้จะรวมถึงการมีจินตนาการ มีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ความมีใจกว้าง การมีระดับสติปัญญา และความสามารถเปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่

### อิทธิพลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ

อิทธิพลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ (The influence of heredity and environment on leadership) บุคคลจะมีความเป็นภาวะผู้นำที่ดีได้ได้รับผลผสมผสานจากอิทธิพลจากพันธุกรรม (Heredity) และสภาพแวดล้อม (Environment) ด้วย กล่าวคือ (1) เป็นลักษณะที่มีการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้มากขึ้นได้หรือไม่ ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำหรือไม่ คำตอบของคนจำนวนมากจะตอบว่าคุณลักษณะ การสนใจ และลักษณะของผู้นำจะต้องการประสิทธิภาพของภาวะผู้นำโดยจะเป็นการผสมผสานของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถด้านจิตใจ จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาและสร้างให้เกิดโอกาสที่มากขึ้น ปัจจัยด้านกายภาพและปัจจัยด้านชีววิทยาที่เป็นสิ่งสำคัญเพราะบางคนเกิดมามีพลังมากกว่าผู้อื่น พลังเช่นนี้จะป็นช่องทางที่ช่วยบุคคลให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

### จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดด้านคุณลักษณะ

จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดด้านคุณลักษณะ (The strengths and limitations of the trait approach) แนวคิดด้านคุณลักษณะ (Trait approach) เป็นความพยายามที่จะกำหนดลักษณะผู้นำที่มีความคงที่สอดคล้องกับลักษณะที่ถาวรเพื่อสร้างความแตกต่างของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากคุณลักษณะชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยการมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด หรือมีความรอบรู้สำหรับการจะนำไปสู่ความสำเร็จเท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีการกระทำที่ถูกต้องด้วย

จุดแข็งของแนวคิดด้านคุณลักษณะผู้นำ (The strengths of the trait approach) การเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการเลือกภาวะผู้นำ ถ้าเราเชื่อว่าความซื่อสัตย์ การมีความคิดสร้างสรรค์ และมีจินตนาการเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นแล้วเราสามารถเลือกผู้นำได้ตามลักษณะเหล่านั้น จุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำก็คือ จะสามารถช่วยบุคคลให้เตรียมความพร้อมในภาวะผู้นำและบุคคลอาจแสวงหาประสบการณ์ซึ่งจะช่วยให้เขาพัฒนาลักษณะต่าง ๆ ได้ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดี และการมีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม

ข้อจำกัดของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Limitations of the trait approach) คือ การที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะใดที่จำเป็นอย่างแท้จริงในสถานการณ์ของภาวะผู้นำ และการที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะ ลักษณะ หรือการจูงใจมากน้อยเท่าใดคือจำนวนที่ถูกต้อง เช่น ผู้นำบางคนอาจพบกับปัญหาด้านกฎหมายและจริยธรรม เป็นต้น

### สรุป

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ (2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา (3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามการติดต่อและมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ (4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย (5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำนึก และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) (2) การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) (3) ลักษณะที่เด่น (Dominance) (4) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) (5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) (6) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) (7) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) (8) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) (9) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) (10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) (11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย (1) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) (2) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) (3) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) (4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) (5) ความกล้าหาญ (Courage) (6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency)

แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (Leadership motives) แรงจูงใจ (Motive) เป็นความจำเป็น (Need) ความต้องการ (Want) แรงกระตุ้น (Drives) ความปรารถนา (Desire) หรือสภาพภายในของบุคคลซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

แรงจูงใจหรือความต้องการของภาวะผู้นำ มีดังนี้ (1) แรงจูงใจด้านอำนาจ (The power motive) ประกอบด้วย (1.1) แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized Power Motive) (1.2) แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized Power motive) (2) แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (Drive and Achievement Motivation) (3) ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong Work Ethic) (4) ความมุ่งมั่น (Tenacity)

ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ (Cognitive factors and leadership) ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึง กระบวนการด้านสติปัญญาในการรวบรวมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสามารถด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดเพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่เป็น

การแก้ปัญหาและทักษะด้านการใช้สติปัญญาด้านความรู้ความเข้าใจจะเกี่ยวข้องกับ (1) ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Intelligence and cognitive resource theory) (2) ความรู้ด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) (3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (4) ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight into people and situations) (5) การมองการณ์ไกล (Farsightedness) (6) การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to experience)

จุดแข็งของแนวคิดด้านคุณลักษณะผู้นำ (The strengths of the trait approach) การเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการเลือกภาวะผู้นำ ถ้าเราเชื่อว่าความซื่อสัตย์ การมีความคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นแล้วเราสามารถเลือกผู้นำได้ตามลักษณะเหล่านั้น จุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำก็คือ จะสามารถช่วยบุคคลให้เตรียมความรับผิดชอบในภาวะผู้นำ และบุคคลอาจแสวงหาประสบการณ์ซึ่งจะช่วยให้เขาพัฒนาลักษณะต่าง ๆ ได้ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดี และการมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม

ข้อจำกัดของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Limitations of the trait approach) คือ การที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะใดที่จำเป็นอย่างแท้จริงในสถานการณ์ของภาวะผู้นำ และการที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะ ลักษณะหรือการจูงใจมากน้อยเท่าใดคือจำนวนที่ถูกต้อง เช่น ผู้นำบางคนอาจพบกับปัญหาด้านกฎหมายและจริยธรรม เป็นต้น

ชั้น ๒ HD ๓1 . M9888 1993

(Bovee. 1993:475) กล่าวว่า ก่อนหน้านี้มีนักวิจัยและผู้ทำการศึกษาได้พัฒนาทักษะคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่หลากหลาย โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ทฤษฎีหลักได้เกิดขึ้นมาจากการศึกษาที่ต่อเนื่อง ทฤษฎีหลักๆ ที่มีทักษะเกี่ยวกับหลักการการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้สามารถเป็นที่ยอมรับอย่างเป็นสากล ทั้งในแง่ของกาลเทศะและในแง่ขององค์การมีอยู่ 2 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ
2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ

รวมถึงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่ไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล ทั้งนี้ภาวะผู้นำจะเป็นการลักษณะที่สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า

### ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำ

Bovee ได้กล่าวว่าช่วงแรกของศตวรรษที่ 20 ได้มีการศึกษาการคาดคะเนความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจาก บุคลิกภาพ ทักษะ และคุณลักษณะทางกายภาพ

จากการทดสอบภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียง ทำให้นักวิจัยเหล่านั้นได้ผลของการศึกษาดังนี้ คือ

1. ผู้นำมีความฉลาดรอบรู้
2. ทนต่อเหตุการณ์และมีความคืบตัวอยู่เสมอ
3. สามารถเข้าใจในงานอย่างรวดเร็ว
4. มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี
5. มีความริเริ่มและดูแลความต่อเนื่องของงานได้ดี
6. มีความมั่นใจในตัวเอง
7. บรรณาธิการที่รับผิดชอบ และควบคุมดูแลการทำงานอย่างโดดเด่น

แต่การศึกษภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาขึ้นมา ให้มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิผลมากขึ้น จึงมีการกำหนดบทบาทคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล จากตาราง 1

ตาราง 1 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Bovee, 1993:475)

| Traits                                | Skills                             |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| Adaptable to situations               | Clever (intelligent)               |
| Alert to social environment           | Conceptually skilled               |
| Ambitious and achievement – oriented  | Creative                           |
| Assertive                             | Diplomatic and tactful             |
| Cooperative                           | Fluent in speaking                 |
| Decisive                              | Knowledgeable about group task     |
| Dependable                            | Organized (administrative ability) |
| Dominant (desire to influence others) | Persuasive                         |
| Energetic (high actively level)       | Socially skilled                   |
| Persistent                            |                                    |
| Self – confident                      |                                    |
| Tolerant of stress                    |                                    |
| Willing to assume responsibility      |                                    |

### ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ

Bovee (1993:476) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำเป็นทฤษฎีที่พัฒนาต่อจากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ นักวิจัยได้ทำการสำรวจและทดสอบพฤติกรรมหรือการกระทำ ที่จะแบ่งแยกผู้นำที่มีประสิทธิผลออกจากผู้นำที่ไร้ประสิทธิผล ปกติแล้วทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีความเป็นสากลเช่นเดียวกับทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ จะมีวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่แตกต่างกันบ้างตามความรู้และความเข้าใจของภาวะผู้นำนั้นๆ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมได้รวมถึงการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย

สullivan เลาห์นีย์ (2541:134) ได้ทำการประมวลความรู้ที่ได้จากทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การ เช่น

- 1) ความสำคัญของปทัสถานทางสังคมในการกำหนดการรับรู้ แรงจูงใจ และพฤติกรรม
- 2) ความสำคัญของแรงผลักดันและแรงเหนี่ยวนำพฤติกรรมในการกำหนดและทำนายพฤติกรรม
- 3) ความสำคัญของทฤษฎีบทบาทที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 4) ทฤษฎีการจูงใจต่างๆ เช่น ของเฮิร์ซเบิร์ก แมคเกรเกอร์ และมาสโลว์ เป็นต้น
- 5) ความสำคัญของเป้าหมายส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตและการปฏิบัติงาน
- 6) ความสำคัญของทฤษฎีการเรียนรู้ การให้รางวัล การลงโทษ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ที่มีผลต่อความเข้าใจพฤติกรรมองค์การ

การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ ความรู้ที่ได้จากการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น

- 1) การศึกษาทางด้านสาเหตุ เจื้อนไข และผลของพฤติกรรม พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
- 2) การศึกษาเปรียบเทียบผลที่ได้จากกลุ่มที่ทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ และกลุ่มที่แข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน
- 3) การศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ และบรรยากาศการบริหารที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ
- 4) การศึกษาเรื่องอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อสุขภาพองค์การ
- 5) การศึกษาเรื่องความสำคัญของระบบสังคมที่มีต่อระบบเทคนิค
- 6) การศึกษาเปรียบเทียบเครือข่ายการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ที่มีผลต่อการแก้ปัญหาของกลุ่มและพลวัตกลุ่ม

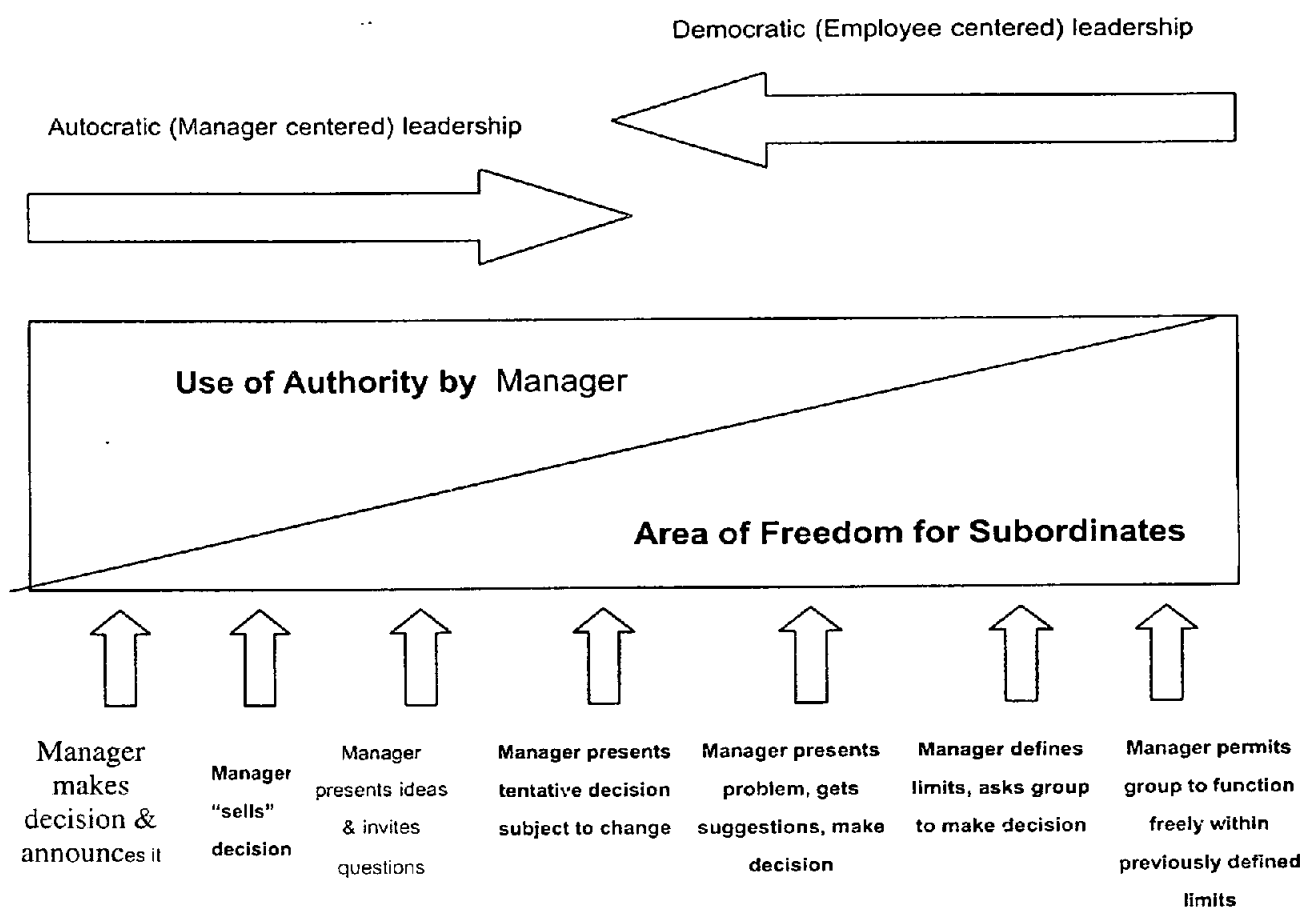
ทฤษฎีการปฏิบัติ ความรู้ที่ได้จากทฤษฎีการปฏิบัติ เช่น

- 1) การนำเอาทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมาใช้
- 2) การนำเอาทฤษฎีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมาใช้
- 3) วิธีส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษากับกลุ่มผู้ประสบปัญหา
- 4) แนวคิดใหม่เกี่ยวกับกระบวนการให้ความรู้
- 5) แนวความคิดของการบริหารตามวัตถุประสงค์

- 6) การนำทฤษฎีการเรียนรู้และรูปแบบพฤติกรรมของการฝึกอบรมผู้บริหารมาใช้
- 7) แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีและเทคนิคการสอดแทรก
- 8) รูปแบบต่างๆ และทฤษฎีการให้คำปรึกษา
- 9) การนำเอาทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบมาใช้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย**

**Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt (1993:475)** ได้ร่วมกันศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย จากตัวเลือกแบบง่ายระหว่างภาวะผู้นำของทั้งสองประเภทนี้ โดยแบ่งสถานการณ์เป็น 7 รูปแบบของพฤติกรรม ตามภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบ 7 สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย (Bovee, 1993:477)

## 2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม

นับตั้งแต่มนุษย์สามารถ ค้นพบศาสตร์แห่งการดำเนินชีวิตให้อยู่รอดนั้น ในแต่พื้นที่จะมีการถ่ายทอดความรู้ ความคิด กำนินม ธรรมเนียมปฏิบัติและวัฒนธรรมในสังคมของตน เพื่อให้สามารถทำให้สังคมและตนเองดำรงอยู่ได้ในกลุ่มของสังคมนั้นๆ จำเป็นจะต้องมีผู้นำ และนักบริหารที่ดี เพื่อที่จะนำกลุ่มของตนดำรงอยู่ และเกิดการพัฒนามาในสังคมนั้นๆ ได้ ทั้งนี้จึงเกิดแนวคิดและทฤษฎีอันเกี่ยวกับการบริหารขึ้นมา หลักการบริหารตามแนวคิดตะวันตก และตะวันออกนั้น จึงมีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกันและมีทั้งส่วน ที่แตกต่างกันการศึกษาทั้ง 2 แนวทาง (ตะวันตก - ตะวันตก) จึงมีคุณค่าในการเพิ่มพูนความรู้ แนวคิด และวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น ตามคำกล่าวของนักปรัชญาจีน (ซุนหฺว) ที่ว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งก็ชนะร้อยครั้ง ถิ่นใดก็ถิ่นนั้น

### 2.1 แนวคิดการเป็นผู้นำในแถบเอเชียตะวันออก

เดซซาติ วงศ์โกมลเชษฐ (2506:200) กล่าวถึงปรัชญาว่าด้วยเรื่องการบริหารและการปกครองทางแถบเอเชียตะวันออก ที่น่าสนใจอย่างยิ่งก็คือ แนวคิดมนุษยนิยมของขงจื้อ ของจีน และแนวคิดของบูชิโด (Bushido) แบบซามูไรของญี่ปุ่น ซึ่งส่งผลต่อแนวคิด และวิธีการดำเนินกิจกรรมในชีวิตของคนในประเทศนั้น ตลอดจนการส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งสองประเทศในปัจจุบัน

#### แนวคิดการเป็นผู้นำแบบจีน

สุวรรณ สถาอานันท์ (2533:46) อ้างถึง ขงจื้อ นักปรัชญาจีน ที่กล่าวว่า การบริหารและการปกครองในประเทศจีนว่า การปกครองและการบริหาร ในประเทศมีลักษณะเป็นบิดาธิปไตย (Paternalism)

ประยงค์ สุวรรณบุบผา (2541:224) กล่าวว่า การปกครองแบบจีนเป็นระบอบพ่อปกครองลูก เนื่องจากสังคมคนจีนเป็นสังคมที่มีสมาชิกในแต่ละครอบครัวมาก ทำให้ประเทศจีนมีประชากรมากเป็นอันดับที่ 1 ของโลก และการนิยมให้ผู้นำครอบครัวเป็นชาย และนักปราชญ์ชาวจีนเชื่อว่ารัฐเกิดจากครอบครัว ดังนั้นแนวคิดที่นำมาเสนอแนะ จะเกี่ยวกับจริยธรรมการบริหารครอบครัว โดยเน้นหลัก ความซื่อสัตย์ ความกตัญญูแก่เวทีความสามัคคีของคนใน และความจริงใจต่อผู้อื่น

สูตรในการบริหารและการปกครองของขงจื้อ มีดังต่อไปนี้คือ

- การฝึกอบรมตนเองให้มีคุณภาพ
- เคารพยกย่องและส่งเสริม ผู้มีความรู้สามารถ
- ปฏิบัติหน้าที่ต่อบุคคลและสถาบันอย่างดีที่สุด
- ยกย่องผู้มีประสพการณ์มากในวงสังคม และไม่พึ่งดูหมิ่น
- แผ่พระคุณในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชา และคนอื่นๆ

๑ มีความเมตตากรุณา

- ส่งเสริมศิลปวิทยาการสาขาต่างๆ ให้เจริญงอกงาม
- ให้การต้อนรับผู้มาจากต่างแดนที่มาติดต่อการค้าหรือมาสมาคมักคิ
- ผูกน้ำใจไมตรีกับนานารัฐ (ในที่นี้รวมถึงการผูกไมตรีต่อพันธมิตรทางธุรกิจด้วย)

๑๖ ประยงค์ สุวรรณบุบผา (2541:245) กล่าวสรุปแนวคิดของ ขงจื๊อไว้ว่า ปรัชญาการบริหารการปกครองของขงจื๊อตามที่เสนอมามากมายแต่หลายตอนยังไม่ล้าสมัย หากได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ กาลเทศะ จารีต ประเพณีและวัฒนธรรม ก็จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาและธำรงองค์การไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญศักดิ์ แสงระวี (2530:14) ได้แปลบทความเกี่ยวกับการบริหารแบบขุนวูว่าเป็น อีกแบบฉบับของนักบริหารนักปกครอง ที่มีความเด็ดเดี่ยวเข้มแข็ง การบริหารแบบขุนวูมีความเหมาะสมอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่คับขัน แม้ขุนวูจะเป็นชาวตะวันออก แต่การบริหารแบบขุนวูก็มีนักบริหารและนักปกครองจากโลกตะวันตกนำไปประยุกต์เช่นเดียวกัน

แนวคิดการเป็นผู้นำแบบญี่ปุ่น

วุฒิชัย มูลศิลป์ (2526:57) กล่าวว่า ญี่ปุ่น ในยุคแรกปกครองด้วยระบบหัวหน้าเผ่าชน พัฒนาการการบริหารและการปกครองมีลักษณะการ ปกครองแบบระบบศักดินานิยม (Feudalism) ก็มาถึงยุคจักรพรรดินิยม (Imperialism) ซึ่งจักรพรรดิจึงมีสถานะ เป็นเทพ หรือเทวะนิยม จากระบบนิยมปฏิบัติของทหารแห่งจักรพรรดิ ญี่ปุ่น ทำให้ เกิดลัทธิบูชิโด รัส(L.W. Reese) กล่าวว่า คำว่า “บูชิโด/Bushido” มาจาก “Bushi” คือ นักรบ “Do” คือ วิถีทาง รวมกันเป็น “วิถีแห่งนักรบ” ความเชื่อส่วนหนึ่งของลัทธิบูชิโดมาจาก แนวคิดของขงจื๊อกล่าวคือ มีความกล้าหาญ และความรักยศ (Chivalry)

Yoh Nakanishi (1999:4) กล่าวว่า ลัทธิบูชิโดทำให้ชาวญี่ปุ่นมีระเบียบวินัย มีความกล้าหาญ อดทน เข้มแข็งเป็นอย่างสูง

พจนา เหลืองอรุณ (2526:47) กล่าวว่า ญี่ปุ่นมีระเบียบวินัย มีความ พร้อมเพรียงกันดีมาก ให้สังเกตดูเวลาชาวญี่ปุ่นเดินไปด้วยกันจะก้าวเท้าพร้อมกันอย่างกับมี การนัดหมาย (ปัจจุบันอาจเปลี่ยนแปลงไปแล้วก็ได้ เพราะวัฒนธรรมตะวันตกเข้าไปทำให้วัฒนธรรมของญี่ปุ่นเจือจางลงหลายอย่างหลาย ประการ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย การบริโภคอาหาร จนกระทั่งญี่ปุ่นในปัจจุบันได้กลายเป็น “ญี่ปุ่นใหม่: New Japan” ไปแล้ว) แต่อย่างไรก็ตาม การขัดเกลาในเรื่องของความมีระเบียบวินัยของชนชาวญี่ปุ่น จะได้รับการสั่งสอนกันตั้งแต่เบาะเบาะ แม้การกล่อมลูก จะสอนให้เป็นคน รักชาติ กล้าหาญ รักเกียรติ รักวินัย

The Foothill-De Anza Colleges Journal (2000) ได้สำรวจ ลักษณะการบริหารงานของญี่ปุ่น มีรูปแบบดังนี้

- มีการตัดสินใจร่วมกัน และจัดการประชุมเช้า คล้ายกับเป็นชั่วโมง Home Room เพื่อปลุกฝังสำนึกต่อหน้าที่
- รับผิดชอบเป็นทีม โดยเริ่มที่ตัวผู้นำก่อน

- การทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยจัดการประชุมเพื่อสรุปผลงานวันต่อวัน หรืออาทิตย์ละครั้ง
- พนักงานต้องมีความรอบรู้ทุกด้าน
- มีเหตุผลและกติกาก่อนที่เด็ดขาด

## 2.2 แนวความคิดแถบตะวันตก

ประเทศอเมริกาเป็นประเทศเกิดใหม่กว่า 200 ปีมานี้ ดังนั้นแนวคิดด้านการบริหารการปกครองจะอ้างถึงแนวคิดและทฤษฎีการปกครองแบบดั้งเดิม จาก ภูมิภาค ยุโรป ตะวันตก แนวคิดเด่นของอเมริกัน คือ อิสรภาพ เสรีภาพ และภราดรภาพ ซึ่งจุดกำเนิดแนวคิดมาจาก การเมือง และการปกครอง

Brimstone Journal (1999) กล่าวว่า และหลังจากการเกิดสงครามโลก ครั้งที่ 2 เทคโนโลยีการสื่อสาร On-Line เริ่มถูกนำมาใช้ เริ่มจากบริษัท Intel Inc. ซึ่งทำให้เกิดจุดเปลี่ยนของการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทแทนคนงาน

ทั้งนี้ Brimstone ยังให้แง่คิดการเป็นผู้นำแบบอเมริกันที่ทำงานเป็นหน่วยงานไว้ดังนี้ว่า

“Forming a guild, running a guild and being a great leader can be quite a task. It requires time, patience, humility, wisdom, maturity, and dedication, throw in a bottle of aspirin, too. It is cool to run off and make something grand, such as a thriving guild whose name is known throughout the lands. That is a wonderful feeling, and that is why so many people try to launch their ‘own’ guilds rather than join up with one that is already established. I truly admire the person who is ambitious enough to choose this path and create his/her OWN place in this online universe. With that said, let us now look at some of the things required to be a good and effective leader”:

Winster Churchill (1998:6) กล่าวว่า การก่อตั้งองค์กร หรือกลุ่มขึ้นมา แล้วทำให้เกิดการดำเนินการ รวมถึงการเป็นผู้นำ นั้นเป็นงานหนักอยู่ เพราะ ต้องการการบริหารเวลา ความอดทน ความนอบน้อม ภูมิปัญญา ความเป็นผู้ใหญ่ และความทุ่มเทต่องานด้วย เช่นกัน ดูเหมือนว่ามันยากเย็นกว่าที่จะดำเนินการสู่ล่งด้วยดี และการทำให้เห็นถึงความยิ่งใหญ่ ดังเช่น การเติบโตของกลุ่มโดยมีชื่อเสียงขจรขจาย ซึ่งนั่นคือความรู้สึกที่ยอดเยียม และนั่นคือคำตอบที่ว่า ทำไมคนเราจึง ขวนขวายที่จะทีมงานด้วยตัวเอง มากกว่าที่จะเข้าไปร่วมกับกลุ่มงานที่มีอยู่แล้ว

Brimstone ยังแสดงความรู้สึก ชื่นชมต่อบุคคลที่มีความทะเยอทะยานพอที่จะเลือกทางเดินชีวิตด้วยตัวเอง ในโลกที่มีการติดต่อสื่อสารแบบมหภาค คุไปแล้ว ปัจจัยเหล่านี้เองที่ เป็นตัวเรียกร้องผู้นำที่ดีและมีที่ประสิทธิภาพ ในการบริหารองค์กร อย่างไรก็ตามหลักการบริหารและการปกครองในอเมริกา ยังต้องอาศัยหลักการในอดีตอยู่ ดังนี้

ความยุติธรรมและคุณธรรม สำหรับโสกราตีสสันนิษฐานว่า “คุณธรรมคือความรู้” (Virtue is Knowledge) และกฎหมายเป็นอำนาจอธิปไตยของทั้งผู้ปกครองและผู้ถูกปกครองจะต้องปฏิบัติตามความรู้ (Knowledge) ไม่

เพียงแต่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา (Intellect) และจิตใจ (Mind) เท่านั้น แต่ความรู้ยังเกี่ยวข้องกับวิญญาณ (Soul) อีกด้วย ความรู้มีอำนาจเหนืออัตตลักษณ์อย่างสำคัญ ความรู้จะทำให้เจตจำนง และอาเวคของปัจเจกบุคคลมีระเบียบวินัย และจะทำให้ปัจเจกบุคคลเป็นคนมี คุณธรรม

ประยงค์ สุวรรณบุบผา (2541:244) กล่าวตามทฤษฎีคุณธรรม (Theory of Virtue) ของโสกราตีส ผู้ปกครองจะต้องมีความรู้ความสามารถ และมี คุณธรรมความดี (Goodness) ซึ่งแนวคิดนี้ เพลโตได้เสนอแนวคิดเสริมว่า ความรู้ที่สูงที่สุดนั้นคือ ความรู้ทางปรัชญา (Philosophy) เพลโตจึงเสนอให้นักรัฐปรัชญาเป็นผู้ปกครองสำหรับแนวคิดทางการเมือง การบริหารการปกครองของเพลโตนั้น เพลโตเน้นเรื่องความยุติธรรม ที่เรียกว่า Platonic Justice และเน้นเรื่องหน้าที่ สำหรับความยุติธรรมของเพลโตนั้น หมายถึง ศีลธรรมมากกว่า กฎหมาย

#### แนวคิดการเป็นผู้นำแบบตะวันตก

พิน ดอกบัว (2532:35) กล่าวว่า แนวคิด ทรศนะ ปรัชญา ทฤษฎี มโนธรรมหรือมโนคติ และอุดมการณ์ทางการเมือง การบริหาร การปกครองของนักรัฐปรัชญาตะวันตกในยุคกรีก จากการพิจารณาอย่างเป็นภาพรวมและภาพกว้าง อาจสรุปได้อย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

- อำนาจอธิปไตยทางกฎหมาย (Sovereignty of Law)

กล่าวคือ ชาวกรีกได้ยอมรับกฎหมายเป็นอำนาจสูงสุด ทั้งเพลโตและอริสโตเติล ต่างก็พยายามเผยแพร่ความสำคัญของกฎหมายให้เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ประชาชนและรัฐต้องปฏิบัติตาม เพลโตนับถือกฎหมายเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพื่อรักษาแนวคิดเรื่องนักปกครองต้องเป็นปราชญ์ราชา หรือราชาปราชญ์ (Idea Philosopher-King) ตามอุดมการณ์ของท่านอริสโตเติลเคารพอำนาจอธิปไตยของรัฐมากกว่าอำนาจอธิปไตยของปวงชน เพราะกฎหมายจะ เป็น เครื่องมือให้นครรัฐ (City State) และประชาชนต้องผูกพันภายใต้กฎหมายเดียวกัน

- การผสมผสานกันระหว่างจริยศาสตร์จะทำให้เกิดความสามัคคีปรองดองภายใน (Harmonious Blending of Ethics)

ชาวโลกเป็นหนี้บุญคุณอย่างมากต่อปรัชญากรีก ที่ได้เสนอแนวคิดผสมผสานจริยศาสตร์ และการเมืองผสมกลมกลืนกัน เพลโตเชื่อในความสูงส่งแห่งความยุติธรรม (The Supremacy of Justice) และคุณธรรม (Virtue) ได้เรียกร้องให้รัฐยอมรับความยุติธรรมและคุณธรรมเป็นอุดมการณ์ ส่วนอริสโตเติลก็เสนอความคิดว่า เป้าหมายอันยิ่งใหญ่แห่งรัฐคือ “ต้องการให้ประชาชนมีชีวิตอย่างสุขสมบูรณ์ ด้วยการได้นักปกครอง ที่เคารพอำนาจอธิปไตยของกฎหมาย”

- ความมีอิสระเสรีภาพทางมโนธรรม (Freedom of Conscience)

ประชาชนควรมีอิสระเสรีภาพในการกระทำ ตามมโนธรรมส่วนบุคคลของตน มนุษย์ควรมีเสรีภาพทางความคิดและการแสดงออก ดังนั้นชาวกรีกจึงสนับสนุน ให้ประชาชน มีเสรีภาพทางสติปัญญาอย่างเต็มที่ การปิดกั้นหรือผูกขาดทางความคิดจึงเป็นสิ่งที่ไม่ชอบธรรม

### ● ประชาธิปไตย (Democracy)

การสนับสนุนที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสนับสนุนอุดมการณ์ประชาธิปไตย (Idea of Democracy) เพราะตามประวัติศาสตร์ประเทศ กรีซถูกแบ่งเป็นหลายนครรัฐ แต่นครรัฐเหล่านั้นก็มาประชุมร่วมกันด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งสิ่งนี้ไม่ได้ มีความหมายเพียงประชาธิปไตยเท่านั้น แต่ยังเป็นประชาธิปไตยแบบโดยตรงอีกด้วย

ขเอิญศรี อิศรางกูร ณ อยุธยา (2527:76) กล่าวว่า เฟลโดสนับสนุนการปกครองด้วยปราชญ์ราชา ส่วน อริสโตเติลสนับสนุน แนวคิดเรื่องมัชฌิมา ประชาธิปไตย (Polity) ซึ่งเป็นประชาธิปไตยที่มีลักษณะผ่อนสั้นผ่อนยาว (Moderate Democracy) และไม่นิยม ความรุนแรง ประกอบด้วย

### ความเสมอภาค (Equality)

นักปราชญ์ชาวสโตอิกส์ (Stoics) ที่นิยมลัทธิสโตอิกซิสม์ (Stoicism) ซึ่งเป็นลัทธิปรัชญาควบคู่กับ ลัทธิเอพิคิวเรียนนิสม์ (Epicureanism) (แต่หลังสมัยโสกราตีส เฟลโด และอริสโตเติล) สอนว่า มนุษย์ทุกคนมีเหตุผล (All men are rational beings) เพราะฉะนั้นมนุษย์ทุกคนต้องเท่าเทียมกัน (Equal) มนุษย์จะต้องมีสิทธิเท่าเทียมกัน ในฐานะเป็นพลเมืองของชาติของรัฐ แนวคิดนี้ต่อมาในภายหลัง รุสโซนักปรัชญาชาวฝรั่งเศส เจ้าของทฤษฎีสัญญาประชาคม (The Social Contract) ก็ได้นำมาเผยแพร่ต่อ

### ความมีเสรีภาพ (Liberty)

ชาวกรีกได้แสดงให้เห็นว่า เป็นผู้รักเสรีภาพอย่างแรงกล้า ลัทธิปัจเจกชนนิยมสมัยใหม่ (Modern Individualism) ได้เป็นหนี้บุญคุณแนวคิดเสรีภาพของชาวกรีก แต่ก็มีนักปรัชญากรีกบางท่าน เช่น เฟลโดได้ตำหนิเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขตจนไปละเมิดสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่น ชาวกรีกเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องาน ไม่ยึดถือลัทธิตัวใครตัวมัน จนละเมิดเสรีภาพของผู้อื่น

ฉะนั้นจึงสรุปรวบยอดได้ว่า ปรัชญาการบริหาร การปกครอง และการเมืองของกรีกยึดหลักกฎหมาย จริยศาสตร์ ความสามัคคีปรองดอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค และความมีเสรีภาพเป็นหลัก

## 3. ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่

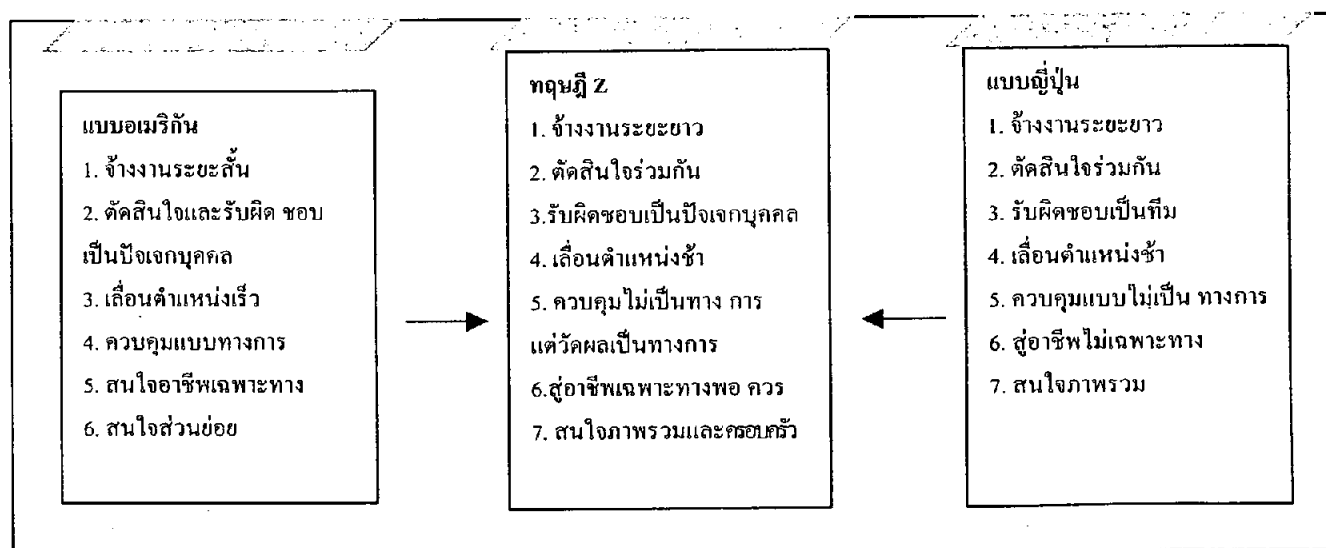
### ทัศนะที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Views)

ในระบอบปัจจุบัน ได้เกิดทฤษฎีการบริหารที่เกิดขึ้นใหม่อีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎี Z ทฤษฎีการบริหาร และการบริหารคุณภาพรวม (Total Quality Management : TQM)

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ที่พัฒนาจากประเทศแถบเอเชีย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:218) ได้กล่าวสรุป กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizan) เป็นการปรับปรุงหรือการปฏิบัติให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในชีวิตส่วนตัว ครอบครัว สังคม และชีวิตการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์เข้ากับสถานที่ทำงานและรักษามาตรฐานให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารถึงการจนถึงพนักงานระดับต้น ถือเป็นรากฐานของกิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ เช่น การสร้างกลุ่มคุณภาพ [Quality Control Circle (QCC)] การควบคุมคุณภาพโดยรวม [Total Quality Control (TQC)] กิจกรรม 5ส. ระบบการเสนอแนะ (Suggestion system) การบำรุงรักษาวิผล (Total productive maintenance) คัมบัง (KANBAN) การผลิตให้ทันเวลาพอดี (Just in time) และการผลิตแบบไม่มีของเสีย (Zero defect)

สุนันtha เลาหนันท์ (2541:52) ได้อ้างถึง William Ouchi กับทฤษฎี Z เป็นหลักการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) พัฒนาขึ้นเพื่อการบูรณาการ หลักการแบบอเมริกันเข้ากับหลักการแบบญี่ปุ่น มีหลักการที่สำคัญคือ ความมั่นคงในงาน การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ รับผิดชอบเป็นปัจเจกบุคคล เพิ่มคุณภาพ มีนโยบาย ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เน้น การควบคุม แบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสในอาชีพที่กว้างขึ้น และ ความมีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและ ครอบครัว



ภาพประกอบ 8 แผนภาพแสดงลักษณะของทฤษฎี Z ( สุนันtha เลาหนันท์. ม.ป.ป. )

## ภาวะผู้นำแบบใหม่ที่พัฒนาจากประเทศแถบอเมริกา

### การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

วิโรจน์ สาริตนะ (2542:39) กล่าวว่า ในยุคของการแข่งขันเชิงคุณภาพ ดังเช่นในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้พัฒนาหลักการบริหารที่น่าสนใจของตนเอง ขึ้นมา ดังกรณี หลักการบริหารโดยรวม ที่นิยมเรียกกันสั้นๆว่า

TQM ก็เป็นอีกหลักการหนึ่งที่ได้รับ การพัฒนาขึ้น เพื่อใช้ในการบริหาร โดยมุ่งให้ความสำคัญไปที่ความรับผิดชอบ ต่อการผลิตหรือการให้บริการ ที่มีคุณภาพร่วมกัน กระตุ้นให้พนักงานแต่ละฝ่ายมุ่งพัฒนาคุณภาพงาน

(Schorder. 1989:76) นิยามหลักการบริหารนี้มีพื้นฐานว่า มาจากหลักการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control: TQC) ที่ได้เน้นความมีพันธะผูกพันกับองค์กร การบูรณาการความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สullivan เลาห์นีย์ (2541:52) ได้อ้างแนวคิดเกี่ยวกับ TQM เริ่มต้นที่อเมริกา และ W. Edwards Deming) โดยกำหนดหลักการ 14 ประการ เพื่อพัฒนา คุณภาพของงานขึ้น ซึ่งถือว่า นักบริหารโดยเฉพาะในระดับสูงต้องกระทำ เพื่อให้การเพิ่ม ผลผลิต ที่มีคุณภาพสูงขึ้น (Deming. 1986) สำหรับหลักการทั้ง 14 ประการ มีดังนี้

1. ให้มีพันธะผูกพันระยะยาว เพื่อปรับปรุงผลผลิตและการบริการ
- 2.ให้นำปรัชญาใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ
3. สร้างคุณภาพกับผลผลิตเป็นอันดับแรก
4. สร้างความภักดีและความเชื่อถือในระยะยาว
5. ปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอยู่เสมอ
6. ให้มีการอบรมบุคลากร
7. ให้มีสภาวะความเป็นผู้นำ
8. จัดบรรยากาศแห่งความกลัว ทำงานด้วยความเป็นสุข
9. จัดอุปสรรคระหว่างหน่วยงาน เพื่อความเป็นทีม
10. จัดคำขวัญหรือคำชักชวนเพื่อให้ปรับปรุงคุณภาพ เพราะอาจเป็นสาเหตุให้คุณภาพ และการผลิต

ตกต่ำเสียเอง

11. จัดการใช้มาตรฐานการทำงาน และเป้าหมายเชิงปริมาณกับพนักงานระดับล่าง แต่นำภาวะผู้นำมาบริหารแทน
12. เปลี่ยนจุดเน้นจากมุ่งปริมาณ เป็นมุ่งคุณภาพ
13. มีแผนงานให้การศึกษาและพัฒนาตนเอง
14. ให้ยึดถือการเปลี่ยนแปลงเป็นภารกิจแห่งตน

ดังนั้น เพื่อที่จะบรรลุ TQM นั้น ผู้นำจำเป็นต้องให้อำนาจแก่ลูกน้องในการแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างเต็มที่แม้ว่าการบรรลุคุณภาพอันสูงสุดจะเป็นรางวัลในตัวเองอยู่แล้วก็ตาม แต่การให้รางวัลในรูปของตัวเงินก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะจะเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกน้องเกิดความนิยมชมชอบในตัวผู้นำ

ภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพโดยรวม [Leadership and Total Quality Management (TQM)] การจัดการคุณภาพโดยรวม [Total Quality Management (TQM)] หมายถึง ระบบการบริหารที่เน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น ตลอดทั่วทั้งบริษัทเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากที่สุด และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทั้งหมดอย่างแท้จริง

### การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO)

(Peter Drucker. 1983) ซึ่งให้นิยามการบริหารงานแบบนี้ว่า เป็นหลักการบริหารที่จะจัดให้ แต่ละบุคคลได้ทำงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทาง ในการทำงานร่วมกันที่แน่ชัด มีการ ทำงาน เป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานระหว่างวัตถุประสงค์ของ บุคคลและวัตถุประสงค์ ของ องค์กร เป็นไปได้ ด้วยดี และ ความเรียบร้อย Drucker ให้ทัศนะว่า ในการนำหลักการนี้ไปใช้ ควรคำนึงถึง

1. ผู้บริหารทุกคนและผู้นำทุกฝ่ายในองค์กร ต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์รวมขององค์กร วัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือขึ้นไป วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
2. การมีส่วนร่วม (Participation) เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการ กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและเป็นการผูกมัดให้สมาชิกผูกมัดตัวเองเข้ากับวัตถุประสงค์ และพยายามหาวิธีต่างๆ มากกระทำเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผลดำเนินงาน เน้นการตรวจสอบและการรายงานเป็นระยะๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขในวัตถุประสงค์และการดำเนินงาน
4. การกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน (Time Schedule) ทั้งในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การเตรียมการ การดำเนินการ และการรายงานผล

การบริหารงานแบบมีวัตถุประสงค์มี การตั้งสมมติฐาน เพื่อความสำเร็จดังนี้

- สมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ผู้บริหารที่มุ่งวัตถุประสงค์เป็นคนที่ควรคำนึงถึงผลย้อนกลับในแง่บวก และในแง่ลบ มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน - หลังอยู่เสมอ มีผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งการ บรรลุ วัตถุประสงค์ และผลงานที่ออกมาตามวัตถุประสงค์
- สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีแนวความคิดชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และภารกิจ ของหน่วยงานของตน เป็นผู้ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องและจริงจังโดยอาศัย วัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัด เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ที่จริงจัง เป็นไปได้ และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน เป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งการให้รางวัลตอบแทน ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างบรรยากาศ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความสนใจต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- สมมติฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อคนในหน่วยงาน ตามหลักทฤษฎีของ Abraham Maslow (1908 – 1970) ที่ให้ความสนใจกับธรรมชาติและพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร 5 ลำดับขั้น



ภาพประกอบ 9 ลำดับขั้นตอนความต้องการของ Maslow (ดร.ฉันทพันธ์ เขจรนันท์, 2542:25)

**ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler**

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:121) ได้อ้างถึง ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำโมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ในทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship - oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

สถานการณ์ (Situation) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มี อิทธิพลต่อองค์การซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) Fred E. Fiedler ได้พัฒนางานวิจัยโดยการศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่ามีความสำคัญกับงาน หรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน [Least Preferred Coworker (LPC) questionnaire] โดยมีประเด็นดังนี้

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring leadership style) : ตารางประเมินการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (The Least Preferred (LPC) scale) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ได้จำแนกออกเป็น 3 ประการคือ (1) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์-การจูงใจ (Relationship-motivated) (2) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงาน-การจูงใจ (Task-motivated) (3) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม (Socioindependent)

Fiedler กล่าวว่ารูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่าเมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของเขา เขาควรเลือกทำงานในสถานการณ์ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบของเขา ขณะเดียวกันองค์การควรช่วยผู้บริหารจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย

แบบประเมินการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ [The Least Preferred Coworker (LPC) ] เป็นการวัดระดับซึ่งผู้นำบรรยายถึงความพอใจ หรือไม่พอใจในการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานจะมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความสัมพันธ์-การจูงใจ (Relationship-motivated) ในทางกลับกันผู้นำซึ่งมองพนักงานในลักษณะที่ไม่พอใจมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบงาน-การจูงใจ (Task-motivated) ซึ่งสามารถใช้สเกลของแบบทดสอบที่ 6.1 เพื่อประเมินรูปแบบของภาวะผู้นำ (ดูรายละเอียดคอนท้ายของบทนี้)

2. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring the leadership situation) Fiedler ได้ให้สาระสำคัญว่าสถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปของปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำที่เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-member relations) (2) โครงสร้างงาน (Task structure) (3) อำนาจของตำแหน่ง (Position power) ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader - member relations) หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและการยอมรับผู้นำ คือเมื่อลูกน้องเกิดความไว้วางใจ (Trust) การเคารพนับถือ (Respect) และความมั่นใจในผู้นำ (Confidence) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานไปในทางที่ดี (Good) ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ในทางกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความไว้วางใจ (Distrust) ขาดความเคารพนับถือ (Do not respect) และมีความมั่นใจในผู้นำน้อย (Little confidence in the leader) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกก็จะไม่ดี (Poor) ซึ่งทำให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยลงด้วย

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ขอบเขตของงานซึ่งกระทำโดยกลุ่ม มีการกำหนดงาน วิธีการทำงานโดยเฉพาะ มีการอธิบาย มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ให้เป็นประจำอย่างชัดเจน เช่น งานในสายการประกอบชิ้นส่วนจะมีระดับโครงสร้างของงานสูง (High degree of task structure)

ส่วนงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) งานวิจัยและพัฒนา หรือการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นงานที่มีระดับโครงสร้างของงานต่ำ (Low degree of task structure) เมื่อระดับโครงสร้างของงานสูง สถานการณ์จะพิจารณาว่าผู้นำเป็นที่พอใจแต่ถ้าระดับโครงสร้างงานต่ำ สถานการณ์จะไม่น่าพอใจ

**2.3 อำนาจของตำแหน่ง (Position Power)** เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำมีอำนาจหน้าที่ (Authority) อย่างเป็นทางการเหนือลูกน้อง อำนาจของตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สามารถกำหนดงาน และประเมินผลงานของลูกน้อง ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ อำนาจของตำแหน่งจะต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือลูกน้องน้อย และไม่สามารถวัดงานหรือให้รางวัลลูกน้องได้ เมื่ออำนาจของตำแหน่งสูงจะพิจารณาได้ว่าผู้นำเป็นที่พึงพอใจ (Favorable) แต่เมื่ออำนาจของตำแหน่งต่ำผู้นำจะไม่น่าเป็นที่พึงพอใจ (Unfavorable) ลักษณะสถานการณ์ทั้ง 3 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ 8 สถานการณ์ ดังรูปที่ 6.1 ดังนี้

สถานการณ์ I คือ สถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - member Relations) จะดี โครงสร้างตำแหน่งของงาน (Position Structure) สูง และอำนาจของตำแหน่ง (Position Power) มาก

สถานการณ์ที่ II เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจน้อยที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่ดี (Poor) โครงสร้างของงานต่ำ (Low) และอำนาจของตำแหน่งน้อย (Weak)

สถานการณ์ที่ III, IV, V, VI, VII, VIII เป็นสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจปานกลาง

|                                                                | พอใจมาก          |                | ปานกลาง         |                | ไม่                |                | พอใจมาก         |                |
|----------------------------------------------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------|--------------------|----------------|-----------------|----------------|
|                                                                | (Very favorable) |                | (Intermediate)  |                | (Very unfavorable) |                |                 |                |
| ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก<br>(Leader-member relations) | ดี               | ดี             | ดี              | ดี             | ไม่ดี              | ไม่ดี          | ไม่ดี           | ไม่ดี          |
| โครงสร้างของงาน<br>(Task structure)                            | สูง<br>(High)    |                | ต่ำ<br>(Low)    |                | สูง<br>(High)      |                | ต่ำ<br>(Low)    |                |
| อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ<br>(Leader position power)             | มาก<br>(Strong)  | น้อย<br>(Weak) | มาก<br>(Strong) | น้อย<br>(Weak) | มาก<br>(Strong)    | น้อย<br>(Weak) | มาก<br>(Strong) | น้อย<br>(Weak) |
| สถานการณ์ (Situations)                                         | I                | II             | III             | IV             | V                  | VI             | VII             | VIII           |

ภาพประกอบ 10 แสดงการจัดแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ชื่นชอบของ Fiedler (Daft, 1999 : 96)

3. การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Evaluation of Fiedler's contingency theory) Fiedler ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่ชื่นชอบและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง เขาพบว่ารูปแบบที่แสดงในรูปที่ 6.2 คือ (1) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I, II, III ที่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly favorable) (2) สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly unfavorable) คือ สถานการณ์ที่ VII, VIII ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderate favorability) คือ สถานการณ์ที่ IV, V, VI

ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจ ในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกันถ้า สถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทาง การทำงานที่รัดกุมเนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งจะมีการกำหนดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจ หน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่ง งานอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ ดีระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการ คิดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างงานชัดเจน และสร้างอำนาจของตำแหน่งได้

สิ่งที่ผู้นำควรระวัง 2 สิ่งเมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler คือ (1) ควรรู้ว่าเขามีรูปแบบมุ่งงาน หรือมุ่งความสัมพันธ์ (2) ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ สมาชิกโครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่งว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

นิธย์ สัมมาพันธ์ (2543) “ได้กล่าวสรุปไว้ว่า นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาโดยใช้หลักพื้นฐานของความ มากน้อยของการเน้นที่งานและการเน้นบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้รูปแบบภาวะผู้นำ 5 ชนิด โดยเชื่อว่าระดับ ของความมากน้อยที่ผู้นำ ให้ความสำคัญต่อ ผล ผลิต และ ผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น รูปแบบการบริหาร “แบบผู้สร้างทีม” เชื่อกันว่าเป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด จากการวิจัยพบว่า แบบผู้สร้างทีมมีความสัมพันธ์ต่อผลผลิต และกำไรในระดับสูง ความพึงพอใจในวิชาชีพ และความสำเร็จของ วิชาชีพ

ประโยชน์ที่ได้รับในลักษณะต่างๆ จากพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ดังได้กล่าวข้างต้นนี้ เป็นเพียง ส่วนหนึ่ง ซึ่งพอแสดงให้เห็นเข้าใจถึงแหล่งและประเภทของความรู้ที่นักปฏิบัติการ การพัฒนาองค์การสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการ พัฒนางานองค์การได้

#### 4. เอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น

บริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับระบบการชำระเงินทั่วโลก ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 23,000 สถาบันทั่วโลก เป็นการพิสูจน์ให้รู้ว่าบริษัทได้พัฒนานวัตกรรมและเป็นผู้นำระบบการชำระเงิน

บทบาทของบริษัทคือ การเพิ่มความสะดวกในการใช้จ่ายด้วยผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงินที่เป็นสมาชิกของบริษัท และจากนวัตกรรมใหม่ที่บริษัทได้จัดทำเพื่อรองรับรายการใช้จ่าย จึงมีการพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่า รายการเหล่านั้นสมบูรณ์แบบได้ถึง 99.999% นอกจากนี้บริษัทมาสเตอร์การ์ดฯ ได้ร่วมกับบริษัทพันธมิตรต่างๆทั่วโลก เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

กว่า 30 ปี ที่บริษัทมาสเตอร์การ์ดฯ ได้เริ่มเติบโตจากประเทศสหรัฐอเมริกา ทางบริษัทได้คิดค้นผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความพอใจของลูกค้าของบริษัทประกอบด้วย Cirrus คือ ระบบเครือข่ายเอทีเอ็มทั่วโลก และ BankNet คือ ระบบเครือข่ายการทำรายการบัตรเครดิตทั่วโลก นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ประเภทบัตรต่างๆ จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคทั่วไป โดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ทางการตลาดอย่างรอบคอบ

##### วิสัยทัศน์ของบริษัท

“Future of Money”

การทำงานให้กับสมาชิกและการจัดเตรียมระบบให้กับสมาชิก บริษัทมาสเตอร์การ์ดฯ จะทำให้ภาพของเงินตราในอนาคตเด่นชัดขึ้น จนกลายเป็นการชำระเงินที่ดีที่สุดในโลก

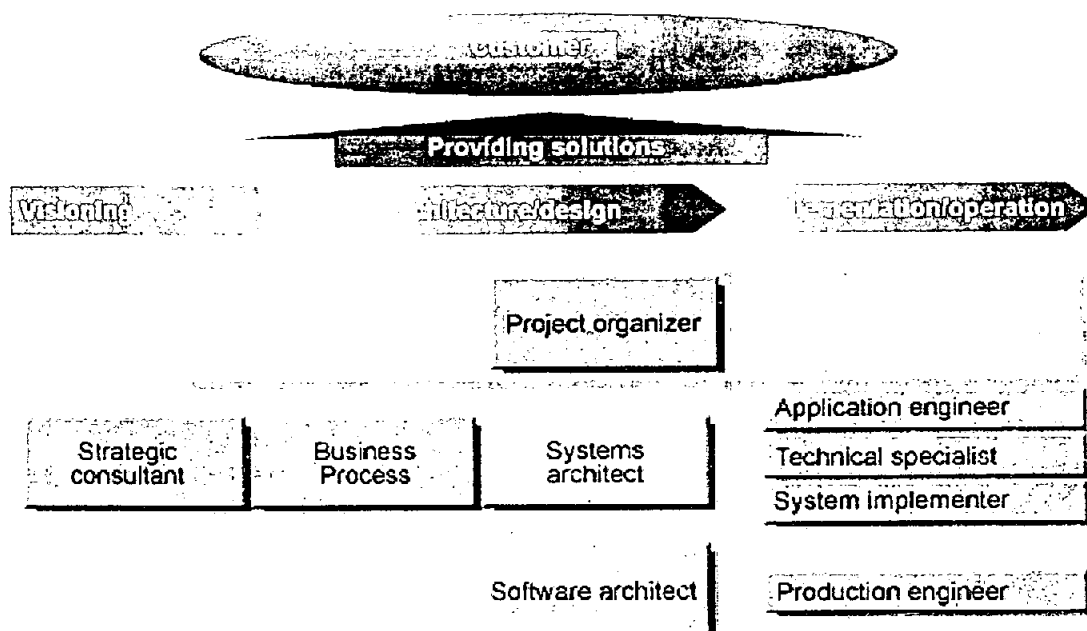
##### วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มคุณค่าการให้บริการแก่สมาชิก และการทำตลาดทั่วโลก โดยการสร้างตราสัญลักษณ์ (Brand Awareness) และรูปแบบของบัตรให้โดดเด่นที่สุด

##### ภารกิจของบริษัท

- เปิดเผย ชื่อตรง และมีความถูกต้อง
- ยุติธรรม และใส่ใจให้บริการ
- ดูแลลูกค้าด้วยความเคารพ และทำตามหน้าที่
- ทำงานเป็นทีม

- ยอมรับในหน้าที่ของแต่ละบุคคล
- สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตงาน และชีวิตส่วนตัว
- ส่งเสริมความคิดใหม่ๆ
- จัดเวลาการพัฒนาตนเองของพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน
- ส่งเสริมงานเด่น
- ให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ



ภาพประกอบ 11 แผนภาพการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท (MasterCard International.,2000)

### สาขาของบริษัท

1) เอเชีย/แปซิฟิก ประกอบด้วย ประเทศออสเตรเลีย (รวมประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศแทสมาเนีย และบางส่วนของหมู่เกาะในแถบ มหาสมุทรอาร์คติก) ประเทศสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศจีน ประเทศฮ่องกง ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศอินเดีย (รวมประเทศในแถบเอเชียใต้ทั้งหมด) ประเทศมาเลเซีย ประเทศไทย (รวมประเทศในแถบอินโดจีน), ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศอินโดนีเซีย

2) ยุโรป ประกอบด้วย ประเทศดูไบ (รวมกลุ่มประเทศตะวันออกกลางและแอฟริกาตอนเหนือ) ประเทศเบลเยียม (รวมประเทศแถบยุโรปตะวันออก และประเทศเยอรมัน) ประเทศอังกฤษ และประเทศฝรั่งเศส (รวมประเทศในแถบยุโรปตอนใต้)

3) แอฟริกา ประกอบด้วย ประเทศแอฟริกาใต้

4) ละตินอเมริกาและหมู่เกาะในทะเลแคริบเบียน ประกอบด้วย ประเทศบราซิล (รวมประเทศในทวีปอเมริกาใต้นับตั้งแต่ ประเทศเม็กซิโก ประเทศคิวบา ไปจนถึงประเทศอาร์เจนตินา)

5) อเมริกาเหนือ ประกอบด้วยประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแคนาดา โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่นครนิวยอร์ก เมืองเพอร์เซส และศูนย์เทคโนโลยีใหญ่อยู่ที่รัฐมิสซูรี เมืองเซนต์หลุยส์

ลักษณะทางธุรกิจของบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนลมีรูปแบบเป็นบริษัทสากล มีเครือข่ายทั่วโลก ภาวะผู้นำของบริษัทจะต้องบริหารงานภายใต้ภาระกิจของบริษัท ในขณะที่การประสานงานกับลูกค้าของบริษัทในแต่ละภูมิภาคที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำเหล่านั้นจะต้องอาศัยการบริหารความสอดคล้องทั้งภายในและภายนอกบริษัทอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนได้ทั้งสองฝ่าย ถือเป็นความสำเร็จของภาวะผู้นำในบริษัทที่ธุรกิจมีลักษณะนี้

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะ รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชียและแบบอเมริกัน โดยกลุ่มที่ใช้ในการศึกษามาจาก บริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น ซึ่งมีเครือข่ายอยู่ทั่วโลก โดยมีวิธีการนำเสนอเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้นำของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล ที่มีระดับตั้งแต่ตำแหน่งผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองกรรมการ ผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส และประธานประจำภูมิภาคเป็นต้นไป โดยเลือกผู้ตอบแบบสอบถามจาก สิงคโปร์ 15 คน จีน 5 คนฮ่องกง 3 คน เกาหลีใต้ 5 คน ญี่ปุ่น 5 คน ไต้หวัน 3 คน อเมริกา 35 คน รวมประชากรที่นำมาศึกษาทั้งสิ้น 71 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

##### แบบสอบถาม

- ชื่อเรื่อง : การศึกษาคุณลักษณะ รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำชาวเอเชียและภาวะผู้นำชาวอเมริกัน ใน บริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์ เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น

- รายละเอียดคำถามในแบบสอบถาม

เนื่องจากการศึกษาว่าตัวแปรที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลจะมีผลต่อความคิดเห็นของผู้นำในกลยุทธ์การบริหารองค์การ การตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารเวลา การบริหารภาวะสมดุล และการบริหารอำนาจ จึงแบ่งคำถามในแบบสอบถามเป็น 2 ส่วนดังนี้คือ

ส่วนที่ 1: ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (The Demographic Characteristics) ซึ่งจะเป็นส่วนที่เป็นลักษณะและรายละเอียดส่วนบุคคลของผู้นำในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น โดยจะมีรูปแบบคำถามในลักษณะของคำถามปลายปิด มีจำนวนทั้งสิ้น 9 ข้อ ได้แก่ อายุ เชื้อชาติ การศึกษา

ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานระดับหน้าที่ จำนวนพนักงานในส่วนที่ดูแลอยู่ เงินเดือน เพศ และสถานภาพ การสมรส

ส่วนที่ 2 : แบบวัดความคิดเห็น (Attitude Test) เป็นแบบสอบถามวัดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ มี 6 ประการ คือ

- |                               |        |
|-------------------------------|--------|
| 1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน | 1 ข้อ  |
| 2. สถิติปัญญาและความสามารถ    | 7 ข้อ  |
| 3. บุคลิกภาพ                  | 6 ข้อ  |
| 4. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน    | 6 ข้อ  |
| 5. ลักษณะทางสังคม             | 10 ข้อ |

ส่วนที่ 3 : แบบวัดความคิดเห็น (Attitude Test) แบบสอบถามความวัดทัศนคติ ที่เกี่ยวกับรูปแบบและ พฤติกรรมของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- |                        |        |
|------------------------|--------|
| 1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย | 15 ข้อ |
| 2. ผู้นำแบบเผด็จการ    | 15 ข้อ |

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

หลังจากได้ออกแบบสอบถามจึงได้มีการนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนออกนำไปใช้ โดยนำมาทดสอบ กับกลุ่มประชากร 71 คน เพื่อนำไปแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถาม โดยพอจะสรุปข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ดังนี้

- จดหมายขอความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม

แบบสอบถาม จะมีแต่ข้อความที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายของแบบสอบถามและประโยชน์ จากการที่จะ นำไปปรับปรุงพัฒนาด้านการกลยุทธ์การบริหารของผู้นำในหน่วยงานของ บริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น ในแง่ของการศึกษา ที่เกิดแก่คนส่วนรวมเพื่อ ให้เกิดแรงจูงใจในการทำแบบสอบถาม

- ข้อผิดพลาดจากการเลือกตัวอย่างที่ใช้ในการ Pretest แบบสอบถาม

เนื่องจากตัวอย่างที่ใช้ในการ Pretest สอบถามยังไม่เป็นตัวอย่างที่ดีพอและมีจำนวนมากเกินไปและ ระดับหน้าที่งาน ตลอดจนรายได้ค่อนข้างจะเป็นกลุ่มที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับ คำถาม และ ข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน และผู้ที่ทำการ Pretest แบบสอบถามบางคนก็ยังไม่อยู่ในภาวะของ ผู้นำจึงทำให้ความเข้าใจหรือมุมมองเกี่ยวกับหัวข้อการศึกษายังไม่ดีพอ

จากการ Pretest แบบสอบถามเบื้องต้นจึงทำให้ทางผู้ศึกษา ได้นำข้อผิดพลาดต่างๆ มาปรับปรุง และ แก้ไขแบบสอบถาม โดยใช้ถ้อยคำ หรือคำถามที่ชัดเจน สะดวกต่อการตอบ ใช้ความสามารถของผู้ตอบน้อยที่สุด

และให้ผู้ตอบใช้เวลาน้อยที่สุดเพื่อผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่เสียเวลาต้องมาทบทวนความจำ เป็นเวลานานก่อนที่จะตอบแต่ละคำถาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วในการศึกษาต่อไป

2. นำข้อความที่คัดเลือกไว้จัดทำเป็นแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และฝ่ายบุคคลของบริษัทเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง

3. จัดพิมพ์ให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

4. ผู้ศึกษาออกหนังสือเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ กรรมการบริหาร รองกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชันแนล จำนวนทั้งสิ้น 71 คน จาก 7 ประเทศ คือ สิงคโปร์ 15 คน จีน 5 คนฮ่องกง 3 คน เกาหลีใต้ 5 คน ญี่ปุ่น 5 คน ไต้หวัน 3 คน และอเมริกา 35 คน โดยแผนกบุคคลของบริษัทช่วยตรวจสอบและเรียบเรียงแบบสอบถามให้ และจัดส่งแบบสอบถามตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2544 ถึง พฤศจิกายน 2545

5. ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารเหล่านั้น ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทฯ และเอกสารฉบับจริงส่งทางบริษัทรับส่งไปรษณีย์ระหว่างประเทศ เนื่องจากผู้ศึกษาไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง

6. ผู้ศึกษาจะนำแบบสอบถามกลับคืนมานับตั้งแต่วันที่ส่งแบบสอบถามจนถึงเดือนพฤศจิกายน 2545มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบวัดความคิดเห็นนี้เป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale เพื่อที่จะให้ผู้ตอบให้คะแนนถึง น้ำหนักของการยอมรับหรือไม่ยอมรับ ด้วยข้อความที่มีโครงสร้างสากล ที่มีค่าแตกต่างจากความคิดเห็นด้านลบ อย่างมาก (ไม่เคยปฏิบัติเลย) ไปถึง ความคิดเห็นด้านบวกอย่างมาก (ปฏิบัติเป็นประจำ) โดยในการวัดความคิดเห็นผู้วิจัยจะถ่วงน้ำหนักคะแนน 1, 2, 3 และ 4 ดังนี้

|                                     |                  |
|-------------------------------------|------------------|
| คะแนนถ่วงน้ำหนัก 1 สำหรับข้อความที่ | ไม่เคยปฏิบัติเลย |
| คะแนนถ่วงน้ำหนัก 2 สำหรับข้อความที่ | นาน ๆ ครั้ง      |
| คะแนนถ่วงน้ำหนัก 3 สำหรับข้อความที่ | ขึ้นอยู่กับโอกาส |
| คะแนนถ่วงน้ำหนัก 4 สำหรับข้อความที่ | ปฏิบัติบ่อย      |
| คะแนนถ่วงน้ำหนัก 5 สำหรับข้อความที่ | ปฏิบัติเป็นประจำ |

ในแบบสอบถาม จะต้องมี Code สำหรับให้เจ้าหน้าที่บันทึกผลของรายการในคำถามแต่ละข้อ ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวามือของแบบสอบถามใช้สำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามนั้นๆ ซึ่งจะมีคู่มือการลงรหัส (Code Book) เพื่อให้เป็นมาตรฐานแนวทางของเจ้าหน้าที่ที่ลงรหัสคือ เป็นข้อปฏิบัติในการทำงานให้มีความเข้าใจเป็นอันเดียวกัน

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. สถิติพื้นฐาน

#### 1.1 ค่าเฉลี่ย (ถ้วน สายยศ และอังคณา สายยศ.2539 : 60)

คำนวณค่าเฉลี่ยเลขคณิต โดยหาผลรวมของคะแนนคูณกับจำนวนความถี่แล้วหารด้วยจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

$$\text{คะแนนเฉลี่ย } (\bar{X}) = \frac{\sum fx}{n}$$

|       |           |     |                       |
|-------|-----------|-----|-----------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย        |
|       | $\sum fx$ | แทน | ผลรวมทั้งหมดของคะแนน  |
|       | n         | แทน | จำนวนของข้อมูลทั้งหมด |

อนึ่ง ค่าเฉลี่ยที่ได้มาจากการคำนวณ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 1-5 โดยที่สามารถแปลความหมายช่วงคะแนนได้ดังนี้

|                           |           |               |                       |
|---------------------------|-----------|---------------|-----------------------|
| ถ้าค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง | 4.51-5.00 | แปลความได้ว่า | อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| ถ้าค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง | 3.51-4.50 | แปลความได้ว่า | อยู่ในระดับมาก        |
| ถ้าค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง | 2.51-3.50 | แปลความได้ว่า | อยู่ในระดับปานกลาง    |
| ถ้าค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง | 1.51-2.50 | แปลความได้ว่า | อยู่ในระดับน้อย       |
| ถ้าค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง | 1.00-1.50 | แปลความได้ว่า | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการใช้การแจกแจงความถี่ มักจะใช้ในกรณีที่เป็นแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด การประมวลผลจะกระทำได้ในลักษณะการอ่านข้อความแล้ว วิเคราะห์แยกประเด็นเนื้อหา สรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วแยกออกเป็นหมวดหมู่และจัดประเภทคำตอบ ประเด็นที่ต้องทำเสมอคือการจัดกลุ่มประเภทคำตอบที่มีเนื้อหาเดียวกันและจัดทำความถี่

#### 1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 65)

$$\text{จากสูตร S.D.} = \frac{n \sum (x^2) - (\sum x)^2}{n(n-1)}$$

∴ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้

|       |               |     |                                 |
|-------|---------------|-----|---------------------------------|
| เมื่อ | S             | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน         |
|       | X             | แทน | คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง    |
|       | $\sum x^2$    | แทน | ผลรวมทั้งหมดของคะแนน            |
|       | $(\sum fx)^2$ | แทน | ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง |
|       | n             | แทน | จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม            |
|       | n - 1         | แทน | จำนวนตัวแปรอิสระ                |

## 2. สถิติทดสอบสมมติฐาน (ชูศรี วงศ์รัตน์.2541:193)

### 2.1 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์ r

การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ r ของความแปรผันร่วมของตัวแปร

2 ตัว ว่าเป็นตัวแปรตามหรือผกผันกัน สามารถคำนวณค่าสหสัมพันธ์ r ได้จากสูตร

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

|       |            |     |                                                  |
|-------|------------|-----|--------------------------------------------------|
| เมื่อ | r          | แทน | ค่าความสัมพันธ์                                  |
|       | $\sum xy$  | แทน | ผลรวมทั้งหมดของคะแนนที่ได้จากตัวแปรทั้งสองประเภท |
|       | $\sum x$   | แทน | ผลรวมทั้งหมดของคะแนนที่ได้จากตัวแปรอิสระ         |
|       | $\sum y$   | แทน | ผลรวมทั้งหมดของคะแนนที่ได้จากตัวแปรตาม           |
|       | $\sum x^2$ | แทน | ผลรวมคะแนนที่ได้จากตัวแปรอิสระแต่ละตัวยกกำลังสอง |
|       | $\sum y^2$ | แทน | ผลรวมคะแนนที่ได้จากตัวแปรตามแต่ละตัวยกกำลังสอง   |
|       | n          | แทน | จำนวนค่าถาม                                      |

2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ในด้านเพศ เชื้อชาติ และสถานภาพ โดยสูตร Independent การวิเคราะห์ความแปรปรวน ณ ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ร้อยละ 95 (ล้วน สายยศ. 2538 : 134) ดังนี้

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}} \quad (\text{เมื่อมีกลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม } n = 2)$$

|       |         |     |                                        |
|-------|---------|-----|----------------------------------------|
| เมื่อ | t       | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution |
|       | $X_1$   | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1         |
|       | $X_2$   | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2         |
|       | $S_1^2$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1         |
|       | $S_2^2$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2         |

2.3 ค่า ANOVA (One-way Analysis of Variance) ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อทดสอบคุณลักษณะของผู้นำทางด้านการศึกษา ตำแหน่ง สังกัด และหน่วยงาน หากพบความแตกต่างจะใช้ LSD (Least = Significant Different) เพื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่อีกชั้นหนึ่ง (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 175) โดยใช้สูตร

$$F = \frac{ms_b}{ms_w}$$

|       |        |     |                                                          |
|-------|--------|-----|----------------------------------------------------------|
| เมื่อ | F      | แทน | ค่าการแจกแจงที่ใช้พิจารณาใน F-distribution (วัดนัยสำคัญ) |
|       | $ms_b$ | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม                               |
|       | $ms_w$ | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม                                 |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบเอเชียและอเมริกันในบริษัทบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น นั้น ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัย จึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

|           |     |                                                          |
|-----------|-----|----------------------------------------------------------|
| n         | แทน | ขนาดกลุ่มตัวอย่าง                                        |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย                                           |
| S.D.      | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                     |
| t         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution                |
| F         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F-distribution                |
| SS        | แทน | ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum Squares)           |
| MS        | แทน | ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Squares) |
| Df        | แทน | ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)            |
| *         | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                             |
| **        | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                             |

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ด้านบุคลิกภาพ และด้านลักษณะทางสังคม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำและเปรียบเทียบรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของบริหารในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชันแนล อินคอร์ปอเรชัน

ตอนที่ 1 นี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ ภูมิหลังทางเชื้อชาติ อายุ พื้นฐานทางการศึกษา รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ตำแหน่ง และจำนวน พนักงานในบริษัท โดยนำเสนอในรูปของความถี่และร้อยละ ปรากฏผลดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ สถานะภาพภูมิหลังทางเชื้อชาติ อายุ พื้นฐานทางการศึกษา รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ตำแหน่ง และจำนวน พนักงานในบริษัท

| ลักษณะทั่วไป            | ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม |        |
|-------------------------|--------------------------|--------|
|                         | จำนวน (คน)               | ร้อยละ |
| 1. เพศ                  |                          |        |
| - ชาย                   | 54                       | 76.1   |
| - หญิง                  | 17                       | 23.9   |
| รวม                     | 71                       | 100    |
| 2. สถานภาพ              |                          |        |
| - โสด                   | 35                       | 49.3   |
| - สมรส                  | 36                       | 50.7   |
| รวม                     | 71                       | 100    |
| 3. ภูมิหลังทางเชื้อชาติ |                          |        |
| - อเมริกัน              | 35                       | 49.3   |
| - เอเชีย                | 36                       | 50.7   |
| รวม                     | 71                       | 100    |
| 4. อายุ                 |                          |        |
| - ต่ำกว่า 30 ปี         | 13                       | 18.3   |
| - 31 – 35 ปี            | 15                       | 21.1   |
| - 36 – 40 ปี            | 20                       | 28.2   |
| - 41 – 45 ปี            | 10                       | 14.1   |
| - 46 – 50 ปี            | 5                        | 7.0    |
| - 51 – 60 ปี            | 8                        | 11.3   |
| - มากกว่า 60 ปี         | -                        | -      |
| รวม                     | 71                       | 100    |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ลักษณะทั่วไป                        | ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม |        |
|-------------------------------------|--------------------------|--------|
|                                     | จำนวน (คน)               | ร้อยละ |
| 5. พื้นฐานทางการศึกษาสูงสุด         |                          |        |
| - ต่ำกว่าปริญญาตรี                  | 4                        | 5.6    |
| - ระดับปริญญาตรี                    | 38                       | 53.5   |
| - ระดับปริญญาโท                     | 19                       | 26.8   |
| - สูงกว่าระดับปริญญาโท              | 10                       | 14.1   |
| รวม                                 | 71                       | 100    |
| 6. รายได้ต่อเดือน                   |                          |        |
| - ต่ำกว่า 2,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา | 8                        | 11.3   |
| - 2,001 - 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา | 16                       | 22.5   |
| - 3,001 - 4,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา | 7                        | 9.9    |
| - 4,001 - 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา | 8                        | 11.3   |
| - 5,100 - 6,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา | 9                        | 12.7   |
| - มากกว่า 6,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา | 6                        | 8.5    |
| - ไม่ระบุ                           | 17                       | 23.9   |
| รวม                                 | 71                       | 100    |
| 7. หน่วยงานที่สังกัด (แผนก)         |                          |        |
| - บัญชี                             | 11                       | 15.5   |
| - เทคโนโลยีและระบบ                  | 23                       | 32.4   |
| - สำนักงานภูมิภาค                   | 14                       | 19.7   |
| - การตลาด                           | 7                        | 9.9    |
| - กลุ่มที่ปรึกษาด้านธุรกิจ          | 5                        | 7.0    |
| - กฎหมาย                            | 3                        | 4.2    |
| - ควบคุมความปลอดภัยและความมั่นคง    | 8                        | 11.3   |
| รวม                                 | 71                       | 100    |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ลักษณะทั่วไป             | ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม |        |
|--------------------------|--------------------------|--------|
|                          | จำนวน (คน)               | ร้อยละ |
| 8. ตำแหน่ง               |                          |        |
| - ผู้ช่วยผู้จัดการ       | 4                        | 5.6    |
| - ผู้จัดการ              | 21                       | 29.6   |
| - ผู้อำนวยการ            | 12                       | 16.9   |
| - รองกรรมการผู้จัดการ    | 12                       | 16.9   |
| - ประธานกรรมการผู้จัดการ | 5                        | 7.0    |
| - ไม่ระบุ                | 17                       | 23.9   |
| รวม                      | 71                       | 100    |
| 9. จำนวนพนักงานในบริษัท  |                          |        |
| - น้อยกว่า 5 คน          | 13                       | 18.3   |
| - 5 – 10 คน              | 15                       | 21.1   |
| - 11 – 20 คน             | 21                       | 29.6   |
| - 21 – 30 คน             | 14                       | 19.7   |
| - มากกว่า 40 คน          | 8                        | 11.3   |
| รวม                      | 71                       | 100    |

จากตาราง 2 พบว่า

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 76.1 ส่วนเพศหญิง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสดและสมรสใกล้เคียงกัน จำนวน 35 และ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 51.7 ตามลำดับ

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีเชื้อชาติเอเชียและอเมริกันใกล้เคียงกัน จำนวน 35 และ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 และ 53.5

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามโดยมากมีอายุอยู่ระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ส่วนผู้บริหารที่อายุต่ำกว่า คิดเป็น 30 ปี จำนวน 13 คน มีร้อยละ 18.3 ผู้บริหารอายุระหว่าง 31-35 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ผู้บริหาร อายุ 41-45 ปี มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 ผู้บริหาร อายุ 46.50 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ผู้บริหารอายุ 51-60 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7 และไม่มีผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 60 ปี

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ถึง 38 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 ที่เหลือจบต่ำกว่าปริญญาตรี 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ระดับปริญญาโท 19 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 สูงกว่าระดับปริญญาโท 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

รายได้ 4,001 - 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ซึ่งเท่ากับผู้บริหารที่มีรายได้ต่ำกว่า 2,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 รายได้ 3,001 - 4,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ รายได้ 5,001 - 6,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 รายได้มากกว่า 6,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดเทคโนโลยีและระบบมีจำนวน 23 คน คิดเป็น 32.4 สังกัดแผนกการตลาด 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 สังกัดแผนกบัญชี 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 สังกัดแผนกสำนักงานภูมิภาค 14 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 สังกัดแผนกกลุ่มที่ปรึกษาด้านธุรกิจ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 สังกัดแผนกกฎหมาย 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 สังกัดแผนกควบคุมความปลอดภัยและความมั่นคง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 ที่เหลือดำรงตำแหน่งประธานกรรมการผู้จัดการ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามไม่ระบุตำแหน่งถึง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่เหลือมีพนักงานในการบริหาร พนักงานในการบริหาร 5 - 10 คน มี 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพนักงานในการบริหาร 21 - 30 คน มี 14 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 มีพนักงานในการบริหารมากกว่า 40 คน มี 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 มีพนักงานในการบริหารน้อยกว่า 5 คน มี 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ ภูมิหลังทางเชื้อชาติ อายุ พื้นฐานทางการศึกษา รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ตำแหน่ง และจำนวนพนักงานในบริษัท โดยนำเสนอในรูปของความถี่และร้อยละในตาราง 1 พบว่า ลักษณะส่วนตัวบางตัวแปรมีความถี่ไม่ถึง 10 ซึ่งอาจทำให้ผลการทดสอบสมมติฐานมีความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวมกลุ่มลักษณะด้านประชากรศาสตร์บางตัวแปรเพื่อให้มีความถี่มากกว่าหรือเท่ากับ 10 ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ พื้นฐานทางการศึกษา รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ตำแหน่ง และจำนวนพนักงานในบริษัทที่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความถี่ไม่ถึง 10 คน จึงนำกลุ่มลักษณะด้านประชากรมารวมกัน

| ลักษณะทั่วไป                                   | ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม |        |
|------------------------------------------------|--------------------------|--------|
|                                                | จำนวน (คน)               | ร้อยละ |
| 1. อายุ                                        |                          |        |
| - ต่ำกว่า 35 ปี                                | 28                       | 39.4   |
| - 36 – 40 ปี                                   | 20                       | 28.2   |
| - 41 – 45 ปี                                   | 10                       | 14.1   |
| - มากกว่า 46 ปี                                | 13                       | 18.3   |
| รวม                                            | 71                       | 100    |
| 2. พื้นฐานทางการศึกษาสูงสุด                    |                          |        |
| - ต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี                  | 42                       | 59.2   |
| - ระดับปริญญาโท                                | 19                       | 26.8   |
| - สูงกว่าระดับปริญญาโท                         | 10                       | 14.1   |
| รวม                                            | 71                       | 100    |
| 3. รายได้ต่อเดือน                              |                          |        |
| - ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 2,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา | 24                       | 33.8   |
| - 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา            | 15                       | 21.1   |
| - มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา            | 15                       | 21.1   |
| - ไม่ระบุ                                      | 17                       | 23.9   |
| รวม                                            | 71                       | 100    |
| 4. หน่วยงานที่สังกัด (แผนก)                    |                          |        |
| - บัญชี                                        | 11                       | 15.5   |
| - เทคโนโลยีและระบบ                             | 23                       | 32.4   |
| - สำนักงานภูมิภาค                              | 14                       | 19.7   |
| - อื่นๆ                                        | 23                       | 32.4   |
| รวม                                            | 71                       | 100    |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ลักษณะทั่วไป                                  | ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม |        |
|-----------------------------------------------|--------------------------|--------|
|                                               | จำนวน (คน)               | ร้อยละ |
| 5. ตำแหน่ง                                    |                          |        |
| - ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ                 | 25                       | 35.2   |
| - ผู้อำนวยการ                                 | 12                       | 16.9   |
| - รองกรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการผู้จัดการ | 17                       | 23.9   |
| - ไม่ระบุ                                     | 17                       | 23.9   |
| รวม                                           | 71                       | 100    |
| 6. จำนวนพนักงานในบริษัท                       |                          |        |
| - น้อยกว่า 5 คน                               | 13                       | 18.3   |
| - 5 – 10 คน                                   | 15                       | 21.1   |
| - 11 – 20 คน                                  | 21                       | 29.6   |
| - 21 – 30 คน                                  | 14                       | 19.7   |
| - มากกว่า 40 คน                               | 8                        | 11.3   |
| รวม                                           | 71                       | 100    |

\* อื่นๆ ได้แก่ การตลาด, กลุ่มที่ปรึกษาด้านธุรกิจ, กฎหมาย, ควบคุมความปลอดภัยและความมั่นคง

จากตาราง 3 จากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามโดยมากมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 ที่เหลือเป็นผู้บริหารที่มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ผู้บริหารมีอายุมากกว่า 46 ปีมีจำนวน 13 คิดเป็นร้อยละ 18.3 และผู้บริหารมีอายุ 41-45 ปี มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับ ปริญญาตรีถึง 42 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 ที่เหลือเป็นผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 ส่วนผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาโท มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีรายได้ต่อเดือนนั้น พบว่า กลุ่มใหญ่ที่สุด มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 ที่เหลือเป็นผู้บริหารที่ไม่ระบุรายได้มี 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 และผู้บริหารที่มีรายได้ 3,001-5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ซึ่งเท่ากับผู้บริหารที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบ มากที่สุดจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 และสังกัดแผนกที่เป็นกลุ่มอื่นๆ ซึ่งได้แก่ การตลาด กลุ่มที่ปรึกษา ด้านพัฒนาธุรกิจ กฎหมาย และ แผนกควบคุมความปลอดภัยและความมั่นคง รวมกัน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 ที่เหลือเป็นผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งรองกรรมการ ประธานกรรมการผู้จัดการจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 ซึ่งมีจำนวนเท่ากับผู้บริหารที่ไม่ระบุตำแหน่งส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามโดยมากมีพนักงานในบริษัท 11 – 20 คน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 ที่เหลือเป็นผู้บริหารที่มีจำนวนพนักงานในการดูแล 5-10 คน มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ผู้บริหารที่มีจำนวนพนักงาน 21-30 คน มีจำนวน 14 คน คิดเป็น 19.7 ผู้บริหารที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 5 คน มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 ส่วนผู้บริหารที่มีพนักงานน้อยกว่า 40 คน มีเพียง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถ  
ในการปรับตัว ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน  
ด้านบุคลิกภาพ และด้านลักษณะทางสังคม

ตาราง 4 แสดงจำนวนความถี่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ                                                                                                 | ระดับ<br>คุณลักษณะ<br>ของภาวะผู้นำ |      |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------|---------|
|                                                                                                                       | Mean                               | SD   |         |
| <b>ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน</b>                                                                                 |                                    |      |         |
| 1. ยึดมั่นและถือปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ                                                                       | 4.24                               | .95  | ดี      |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถ                                                                                             |                                    |      |         |
| 2. มีการกำหนดทิศทางเพื่อองค์กรและสมาชิก                                                                               | 4.28                               | .68  | ดี      |
| 3. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อการตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการยอมรับ                                                   | 4.03                               | .65  | ดี      |
| 4. ขึ้นขอต่อการแก้ปัญหาแบบเรียบง่ายและมีวิสัยทัศน์                                                                    | 3.70                               | .80  | ดี      |
| 5. สื่อสารวิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งว่าสิ่งนั้นควรเป็นอย่างไร                                                              | 3.92                               | .96  | ดี      |
| 6. จัดในการวิพากษ์การตัดสินใจหรือการกระทำที่เห็นว่าเหมาะสม                                                            | 3.82                               | .96  | ดี      |
| 7. พิจารณาคัดเลือกอื่นๆ ก่อนการกระทำ                                                                                  | 3.69                               | .87  | ดี      |
| 3. ใช้การเสนอข้อตกลงที่ดีในการใช้เวลาแก้ปัญหาทางด้านเทคนิคบ้าง<br>หรือด้านธุรกิจหรือช่วยกลุ่มทำงานแก้ปัญหาด้วยเช่นกัน | 3.89                               | .75  | ดี      |
|                                                                                                                       | 3.90                               | .48  | ดี      |
| <b>ด้านบุคลิกภาพ</b>                                                                                                  |                                    |      |         |
| 9. สนับสนุนให้มีการค้นหาสมมติฐานและพิสูจน์ในสิ่งต่างๆ ด้วยมุมมองใหม่ๆ                                                 | 4.00                               | .77  | ดี      |
| 10. กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี                                                                                       | 3.97                               | .88  | ดี      |
| 11. สร้างสรรค์วัฒนธรรมการยอมรับในองค์กรมีการเติบโต<br>และพัฒนาบุคลิกภาพ                                               | 3.70                               | .90  | ดี      |
| 12. ให้โอกาสในสิ่งใหม่ๆ ที่น่าสนใจต่อคนในองค์กรให้เกิดความพยายามมากขึ้น                                               | 3.79                               | .84  | ดี      |
| 13. ปฏิบัติงานที่ท้าทายด้วยความระมัดระวัง                                                                             | 2.52                               | 1.22 | ปานกลาง |
| 14. เป็นบุคคลที่รู้จักวางตัวและรู้จักควบคุมตนเอง                                                                      | 2.69                               | 1.19 | ปานกลาง |
|                                                                                                                       | 3.45                               | .04  | ดี      |
| <b>ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน</b>                                                                                    |                                    |      |         |
| 15. สนับสนุนโครงการโดยเตรียมการจัดทีมงานเพื่อความก้าวหน้า                                                             | 4.04                               | .69  | ดี      |
| 16. เน้นกระบวนการมากกว่าผลสำเร็จ                                                                                      | 3.01                               | .95  | ปานกลาง |

ตาราง 4 (ต่อ)

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ                                                                                            | ระดับ<br>คุณลักษณะ<br>ของภาวะผู้นำ |      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------|---------|
|                                                                                                                  | Mean                               | SD   |         |
| 17. กำหนดความสำคัญของงานตามลำดับ โดยวางแผนระยะยาว                                                                | 3.82                               | .74  | ดี      |
| 18. ทำงานหนักเป็นเวลานาน                                                                                         | 2.97                               | 1.40 | ปานกลาง |
| 19. คิดว่าไม่ควรใช้เวลานานๆ กับคอมพิวเตอร์ หากคอมพิวเตอร์เหล่านั้นไม่ให้<br>ผลผลิตเพิ่มขึ้น                      | 2.72                               | 1.27 | ปานกลาง |
| 20. ใช้เวลาอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ต่อสัปดาห์ ในการเตรียมการเพื่อวางแผน<br>ให้กับตัวเองหรือช่วยคนอื่นเพื่อวางแผน | 3.54                               | .97  | ดี      |
|                                                                                                                  | 3.35                               | .74  | ปานกลาง |
| <b>ด้านลักษณะทางสังคม</b>                                                                                        |                                    |      |         |
| 21. อธิบายวิธีการทำงานได้อย่างชัดเจน                                                                             | 3.77                               | .91  | ดี      |
| 22. ขอมรับความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ ด้วยความเคารพและสง่าผ่าเผย                                                    | 3.99                               | .82  | ดี      |
| 23. ให้หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินเมื่อผู้ร่วมงาน เมื่อกระทำความผิด ***                                                 | 2.42                               | 1.10 | ปานกลาง |
| 24. สร้างความแน่ใจให้กับผู้ที่มีวิสัยทัศน์ว่าสมควรจะได้รับรางวัล                                                 | 3.93                               | .83  | ดี      |
| 25. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในองค์กร                                                                    | 4.07                               | .78  | ดี      |
| 26. แสดงความกังวลต่อความต้องการของผู้อื่นในการแก้ไขความขัดแย้ง                                                   | 3.69                               | .82  | ดี      |
| 27. พยายามแก้ไขความขัดแย้งและความไม่ลงรอยกับบุคคลอื่นๆ ***                                                       | 2.83                               | .77  | ปานกลาง |
| 28. ไม่แสดงความเห็นใจคนที่ปัญหาจากงานที่ตนเองได้มอบหมายให้ทำ ***                                                 | 2.51                               | .81  | ปานกลาง |
| 29. พยายามเข้าร่วมกลุ่มสังคมกับคนอื่นๆ ที่ท่านไม่ค่อยให้ความสนใจ                                                 | 2.87                               | .91  | ปานกลาง |
| 30. เป็นกลุ่มพันธมิตรกับผู้คนอื่นๆ                                                                               | 3.58                               | 1.00 | ดี      |
|                                                                                                                  | 3.37                               | .41  | ปานกลาง |

\*\*\* เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 3 พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดี ได้แก่ ชีคมันและถือปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ( $\bar{X} = 4.24$ )
2. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถในระดับดี ได้แก่ มีการกำหนดทิศทางเพื่อองค์กรและสมาชิก ( $\bar{X} = 4.28$ ) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อการตัดสินใจ

ด้วยความเข้าใจและการยอมรับ ( $\bar{X} = 4.03$ ) ชื่นชอบต่อการแก้ปัญหาแบบเรียบง่ายและมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.70$ ) สื่อสารวิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งว่า สิ่งนั้นควรเป็นอย่างไร ( $\bar{X} = 3.92$ ) ชี้นำในการวิพากษ์การตัดสินใจหรือการกระทำที่เห็นว่าเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.82$ ) พิสูจน์ตัวเลือกอื่น ๆ ก่อนกระทำ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ใช้การนำเสนอข้อตกลงที่ดีในการใช้เวลาแก้ปัญหาทางเทคนิคบ้างหรือด้านธุรกิจหรือช่วยทำงานแก้ปัญหาด้วยเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.89$ )

3. ด้านบุคลิกภาพ ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพในระดับดี ได้แก่ สนับสนุนให้มีการค้นหาสมมติฐานและพิสูจน์ในสิ่งต่างๆ ด้วยมุมมองใหม่ ( $\bar{X} = 4.00$ ) กระตุ้นให้เป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 3.97$ ) สร้างสรรค์วัฒนธรรมการยอมรับในองค์กรมีการเติบโตและการพัฒนาบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ให้โอกาสสิ่งใหม่ๆ ที่น่าสนใจต่อคนในองค์กรให้เกิดความพยายามมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.79$ )

ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพในระดับปานกลาง ได้แก่ ปฏิบัติงานที่ท้าทายด้วยความระมัดระวัง ( $\bar{X} = 2.52$ ) และเป็นบุคคลที่วางตัวและรู้จักควบคุมตนเอง ( $\bar{X} = 2.69$ )

4. ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานในระดับดี ได้แก่ สนับสนุนโครงการโดยการจัดเตรียมทีมงานเพื่อความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.04$ ) กำหนดความสำคัญของงานตามลำดับโดยวางแผนระยะยาว ( $\bar{X} = 3.82$ ) ใช้เวลาอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ต่อสัปดาห์ในการเตรียมการเพื่อวางแผนให้กับตนเองหรือช่วยคนอื่นเพื่อวางแผน ( $\bar{X} = 3.54$ )

ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานในระดับปานกลาง ได้แก่ เน้นกระบวนการมากกว่าผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.01$ ) ทำงานหนักเป็นเวลานานๆ ( $\bar{X} = 2.97$ ) คิดว่าไม่ควรใช้เวลานานๆ กับคอมพิวเตอร์ หากคอมพิวเตอร์นั้นไม่ได้ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 2.72$ )

5. ด้านลักษณะทางสังคม ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมในระดับดี ได้แก่ อธิบายการทำงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.77$ ) ยอมรับความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ ด้วยความเคารพ และ สง่าผ่าเผย ( $\bar{X} = 3.99$ ) สร้างความแน่ใจให้กับผู้ที่มีวิสัยทัศน์ว่าสมควรจะได้รับรางวัล ( $\bar{X} = 3.93$ ) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.07$ ) แสดงความกังวลต่อความต้องการของผู้อื่นในการ แก้ไขความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.69$ ) และเป็นกลุ่มพันธมิตรกับผู้อื่นๆ ( $\bar{X} = 3.58$ )

ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมในระดับปานกลาง ได้แก่ ให้หัวหน้าเป็นผู้ชักชวนเพื่อนร่วมงานเมื่อกระทำความผิด ( $\bar{X} = 2.42$ ) พยายามแก้ไขความขัดแย้งและความไม่ลงรอยกับบุคคลอื่นๆ ( $\bar{X} = 2.83$ ) ไม่แสดงความเห็นใจคนที่มีความผิดจากงานที่ตนเองได้มอบหมายให้ทำ ( $\bar{X} = 2.51$ ) และพยายามเข้ากลุ่มสังคมกับคนอื่นๆ ที่ท่านไม่ค่อยให้ความสนใจ ( $\bar{X} = 2.87$ )

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละข้อแล้วพบว่า ข้อที่ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในระดับดีสูงเป็นอันดับ 1 คือ มีการกำหนดทิศทางเพื่อองค์กรและสมาชิก ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมาคือ ยึดมั่นและถือปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ( $\bar{X} = 4.24$ ) และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายใน องค์กร ( $\bar{X} = 4.07$ ) เป็นอันดับ 2 และ 3

ข้อที่ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของภาวะผู้นำน้อยที่สุดคือ ไม่ชักชวนเพื่อน ร่วมงานเมื่อกระทำความผิด ( $\bar{X} = 2.42$ )

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐานของคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ

| คุณลักษณะภาวะผู้นำ                | ระดับลักษณะ |     |           |
|-----------------------------------|-------------|-----|-----------|
|                                   | Mean        | SD  | ภาวะผู้นำ |
| ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม | 4.24        | .95 | ดีมาก     |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม      | 3.90        | .48 | ดี        |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                  | 3.45        | .04 | ดี        |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม    | 3.35        | .74 | ปานกลาง   |
| ลักษณะด้านสังคัมรวม               | 3.37        | .41 | ปานกลาง   |

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีเชื้อชาติอเมริกันและเอเชียชนั้นส่วนใหญ่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ ในระดับดี ได้แก่ ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ( $\bar{X} = 3.9034$ ) และด้านลักษณะทางสังคัมรวม ( $\bar{X} = 3.3662$ ) ส่วนด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) และด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.3498$ ) ด้านบุคลิกภาพรวม ( $\bar{X} = 3.446$ )

ตาราง 6 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐานของคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ ระหว่างผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันกับเชื้อชาติเอเชีย

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ             | เชื้อชาติอเมริกัน |       | เชื้อชาติเอเชีย |       |
|-----------------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------|
|                                   | Mean              | SD    | Mean            | SD    |
| ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม | 4.40              | .78   | 4.17            | 1.06  |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม      | 4.1872            | .2965 | 3.7738          | .4509 |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                  | 3.6073            | .2279 | 3.4120          | .4637 |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน       | 3.9748            | .521  | 3.1944          | .6127 |
| ด้านลักษณะทางสังคัมรวม            | 3.8281            | .413  | 3.2806          | .2617 |

จากตาราง 6 พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี ได้แก่ บุคลิกภาพรวม ( $\bar{X} = 3.6073$ ) ระดับดีด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม ( $\bar{X} = 3.9748$ ) และด้านลักษณะทางสังคัมรวม ( $\bar{X} = 3.8281$ ) ส่วนด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ( $\bar{X} = 4.1872$ )

ส่วนผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียชนั้น โดยมากมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพรวม ( $\bar{X} = 3.4120$ ) และด้านลักษณะทางสังคัมรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.2806$ ) ส่วนด้าน

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) และด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม ( $\bar{X} = 3.1944$ ) ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ( $\bar{X} = 3.7738$ )

กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในทุกๆ ด้านสูงกว่าผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียน

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐานของรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

| รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ                                             | Mean | SD   | ระดับ<br>ลักษณะ<br>ภาวะผู้นำ |
|------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------------------|
| 1. ทำตามคำสั่งจากเบื้องบน แม้มีความคิดเห็นที่ดีกว่าก็ตาม               | 3.04 | 1.19 | ปานกลาง                      |
| 2. ได้แย้งกับผู้อื่นมากกว่าทำงานด้วยวิธีการแก้ไขปัญหา                  | 2.61 | 1.25 | ปานกลาง                      |
| 3. คงไว้ซึ่งความเข้มงวดกับบุคคลหรือกิจกรรมที่คุณมีส่วนในการรับผิดชอบ   | 3.32 | .89  | ปานกลาง                      |
| 4. เข้มงวดต่อนโยบายและมาตรฐานในการดำเนินงาน                            | 3.56 | .92  | มาก                          |
| 5. ตอบสนองมากกว่านำเสนอ                                                | 3.13 | .98  | ปานกลาง                      |
| 6. ปฏิเสธความคิดใหม่หรือความคิดที่แตกต่างออกไป                         | 2.83 | 1.11 | ปานกลาง                      |
| 7. ความคิดของตนเองมักจะถูกเสมอ                                         | 2.61 | 1.20 | ปานกลาง                      |
| 8. ปกป้องฐานอำนาจของคนให้คงอยู่                                        | 2.77 | 1.11 | ปานกลาง                      |
| 9. อ้างถึงกฎระเบียบแบบแผนปฏิบัติและการดำเนินการเพื่อตัดสินใจในการทำงาน | 2.58 | .89  | ปานกลาง                      |
| 10. มักจะตัดสินใจและสั่งการตามความคิดเห็นของตนเอง                      | 2.44 | 1.07 | น้อย                         |
| 11. ไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงเพราะมีความเสี่ยง                             | 2.14 | .95  | น้อย                         |
| 12. มองงานสำคัญกว่าชีวิตส่วนตัว                                        | 3.18 | 1.00 | ปานกลาง                      |
| 13. พยายามที่จะทำงานอย่างจริงจังและเป็นไปตามคำสั่ง                     | 2.90 | 1.11 | ปานกลาง                      |
| 14. ได้แย้งปัญหาและข้อเสนอที่ไม่เป็นที่พอใจ                            | 2.62 | 1.03 | ปานกลาง                      |
| 15. เล่นการเมืองภายในเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ                            | 3.63 | 1.26 | มาก                          |

จากตาราง 7 พบว่าข้อที่ผู้บริหารตอบว่า มีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ได้แก่ เข้มงวดต่อนโยบายและมาตรฐานในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.56$ ) เล่นการเมืองภายใน เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ ( $\bar{X} = 3.63$ )

ในส่วนของภาวะผู้นำแบบเผด็จการนั้น ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะตอบเกี่ยวกับรูปแบบส่วนตัวของภาวะความเป็นผู้นำในแต่ละข้ออยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ทำตามคำสั่งจากเบื้องบน แม้มีความคิดที่ดีกว่าก็ตาม ( $\bar{X} = 3.04$ ) ได้แย้งกับบุคคลอื่นมากกว่าทำงานด้วยวิธีที่แก้ปัญห ( $\bar{X} = 2.61$ ) คงไว้ซึ่งความเข้มงวดกับ

บุคคลหรือกิจกรรมที่คุณมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.32$ ) ตอบสนองมากกว่านำเสนอ ( $\bar{X} = 3.13$ ) ปฏิเสธความคิดใหม่หรือความคิดที่แตกต่างกันออกไป ( $\bar{X} = 2.83$ ) ความคิดของตนเองมักจะถูกเสมอ ( $\bar{X} = 2.61$ ) ปกป้องฐานอำนาจของตนให้คงอยู่ ( $\bar{X} = 2.77$ ) อ้างถึงกฎระเบียบแบบแผนปฏิบัติและการดำเนินการเพื่อตัดสินใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 2.58$ ) มองงานสำคัญกว่าชีวิตส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.18$ ) พยายามที่จะทำงานอย่างจริงจังและเป็นไปตามคำสั่ง ( $\bar{X} = 2.90$ ) รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น ( $\bar{X} = 2.62$ )

ส่วนข้อที่ผู้บริหารตอบว่ามีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ มักจะตัดสินใจและสั่งการตามความคิดเห็นของตนเอง ( $\bar{X} = 2.44$ ) ไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงเพราะมีความเสี่ยง ( $\bar{X} = 2.14$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐานของรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

| รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย                                                                  | Mean | SD   | ระดับ   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---------|
| 1. ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน                                   | 1.90 | .74  | น้อย    |
| 2. ตัดข้อเสนอที่ได้ออกบ้าง เนื่องจากไม่ใช้มาจากการคิดเห็นของส่วนรวม                            | 2.97 | 1.04 | ปานกลาง |
| 3. ร่วมมือกับบุคคลอื่นเสมอ                                                                     | 3.92 | .73  | มาก     |
| 4. จัดหาข้อมูลให้กับผู้ที่อยากรู้                                                              | 3.08 | 1.44 | ปานกลาง |
| 5. ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการพัฒนาอาชีพและความเติบโต                                     | 3.85 | .77  | มาก     |
| 6. ใช้ทักษะความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์                                                    | 3.75 | .89  | มาก     |
| 7. กระทำในสิ่งที่เห็นได้และสังเกตได้                                                           | 3.39 | .98  | ปานกลาง |
| 8. มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่มีส่วนร่วมว่าสามารถทำงานได้ดีเท่ากับตนเอง | 2.03 | .81  | น้อย    |
| 9. จัดเป้าหมายส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร                                         | 2.39 | .93  | น้อย    |
| 10. กระทำในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นด้วย                                                              | 3.04 | .99  | ปานกลาง |
| 11. สื่อสารอย่างเปิดเผยโดยไม่มีรูปแบบและกฎเกณฑ์                                                | 2.28 | .83  | น้อย    |
| 12. กล่าวชมบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง                                               | 2.14 | .82  | น้อย    |
| 13. ชี้แจงปรัชญาการบริหารของตนเองให้ผู้อื่นทราบ                                                | 2.21 | .74  | น้อย    |
| 14. รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่นๆ                                                | 3.18 | 1.27 | ปานกลาง |
| 15. เคารพในภูมิหลังและทัศนคติที่หลากหลาย                                                       | 3.90 | .85  | มาก     |

จากตาราง 8 พบว่าข้อที่ผู้บริหารตอบว่ามีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ร่วมมือกับบุคคลอื่นเสมอ ( $\bar{X} = 3.92$ ) ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการพัฒนาอาชีพและความเติบโต ( $\bar{X} = 3.85$ ) ใช้ทักษะความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.75$ ) เคารพในภูมิหลังและทัศนคติที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 3.90$ )

ในส่วนองภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะตอบเกี่ยวกับรูปแบบส่วนตัวองภาวะความเป็นผู้นำในแต่ละข้ออยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ดัดข้อเสนอที่ดื้ออกบ้าง เนื่องจากไม่ใช่นาจากความคิดเห็นองส่วนรวม ( $\bar{X} = 2.97$ ) จัดหาข้อมูลให้กับผู้ที่อยากรู้ ( $\bar{X} = 3.08$ ) กระทำในสิ่งที่เห็นได้และสังเกตได้ ( $\bar{X} = 3.39$ ) กระทำในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.04$ )

ส่วนข้อที่ผู้บริหารตอบว่า มีรูปแบบและพฤติกรรมองภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 1.90$ ) มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่มีส่วนร่วมว่าสามารถทำงานได้ดีเท่ากับตนเอง ( $\bar{X} = 2.03$ ) จัดเป้าหมายส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ององค์กร ( $\bar{X} = 2.39$ ) สื่อสารอย่างเปิดเผยโดยไม่มีรูปแบบและกฎเกณฑ์ ( $\bar{X} = 2.28$ ) กล่าวชมบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 2.14$ ) ชี้แจงปรัชญาการบริหารองตนเองให้ผู้อื่นทราบ ( $\bar{X} = 2.21$ ) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่นๆ ( $\bar{X} = 3.18$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐานองรูปแบบและพฤติกรรมองภาวะผู้นำ

| รูปแบบภาวะผู้นำ        | Mean   | SD     | ระดับ   |
|------------------------|--------|--------|---------|
| ผู้นำแบบเผด็จการรวม    | 2.7887 | 1.0270 | ปานกลาง |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตยรวม | 3.2535 | 1.0786 | ปานกลาง |

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีรูปแบบและพฤติกรรมองภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ( $\bar{X} = 3.25$ ) มากกว่าแบบเผด็จการ ( $\bar{X} = 2.79$ )

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงมาตรฐานของรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีเชื้อชาติอเมริกันกับเชื้อชาติเอเชียน

| รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ | เชื้อชาติอเมริกัน |      | เชื้อชาติเอเชียน |     |
|-------------------------------|-------------------|------|------------------|-----|
|                               | Mean              | SD   | Mean             | SD  |
|                               | Deviation         |      | Deviation        |     |
| ผู้นำแบบเผด็จการ              | 2.86              | 1.11 | 2.72             | .94 |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย           | 3.14              | 1.17 | 3.36             | .99 |

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ( $\bar{X} = 3.14$ ) มากกว่าแบบเผด็จการ ( $\bar{X} = 2.86$ )

ส่วนผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียนมีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ( $\bar{X} = 3.36$ ) มากกว่าแบบเผด็จการ ( $\bar{X} = 2.72$ )

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียนมีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย มากกว่าผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกัน ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีเชื้อชาติอเมริกันก็มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการมากกว่าผู้บริหารที่เชื้อชาติเอเชียน

#### ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำและเปรียบเทียบรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตอนนี้เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำตามความแตกต่างด้านลักษณะส่วนตัว และเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชื้อชาติอเมริกันและเอเชียนกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังตารางต่อไปนี้

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนตัวของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

1.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$ : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 11 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านเพศ

| t - test for Equality Means       |      |       |           |      |        |      |
|-----------------------------------|------|-------|-----------|------|--------|------|
| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ             | เพศ  | จำนวน | $\bar{X}$ | SD   | t      | Sig  |
| ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม | ชาย  | 54    | 4.17      | .99  | -1.155 | .252 |
|                                   | หญิง | 17    | 4.47      | .80  |        |      |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม      | ชาย  | 54    | 2.68      | 1.02 | -.264  | .792 |
|                                   | หญิง | 17    | 2.76      | 1.25 |        |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                  | ชาย  | 54    | 3.18      | 1.26 | .718   | .475 |
|                                   | หญิง | 17    | 2.94      | 1.09 |        |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม    | ชาย  | 54    | 2.33      | 1.40 | -.942  | .349 |
|                                   | หญิง | 17    | 2.71      | 1.49 |        |      |
| ด้านลักษณะทางสังคมรวม             | ชาย  | 54    | 2.94      | 1.04 | 1.122  | .266 |
|                                   | หญิง | 17    | 2.65      | .61  |        |      |

จากตาราง 11 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในทุกๆ ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .252 ด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .792 ด้านบุคลิกภาพรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .475 ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .349 และด้านลักษณะทางสังคมรวมมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .266

1.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 เชื่อชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$  : เชื่อชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เชื่อชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 12 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ

| (t- test)                         |          |       |           |      |        |      |
|-----------------------------------|----------|-------|-----------|------|--------|------|
| t - test for Equality Means       |          |       |           |      |        |      |
| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ             | เพศ      | จำนวน | $\bar{X}$ | SD   | t      | Sig  |
| ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม | อเมริกัน | 35    | 4.31      | .83  | .653   | .516 |
|                                   | เอเชีย   | 36    | 4.17      | 1.06 |        |      |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม      | อเมริกัน | 35    | 3.03      | 1.07 | 2.610* | .011 |
|                                   | เอเชีย   | 36    | 2.39      | .99  |        |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                  | อเมริกัน | 35    | 1.17      | .98  | .304   | .762 |
|                                   | เอเชีย   | 36    | 3.08      | 1.42 |        |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม    | อเมริกัน | 35    | 2.74      | 1.58 | 1.901  | .062 |
|                                   | เอเชีย   | 36    | 2.11      | 1.19 |        |      |
| ด้านลักษณะทางสังคมรวม             | อเมริกัน | 35    | 3.06      | 1.16 | 1.607  | .114 |
|                                   | เอเชีย   | 36    | 2.69      | .67  |        |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พบว่า เชื้อชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านสติปัญญาและความสามารถรวม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีความสามารถด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ( $\bar{X} = 3.03$ ) อยู่ในระดับปานกลางซึ่งสูงกว่าผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชีย ( $\bar{X} = 2.39$ ) ซึ่งมีสติปัญญาและความสามารถอยู่ในระดับไม่ดี

นอกจากนี้ เชื้อชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .516 ด้านบุคลิกภาพรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .762 ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .062 และด้านลักษณะทางสังคมรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .114

1.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.3 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$ : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 13 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านอายุ

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ                 | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df | MS    | F     | Sig. |
|---------------------------------------|------------------|---------|----|-------|-------|------|
| ด้านความสามารถในการ<br>ปรับเปลี่ยนรวม | ระหว่างกลุ่ม     | 4.873   | 3  | 1.624 | 1.875 | .142 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 58.057  | 67 | .867  |       |      |
|                                       | รวม              | 62.930  | 70 |       |       |      |
| ด้านสติปัญญาและ<br>ความสามารถรวม      | ระหว่างกลุ่ม     | 1.294   | 3  | .431  | .363  | .780 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 79.495  | 67 | 1.186 |       |      |
|                                       | รวม              | 80.786  | 70 |       |       |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                      | ระหว่างกลุ่ม     | 4.500   | 3  | 1.500 | 1.011 | .393 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 99.359  | 67 | 1.486 |       |      |
|                                       | รวม              | 103.859 | 70 |       |       |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน<br>รวม    | ระหว่างกลุ่ม     | .852    | 3  | .284  | .135  | .939 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 140.472 | 67 | 2.097 |       |      |
|                                       | รวม              | 141.324 | 70 |       |       |      |
| ลักษณะด้านสังคมรวม                    | ระหว่างกลุ่ม     | 2.573   | 3  | .858  | .938  | .428 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 61.286  | 67 | .915  |       |      |
|                                       | รวม              | 63.859  | 70 |       |       |      |

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ด้านบุคลิกภาพรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

1.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.4 พื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$  : พื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 14 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านระดับการศึกษา

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ                 | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df | MS     | F       | Sig. |
|---------------------------------------|------------------|---------|----|--------|---------|------|
| ด้านความสามารถในการ<br>ปรับเปลี่ยนรวม | ระหว่างกลุ่ม     | 7.617   | 2  | 3.808  | 4.682*  | .012 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 55.313  | 68 | .813   |         |      |
|                                       | รวม              | 62.930  | 70 |        |         |      |
| ด้านสติปัญญาและ<br>ความสามารถรวม      | ระหว่างกลุ่ม     | 3.849   | 2  | 1.924  | 1.701   | .190 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 76.940  | 68 | 1.131  |         |      |
|                                       | รวม              | 80.789  | 70 |        |         |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                      | ระหว่างกลุ่ม     | 23.235  | 2  | 11.617 | 9.798** | .000 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 80.624  | 68 | 1.186  |         |      |
|                                       | รวม              | 103.859 | 70 |        |         |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม        | ระหว่างกลุ่ม     | 15.963  | 2  | 7.982  | 4.329*  | .016 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 125.361 | 68 | 1.844  |         |      |
|                                       | รวม              | 141.324 | 70 |        |         |      |
| ลักษณะด้านสังคมรวม                    | ระหว่างกลุ่ม     | .670    | 2  | .335   | .361    | .699 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 63.189  | 68 | .929   |         |      |
|                                       | รวม              | 63.859  | 70 |        |         |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านบุคลิกภาพรวม และด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .190 และด้านลักษณะทางสังคมรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .699

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันในรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD โดยจำแนกตามพื้นฐานทางการศึกษา

| พื้นฐานทางการศึกษา          | $\bar{X}$<br>ด้านความสามารถใน<br>การปรับเปลี่ยนรวม | ต่ำกว่าหรือ<br>เท่ากับ<br>ปริญญาตรี | ปริญญาโท | สูงกว่า<br>ปริญญาโท |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|---------------------|
|                             |                                                    | 3.98                                | 4.53     | 4.80                |
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี | 3.98                                               | -                                   | .031*    | .012*               |
| ปริญญาโท                    | 4.53                                               |                                     | -        | .440                |
| สูงกว่าปริญญาโท             | 4.80                                               |                                     |          | -                   |
|                             | $\bar{X}$<br>ด้านบุคลิกภาพรวม                      | ต่ำกว่าหรือ<br>เท่ากับ<br>ปริญญาตรี | ปริญญาโท | สูงกว่า<br>ปริญญาโท |
|                             |                                                    | 2.74                                | 3.32     | 4.40                |
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี | 2.74                                               | -                                   | .059     | .000**              |
| ปริญญาโท                    | 3.32                                               |                                     | -        | .013*               |
| สูงกว่าปริญญาโท             | 4.40                                               |                                     |          | -                   |
|                             | $\bar{X}$<br>ด้านลักษณะที่<br>สัมพันธ์กับงานรวม    | ต่ำกว่าหรือ<br>เท่ากับ<br>ปริญญาตรี | ปริญญาโท | สูงกว่า<br>ปริญญาโท |
|                             |                                                    | 2.79                                | 2.11     | 4.40                |
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี | 2.79                                               | -                                   | .074     | .009**              |
| ปริญญาโท                    | 2.11                                               |                                     | -        | .258                |
| สูงกว่าปริญญาโท             | 4.40                                               |                                     |          | -                   |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 พบว่า

1. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และสูงกว่าปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดี ( $\bar{X} = 3.98$ ) ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 4.53$ ) และสูงกว่าปริญญาโท ( $\bar{X} = 4.80$ ) ซึ่งมีความสามารถด้านการ ปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับดีมาก

2. ในด้านบุคลิกภาพรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 นอกจากนี้ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีและระดับปริญญาโทจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.74, 3.32$  ตามลำดับ) ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ( $\bar{X} = 4.40$ ) ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับดี

3. ในด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.79$ ) ซึ่งน้อยกว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ( $\bar{X} = 4.40$ ) ซึ่งมีลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอยู่ในระดับดี

1.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.5 รายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$  : รายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : รายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 16 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านรายได้

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ             | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df | MS    | F       | Sig. |
|-----------------------------------|------------------|---------|----|-------|---------|------|
| ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม | ระหว่างกลุ่ม     | 8.567   | 3  | 2.856 | 3.520*  | .020 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 54.362  | 67 | .811  |         |      |
|                                   | รวม              | 62.930  | 70 |       |         |      |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม      | ระหว่างกลุ่ม     | 1.968   | 3  | .656  | .558    | .645 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 78.821  | 67 | 1.176 |         |      |
|                                   | รวม              | 80.789  | 70 |       |         |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                  | ระหว่างกลุ่ม     | 21.924  | 3  | 7.308 | 5.976** | .001 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 81.935  | 67 | 1.223 |         |      |
|                                   | รวม              | 103.859 | 70 |       |         |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม    | ระหว่างกลุ่ม     | 25.059  | 3  | 8.353 | 4.814** | .004 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 116.265 | 67 | 1.735 |         |      |
|                                   | รวม              | 141.324 | 70 |       |         |      |
| ลักษณะด้านสังคมรวม<br>ตาราง (ต่อ) | ระหว่างกลุ่ม     | 10.230  | 3  | 3.410 | 4.260** | .008 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 53.629  | 67 | .800  |         |      |
|                                   | รวม              | 63.859  | 70 |       |         |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านบุคลิกภาพรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารตอบแบบสอบถามที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านสติปัญญาและความสามารถรวม

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันในรายชื่อบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD โดยจำแนกรายได้ต่อเดือน

| รายได้ต่อเดือน                            | $\bar{X}$<br>ด้านความ<br>สามารถในการ<br>ปรับเปลี่ยนรวม | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 3,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ<br>4.04 | 3,001 –<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ<br>4.67 | มากกว่า<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ<br>4.60 | ไม่ระบุ<br>3.82 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ | 4.07                                                   |                                                           | 0.39*                                        | .064                                         | .448            |
| 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                | 4.67                                                   |                                                           |                                              | .840                                         | .010**          |
| มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                | 4.60                                                   |                                                           |                                              |                                              | .018*           |
| ไม่ระบุ                                   | 3.82                                                   |                                                           |                                              |                                              | -               |

| รายได้ต่อเดือน                            | $\bar{X}$<br>ด้านบุคลิกภาพ<br>รวม | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 3,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ<br>2.92 | 3,001 –<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ<br>3.277 | มากกว่า<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ<br>4.07 | ไม่ระบุ<br>2.47 |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ | 2.92                              | -                                                         | .340                                          | .002**                                       | .208            |
| 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                | 3.27                              |                                                           | -                                             | .052                                         | .046*           |
| มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                | 4.07                              |                                                           |                                               | -                                            | .000**          |
| ไม่ระบุ                                   | 2.47                              |                                                           |                                               |                                              |                 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รายได้ต่อเดือน                             | $\bar{X}$<br>ด้านลักษณะที่<br>สัมพันธ์กับงาน<br>รวม | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 3,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ | 3,001 –<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ | มากกว่า<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ | ไม่ระบุ |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------|
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ  | 2.92                                                | -                                                 | .054                                 | .001**                               | .935    |
| 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                 | 2.07                                                |                                                   | -                                    | .217                                 | .085    |
| มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                 | 1.47                                                |                                                   |                                      | -                                    | .003**  |
| ไม่ระบุ                                    | 2.88                                                |                                                   |                                      |                                      | -       |
| รายได้ต่อเดือน                             | $\bar{X}$<br>ด้านสังคมรวม<br>รวม                    | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 3,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ | 3,001 –<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ | มากกว่า<br>5,000<br>ดอลลาร์<br>สหรัฐ | ไม่ระบุ |
|                                            |                                                     | 3.08                                              | 2.27                                 | 2.67                                 | 3.29    |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์<br>สหรัฐ | 3.08                                                | -                                                 | .007**                               | .162                                 | .460    |
| 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                 | 2.27                                                |                                                   | -                                    | .225                                 | .002**  |
| มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ                 | 2.67                                                |                                                   |                                      | -                                    | .052    |
| ไม่ระบุ                                    | 3.29                                                |                                                   |                                      |                                      | -       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกาจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับอย่างมาก ( $\bar{X} = 1.47$ ) ซึ่งน้อยกว่าผู้ที่ไม่ระบุรายได้ ( $\bar{X} = 2.88$ ) ซึ่งมีความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

4. ด้านลักษณะทางสังคมรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำลักษณะทางสังคมรวมแตกต่างจากผู้ที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ ) ซึ่งมากกว่าผู้ที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ( $\bar{X} = 2.27$ ) ซึ่งมีความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับไม่ดี

นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมรวมแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมรวม ( $\bar{X} = 2.27$ ) น้อยกว่าผู้ที่ไม่ระบุรายได้ ( $\bar{X} = 3.29$ )

1.6 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.6 หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$  : หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 18 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านสังกัดและ  
หน่วยงาน (แผนก)

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ                 | แหล่งความแปรปรวน | SS      | Df | MS    | F       | Sig. |
|---------------------------------------|------------------|---------|----|-------|---------|------|
| ด้านความสามารถในการ<br>ปรับเปลี่ยนรวม | ระหว่างกลุ่ม     | 10.900  | 3  | 3.633 | 4.679** | .010 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 52.030  | 67 | .777  |         |      |
|                                       | รวม              | 62.930  | 70 |       |         |      |
| ด้านสติปัญญาและ<br>ความสามารถรวม      | ระหว่างกลุ่ม     | 5.470   | 3  | 1.823 | 1.622   | .193 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 75.319  | 67 | 1.124 |         |      |
|                                       | รวม              | 80.789  | 70 |       |         |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                      | ระหว่างกลุ่ม     | 16.311  | 3  | 5.437 | 4.161** | .010 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 87.548  | 67 | 1.307 |         |      |
|                                       | รวม              | 103.859 | 70 |       |         |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน<br>รวม    | ระหว่างกลุ่ม     | 5.842   | 3  | 1.947 | .963    | .415 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 135.482 | 67 | 2.022 |         |      |
|                                       | รวม              | 141.324 | 70 |       |         |      |
| ลักษณะด้านสังคมรวม                    | ระหว่างกลุ่ม     | 4.213   | 3  | 1.404 | 1.578   | .203 |
|                                       | ภายในกลุ่ม       | 59.646  | 67 | .890  |         |      |
|                                       | รวม              | 63.859  | 70 |       |         |      |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีหน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ (.01) ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม และด้านบุคลิกภาพรวม

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีหน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีหน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันในรายข้อใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีของ LSD ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายข้อด้วยวิธีการของ LSD โดยจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (แผนก)

| แผนก             | $\bar{X}$<br>ด้านความสามารถ<br>ในการปรับเปลี่ยน | บัญชี | เทคโนโลยี<br>และระบบ | สำนักงาน<br>ภูมิภาค | อื่นๆ  |
|------------------|-------------------------------------------------|-------|----------------------|---------------------|--------|
|                  |                                                 | 4.73  | 3.70                 | 4.50                | 4.39   |
| บัญชี            | 4.73                                            | -     | .002**               | .524                | .302   |
| เทคโนโลยีและระบบ | 3.70                                            |       | -                    | .009**              | .009** |
| สำนักงานภูมิภาค  | 4.50                                            |       |                      | -                   | .717   |
| อื่นๆ            | 4.39                                            |       |                      |                     | -      |
|                  | $\bar{X}$<br>ด้านบุคลิกภาพรวม                   | บัญชี | เทคโนโลยี<br>และระบบ | สำนักงาน<br>ภูมิภาค | อื่นๆ  |
|                  |                                                 | 3.27  | 2.52                 | 3.86                | 3.22   |
| บัญชี            | 3.27                                            | -     | .078                 | .209                | .895   |
| เทคโนโลยีและระบบ | 2.52                                            |       | -                    | .001**              | .043*  |
| สำนักงานภูมิภาค  | 3.86                                            |       |                      | -                   | .103   |
| อื่นๆ            | 3.22                                            |       |                      |                     | -      |

\* อื่นๆ ได้แก่ การตลาด, กลุ่มที่ปรึกษาด้านธุรกิจ, กฎหมาย, ความคุมความปลอดภัยและความมั่นคง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่า

1. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกบัญชีมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกบัญชีจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.73$ ) ซึ่งมากกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบ ( $\bar{X} = 3.70$ )ซึ่งมีความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับดี

นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่เกี่ยวข้องสำนักงาน ส่วนภูมิภาคและแผนกอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน ( $\bar{X} = 3.70$ ) ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดสำนักงานส่วนภูมิภาค และแผนกอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.50, 4.39$  ตามลำดับ)

2. ด้านบุคลิกภาพรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่เกี่ยวข้องสำนักงานส่วนภูมิภาค อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และแตกต่างจากแผนกอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวม ( $\bar{X} = 2.52$ ) ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่สังกัดสำนักงานส่วนภูมิภาค และแผนกอื่นๆ ( $\bar{X} = 3.86, 3.22$  ตามลำดับ)

1.7 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.7 ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$ : ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 20 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านตำแหน่งงาน

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ             | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df | MS     | F       | Sig. |
|-----------------------------------|------------------|---------|----|--------|---------|------|
| ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม | ระหว่างกลุ่ม     | 5.093   | 3  | 1.698  | 1.967   | .127 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 57.836  | 67 | .863   |         |      |
|                                   | รวม              | 62.930  | 70 |        |         |      |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม      | ระหว่างกลุ่ม     | 6.353   | 3  | 2.118  | 1.906   | .137 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 74.436  | 67 | 1.111  |         |      |
|                                   | รวม              | 80.789  | 70 |        |         |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                  | ระหว่างกลุ่ม     | 12.023  | 3  | 4.008  | 2.924*  | .040 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 91.836  | 67 | 1.371  |         |      |
|                                   | รวม              | 103.859 | 70 |        |         |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม    | ระหว่างกลุ่ม     | 39.375  | 3  | 13.125 | 8.626** | .000 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 101.949 | 67 | 1.522  |         |      |
|                                   | รวม              | 141.324 | 70 |        |         |      |
| ลักษณะด้านสังคมรวม                | ระหว่างกลุ่ม     | 2.890   | 3  | .963   | 1.059   | .373 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 60.969  | 67 | .910   |         |      |
|                                   | รวม              | 36.859  | 70 |        |         |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในด้านบุคลิกภาพรวม และด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันในรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD โดยจำแนกตามตำแหน่ง

| ตำแหน่ง                                        | $\bar{X}$<br>ด้านบุคลิกภาพรวม                   | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ,<br>ผู้จัดการ | ผู้อำนวยการ | รองกรรมการ<br>ผู้จัดการ, ประธาน<br>กรรมการผู้จัดการ | ไม่ระบุ |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------|---------|
|                                                |                                                 | 2.88                               | 3.17        | 3.82                                                | 2.76    |
| ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ                    | 2.88                                            | -                                  | .488        | .013*                                               | .755    |
| ผู้อำนวยการ                                    | 3.17                                            |                                    | -           | .141                                                | .366    |
| รองกรรมการผู้จัดการ,<br>ประธานกรรมการผู้จัดการ | 3.82                                            |                                    |             | -                                                   | .010**  |
| ไม่ระบุ                                        | 2.76                                            |                                    |             |                                                     |         |
| ตำแหน่ง                                        | $\bar{X}$<br>ด้านลักษณะที่<br>สัมพันธ์กับงานรวม | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ,<br>ผู้จัดการ | ผู้อำนวยการ | รองกรรมการ<br>ผู้จัดการ, ประธาน<br>กรรมการผู้จัดการ | ไม่ระบุ |
|                                                |                                                 | 2.12                               | 2.25        | 1.71                                                | 3.71    |
| ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ                    | 2.12                                            | -                                  | .765        | .289                                                | .000**  |
| ผู้อำนวยการ                                    | 2.25                                            |                                    | -           | .246                                                | .003**  |
| รองกรรมการผู้จัดการ,<br>ประธานกรรมการผู้จัดการ | 1.71                                            |                                    |             | -                                                   | .000**  |
| ไม่ระบุ                                        | 3.71                                            |                                    |             |                                                     | -       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่า

1. ด้านบุคลิกภาพรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการมี คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่มีตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ ) ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการผู้จัดการ ( $\bar{X} = 3.82$ ) ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับดี

นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการผู้จัดการมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการผู้จัดการมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับดี ( $\bar{X} = 3.82$ ) ซึ่งมากกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่ไม่ระบุตำแหน่ง ( $\bar{X} = 2.76$ ) ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ และรองกรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการผู้จัดการ มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ และรองกรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการผู้จัดการ มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอยู่ในระดับไม่ดี ( $\bar{X} = 2.12, 2.25, 1.71$  ตามลำดับ) ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่ไม่ระบุตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.71$ ) ซึ่งมีลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอยู่ในระดับดี

1.8 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.8 จำนวนพนักงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

$H_0$ : จำนวนพนักงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : จำนวนพนักงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ตาราง 22 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยจำแนกตามความแตกต่างทางด้านจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา

| คุณลักษณะของภาวะผู้นำ             | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df | MS    | F      | Sig. |
|-----------------------------------|------------------|---------|----|-------|--------|------|
| ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม | ระหว่างกลุ่ม     | 6.803   | 4  | 1.701 | 2.000  | .105 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 56.127  | 66 | .850  |        |      |
|                                   | รวม              | 62.930  | 70 |       |        |      |
| ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม      | ระหว่างกลุ่ม     | .520    | 4  | .130  | .107   | .980 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 80.269  | 66 | 1.216 |        |      |
|                                   | รวม              | 80.789  | 70 |       |        |      |
| ด้านบุคลิกภาพรวม                  | ระหว่างกลุ่ม     | 17.128  | 4  | 4.282 | 3.259* | .017 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 86.731  | 66 | 1.314 |        |      |
|                                   | รวม              | 103.859 | 70 |       |        |      |
| ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม    | ระหว่างกลุ่ม     | 13.631  | 4  | 3.408 | 1.761  | .147 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 127.693 | 66 | 1.935 |        |      |
|                                   | รวม              | 141.324 | 70 |       |        |      |
| ลักษณะด้านสังคัมรวม               | ระหว่างกลุ่ม     | 5.606   | 4  | 1.402 | 1.588  | .188 |
|                                   | ภายในกลุ่ม       | 58.253  | 66 | .883  |        |      |
|                                   | รวม              | 63.859  | 70 |       |        |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนพนักงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในด้านบุคลิกภาพรวม

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนพนักงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคัมรวม

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนพนักงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันในรายตัวใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD โดยจำแนกตามจำนวนพนักงานในบริษัท

| จำนวนพนักงานในบริษัท | $\bar{X}$<br>บุคลิกภาพรวม | น้อยกว่า 5<br>คน | 5 – 10<br>คน | 11 – 20<br>คน | 21 – 30<br>คน | มากกว่า<br>40 คน |
|----------------------|---------------------------|------------------|--------------|---------------|---------------|------------------|
|                      |                           | 2.46             | 3.00         | 3.43          | 3.79          | 2.50             |
| น้อยกว่า 5 คน        | 2.46                      | -                | .220         | .020*         | .004**        | .941             |
| 5 – 10 คน            | 3.00                      |                  | -            | .273          | .070          | .323             |
| 11 – 20 คน           | 3.43                      |                  |              | -             | .370          | .055             |
| 21 – 30 คน           | 3.79                      |                  |              |               | -             | .014*            |
| มากกว่า 40 คน        | 2.50                      |                  |              |               |               | -                |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 พบว่า

1. ด้านบุคลิกภาพรวม ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพนักงานในบริษัทน้อยกว่า 5 คน มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่มิมีพนักงานในบริษัท 11 – 20 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างจากผู้ที่มิมีพนักงานในบริษัท 21-30 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพนักงานในบริษัทน้อยกว่า 5 คน จะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับไม่ดี ( $\bar{X} = 2.46$ ) ซึ่งน้อยกว่าผู้ที่มิมีพนักงานในบริษัท 11 – 20 คน และ 21 – 30 คน ( $\bar{X} = 3.43, 3.79$ ) ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและดี ตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพนักงานในบริษัท 21 - 30 คน มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่มิมีพนักงานในบริษัทมากกว่า 40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพนักงานในบริษัท 21 – 30 คน จะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับดี ( $\bar{X} = 3.79$ ) ซึ่งมากกว่าผู้ที่มิมีพนักงานในบริษัทมากกว่า 40 คน ( $\bar{X} = 2.50$ ) ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับไม่ดี

2. การทดสอบสมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบแบบเอเชียและอเมริกันที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำแตกต่างกัน

2.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเอเชียที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำแตกต่างกัน

2.1.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1.1 คุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_0$  : คุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชีย  
ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$  : คุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชีย  
มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 24 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน |                |
|---------------------------|----|--------------------------------|----------------|
|                           |    | r                              | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | -.781 **                       | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | .954 **                        | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม มีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ -.781 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 78.1 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนลดลงมากเท่านั้น

2. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม มีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .954 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 95.4 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนมากขึ้นเท่านั้น

2.1.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1.2 คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_0$ : คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$ : คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 25 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของผู้นำแบบเอเชียกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม |                |
|---------------------------|----|------------------------------|----------------|
|                           |    | r                            | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | .362 **                      | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.612 **                     | .000           |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 25 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีค่า .030 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .362 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 32.6 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเผด็จการมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะ ด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมากขึ้นเท่านั้น

2. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมี ค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ -.612 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61.2 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมลดลงมากขึ้นเท่านั้น

2.1.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

$H_0$  : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$  : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 26 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมของผู้นำแบบเอเชียกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านบุคลิกภาพรวม |                |
|---------------------------|----|------------------|----------------|
|                           |    | r                | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | -.131            | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.103            | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 26 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวม มีค่า -.131 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

2. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวม มีค่า .549 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

2.1.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1.4 คุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

$H_0$  : คุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$  : คุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 27 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียนกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม |                |
|---------------------------|----|--------------------------------|----------------|
|                           |    | r                              | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | .562 **                        | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.520 **                       | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 27 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียนที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีความสัมพันธ์กัน โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .562 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 56.2 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเผด็จการมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมากขึ้นเท่านั้น

2. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียนที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีค่า .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ -.520 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 52 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมลดลงมากขึ้น

2.1.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1.5 คุณลักษณะด้านลักษณะทางสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียนมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

$H_0$  : คุณลักษณะด้านลักษณะทางสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียนไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$  : คุณลักษณะด้านลักษณะทางสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียนมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 28 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะด้านลักษณะทางสังคมรวมของภาวะผู้นำ  
แบบเอเชียกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านลักษณะทางสังคมรวม |                |
|---------------------------|----|-----------------------|----------------|
|                           |    | r                     | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | .314 **               | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.088                 | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 27 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะทางสังคมรวม มีค่า .062 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่าตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะทางสังคมรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

2. ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีค่า .612 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะทางสังคมรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

2.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบอเมริกันที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

2.2.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2.1 คุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

$H_0$ : คุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$ : คุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 29 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันกับรูปแบบ และ พฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน |                |
|---------------------------|----|--------------------------------|----------------|
|                           |    | r                              | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | .177                           | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.199                          | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 29 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมมีค่า .310 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน เท่านั้น

2. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมมีค่า.252 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

2.2.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2.2 คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

$H_0$ : คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$ : คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 30 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม |                |
|---------------------------|----|------------------------------|----------------|
|                           |    | r                            | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | .619 **                      | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.521 **                     | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .619 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61.9 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเผด็จการมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวม มากขึ้นเท่านั้น

2. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ -.521 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 52.1 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมลดลงมากขึ้น

2.2.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

$H_0$  : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$  : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 31 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านบุคลิกภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน  
กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านบุคลิกภาพรวม |                |
|---------------------------|----|------------------|----------------|
|                           |    | r                | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | .023             | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.099            | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 31 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวม มีค่า .869 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวม มีค่า .573 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

2.2.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2.4 คุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

$H_0$  : คุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$  : คุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 32 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม |                |
|---------------------------|----|--------------------------------|----------------|
|                           |    | r                              | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | .530 **                        | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.618 **                       | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 32 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีค่า .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .530 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 53.0 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเผด็จการมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมากขึ้นเท่านั้น

2. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ -.618 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสอง ตัวนี้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61.8 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมลดลงมากขึ้น

2.2.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2.5 คุณลักษณะด้านลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคม

$H_0$ : คุณลักษณะด้านลักษณะทางสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

$H_1$ : คุณลักษณะด้านคุณลักษณะทางสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ตาราง 33 แสดงผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะด้านสังคมรวมของภาวะผู้นำแบบอเมริกัน  
กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

| รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ | n  | ลักษณะด้านสังคมรวม |                |
|---------------------------|----|--------------------|----------------|
|                           |    | r                  | Sig (2-tailed) |
| ผู้นำแบบเผด็จการ          | 36 | -.084              | .000           |
| ผู้นำแบบประชาธิปไตย       | 36 | -.115              | .000           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 พบว่า

1. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะทางสังคมรวม มีค่า .630 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะคุณลักษณะทางสังคมรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่า Sig (2-tailed) ระหว่างตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมมีค่า .512 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะทางสังคมรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเอเชียและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน
2. ศึกษารูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชียและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน
3. เปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำชาวเอเชียกับภาวะผู้นำชาวอเมริกัน

#### สมมติฐานทางการศึกษา

1. ลักษณะส่วนตัวของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเอเชียและแบบอเมริกันที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

#### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ตัวแปรอิสระ จะเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภูมิหลังของประชากร
  - เชื้อชาติ
  - เพศ
  - การศึกษา
  - ตำแหน่ง
  - สังกัดและหน่วยงาน
  - จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา
2. ตัวแปรตาม คือ
  - 2.1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยดูจาก
    - ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
    - สถิติปัญญาและความสามารถ
    - บุคลิกภาพ
    - ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน
    - ลักษณะทางสังคม
  - 2.2 รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ
    - ผู้นำแบบประชาธิปไตย
    - ผู้นำแบบเผด็จการ

## วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะ รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชียและแบบอเมริกัน โดยกลุ่มที่ใช้ในการศึกษามาจากบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น ซึ่งมีเครือข่ายอยู่ทั่วโลก โดยมีวิธีการนำเสนอเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้นำของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล ที่มีระดับตั้งแต่ตำแหน่งผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองกรรมการ ผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส และประธานประจำภูมิภาค เป็นต้นไป โดยเลือกผู้ตอบแบบสอบถามจาก สิงคโปร์ 15 คน จีน 5 คนฮ่องกง 3 คน เกาหลีใต้ 5 คน ญี่ปุ่น 5 คน ไต้หวัน 3 คน อเมริกา 35 คน รวมประชากรที่นำมาศึกษาทั้งสิ้น 71 คน

โดยแบ่งกลุ่มประชากร เป็น กลุ่มประชากรที่มีตำแหน่งการบริหารงานในระดับตั้งแต่ผู้จัดการ ไปจนถึงประธานบริษัทของทั้งสองภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาคเอเชีย และภูมิภาคอเมริกา โดยการขอความร่วมมือจากผู้บริหารตามจำนวนที่มีอยู่จริงจากทั้งสองภูมิภาคนี้ จำนวน 71 คน ประกอบด้วย

ผู้นำเอเชีย – ผู้นำจากสำนักงานในประเทศญี่ปุ่น ประเทศจีน ฮ่องกง ไต้หวัน สิงคโปร์ และเกาหลีใต้ มีจำนวนทั้งสิ้น 41 คน

ผู้นำอเมริกา – ผู้นำจากสำนักงานในประเทศสหรัฐอเมริกา มีจำนวนทั้งสิ้น 30 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล - แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1: ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (The Demographic Characteristics) ซึ่งจะเป็นส่วนที่เป็นลักษณะและรายละเอียดส่วนบุคคลของผู้นำในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทโดยจะมีรูปแบบคำถามในลักษณะของคำถามปลายเปิด มีจำนวนทั้งสิ้น 9 ข้อ ได้แก่ อายุ เชื้อชาติ การศึกษา ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานระดับหน้าที่ จำนวนพนักงานในส่วนที่ดูแลอยู่ เงินเดือน เพศ และสถานภาพการสมรส

ส่วนที่ 2: แบบวัดความคิดเห็น (Attitude Test) เป็นแบบสอบถามวัดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 : แบบวัดความคิดเห็น (Attitude Test) แบบสอบถามความวัดทัศนคติที่เกี่ยวกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (แบบสอบถาม)
2. นำข้อความที่คัดเลือกไว้จัดทำเป็นแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปริกษาสารนิพนธ์ และฝ่ายบุคคลของบริษัทเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง
3. จัดพิมพ์ให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์
4. ผู้ศึกษาออกหนังสือเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ กรรมการบริหาร รองกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทมาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชันแนล จำนวนทั้งสิ้น 71 คน จาก 7 ประเทศ คือ สิงคโปร์ 15 คน จีน 5 คน ฮองกง 3 คน เกาหลีใต้ 5 คน ญี่ปุ่น 5 คน ไต้หวัน 3 คน และอเมริกา 35 คน โดยแผนกบุคคลของบริษัทช่วยตรวจสอบและเรียบเรียงแบบสอบถามให้ และจัดส่งแบบสอบถามตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2544
5. ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารเหล่านั้น ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทฯ และเอกสารฉบับจริงส่งทางบริษัทไปรษณีย์ระหว่างประเทศ เนื่องจากผู้ศึกษาไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง
6. ผู้ศึกษาจะนำแบบสอบถามกลับคืนมานับตั้งแต่วันที่ส่งแบบสอบถาม จนถึงเดือนสิงหาคม 2544 มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบวัดความคิดเห็นนี้เป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale เพื่อที่จะให้ผู้ตอบให้คะแนนถึงน้ำหนักของการยอมรับหรือไม่ยอมรับ ด้วยข้อความที่มีโครงสร้างสากล ที่มีค่าแตกต่างจากความคิดเห็นด้านลบ อย่างมาก (ไม่เคยปฏิบัติเลย) ไปถึง ความคิดเห็นด้านบวกอย่างมาก (ปฏิบัติเป็นประจำ) ซึ่งในแบบสอบถาม จะต้องมีการ Code สำหรับให้เจ้าหน้าที่บันทึกผลของรายการในคำถามแต่ละข้อ ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวามือของแบบสอบถามใช้สำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามนั้นๆซึ่งจะมีคู่มือการลงรหัส (Code Book) เพื่อให้เป็นมาตรฐาน แนวทางของเจ้าหน้าที่ที่ลงรหัสยึดถือเป็นข้อปฏิบัติในการทำงานให้มีความเข้าใจเป็นอันเดียวกัน

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความสัมพันธ์ เพื่อวัดผลการประเมินความสัมพันธ์ของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแบบ T-Test และ ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรทั้งสองเชื้อชาติ คือกลุ่มตัวแปรจากประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มตัวแปรจากประเทศในแถบอาเซียน

## สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ในการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า และการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์ปอเรชั่น พบว่า จากตาราง 1 พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 76.1 มีสถานภาพโสดและแต่งงานใกล้เคียงกัน จำนวน 35 และ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 51.7 ตามลำดับ มีเชื้อชาติเอเชียและอเมริกันใกล้เคียงกัน จำนวน 35 และ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 และ 53.5 โดยมากมีอายุอยู่ระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีถึง 38 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 ส่วนด้านรายได้นั้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่ระบุรายได้ต่อเดือนที่ได้รับถึง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 สำหรับผู้ที่ระบุนั้น พบว่า กลุ่มใหญ่ที่สุดมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 2,001 - 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบมากที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 และดำรงตำแหน่งผู้จัดการเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 โดยมากมีพนักงานในบริษัท 11 – 20 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ด้านบุคลิกภาพ และด้านลักษณะทางสังคม พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดี ได้แก่ ชัดเจนและถือปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ( $\bar{X} = 4.24$ )

2. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถในระดับดี ได้แก่ มีการกำหนดทิศทางเพื่อองค์กรและสมาชิก ( $\bar{X} = 4.28$ ) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อการตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการยอมรับ ( $\bar{X} = 4.03$ ) ขึ้นขอต่อการแก้ปัญหาแบบเรียบง่ายและมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.70$ ) สื่อสารวิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งว่า สิ่งนั้นควรเป็นอย่างไร ( $\bar{X} = 3.92$ ) ชี้ชัดในการวิพากษ์การตัดสินใจหรือการกระทำที่เห็นว่าเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.82$ ) พิสูจน์ตัวเองเลือกอื่น ๆ ก่อนกระทำ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ใช้การนำเสนอข้อตกลงที่ดีในการใช้เวลาแก้ปัญหาทางด้านเทคนิคบ้างหรือด้านธุรกิจหรือช่วยทำงานแก้ปัญหาด้วยเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.89$ )

3. ด้านบุคลิกภาพ ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพในระดับดี ได้แก่ สนับสนุนให้มีการค้นหาสมมติฐานและพิสูจน์ในสิ่งต่างๆ ด้วยมุมมองใหม่ ( $\bar{X} = 4.00$ ) กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 3.97$ ) สร้างสรรค์วัฒนธรรมการยอมให้คนในองค์กรมีการเติบโตและการพัฒนาบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ให้โอกาสสิ่งใหม่ๆ ที่น่าสนใจต่อคนในองค์กรให้เกิดความพยายามมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.79$ ) ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพในระดับปานกลาง ได้แก่ ปฏิบัติงานที่ท้าทายด้วยความระมัดระวัง ( $\bar{X} = 2.52$ ) และเป็นบุคคลที่วางตัวและรู้จักควบคุมตนเอง ( $\bar{X} = 2.69$ )

4. **ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน** ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานในระดับดี ได้แก่ สนับสนุนโครงการโดยการจัดเตรียมทีมงานเพื่อความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.04$ ) กำหนดความสำคัญ of งานตามลำดับโดยวางแผนระยะยาว ( $\bar{X} = 3.82$ ) ใช้เวลาอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ต่อสัปดาห์ในการเตรียมการเพื่อวางแผนให้กับตนเองหรือช่วยคนอื่นเพื่อวางแผน ( $\bar{X} = 3.54$ ) ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานในระดับปานกลางได้แก่ เน้นกระบวนการมากกว่าผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.01$ ) ทำงานหนักเป็นเวลานานๆ ( $\bar{X} = 2.97$ ) คิดว่าไม่ควรใช้เวลานานๆ กับคอมพิวเตอร์ หากคอมพิวเตอร์นั้นไม่ได้ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 2.72$ )

5. **ด้านลักษณะทางสังคม** ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมในระดับดี ได้แก่ อธิบายการทำงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.77$ ) ยอมรับความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ ด้วยความเคารพ และ ส่งผ่าน ( $\bar{X} = 3.99$ ) สร้างความแน่ใจให้กับผู้ที่มิวิสัยทัศน์ว่าสมควรจะได้รับรางวัล ( $\bar{X} = 3.93$ ) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.07$ ) แสดงความกังวลต่อความต้องการของผู้อื่นในการ แก้ไขความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.69$ ) และเป็นกลุ่มพันธมิตรกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.58$ ) ข้อที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมในระดับปานกลาง ได้แก่ ให้หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินเพื่อนร่วมงานเมื่อกระทำความผิด ( $\bar{X} = 2.42$ ) พยายามแก้ไขความขัดแย้งและความไม่ลงรอยกับบุคคลอื่นๆ ( $\bar{X} = 2.83$ ) ไม่แสดงความเห็นใจคนที่มิปัญหาจากงานที่ตนเองได้มอบหมายให้ทำ ( $\bar{X} = 2.51$ ) และพยายามเข้ากลุ่มสังคมกับคนอื่นๆ ที่ท่านไม่ค่อยให้ความสนใจ ( $\bar{X} = 2.87$ )

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละข้อแล้วพบว่า ข้อที่ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในระดับดีสูงเป็นอันดับ 1 คือ มีการกำหนดทิศทางเพื่อองค์กรและสมาชิก ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมาคือ ยึดมั่นและถือปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ( $\bar{X} = 4.24$ ) และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายใน องค์กร ( $\bar{X} = 4.07$ ) เป็นอันดับ 2 และ 3 ข้อที่ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของภาวะผู้นำน้อยที่สุด คือ ไม่ตัดสินเพื่อน ร่วมงานเมื่อกระทำความผิด ( $\bar{X} = 2.42$ )

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อมีค่าไม่มากนัก ข้อที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด ได้แก่ ข้อที่ว่า ทำงานหนักเป็นเวลานานๆ (S.D. = 1.40) อันดับรองลงมาคือ คิดว่าไม่ควรใช้เวลานานๆ กับคอมพิวเตอร์ หากคอมพิวเตอร์นั้นไม่ได้ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น (S.D. = 1.27) ปฏิบัติงานที่ทำด้วยความรู้สึกที่มั่นใจ (S.D. = 1.22) เป็นบุคคลที่ไว้ตัวและรู้จักควบคุม ตนเอง (S.D. = 1.19) ไม่ตัดสินผู้ร่วมงานเมื่อกระทำความผิด (S.D. = 1.10) และเป็นกลุ่มพันธมิตรกับ ผู้อื่น (S.D. = 1.00)

ผลการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีเชื้อชาติอเมริกันและเอเชียมีค่าส่วนใหญ่มี คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ ในระดับดีและปานกลางได้แก่ ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ( $\bar{X} = 3.90$ ) ส่วนด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.24$ )

ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่างๆ ระหว่างผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันกับเชื้อชาติเอเชีย พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ในระดับดีได้แก่ ด้านบุคลิกภาพรวม ( $\bar{X} = 3.61$ ) ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม ( $\bar{X} = 3.97$ ) และด้านลักษณะทางสังคมรวม ( $\bar{X} = 3.83$ ) ส่วนด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ( $\bar{X} = 4.19$ )

ส่วนผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียชนนั้น โดยมากมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพรวม ( $\bar{X} = 3.41$ ) และด้านลักษณะทางสังคมรวม ( $\bar{X} = 3.28$ ) ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม ( $\bar{X} = 3.19$ ) ส่วนด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ( $\bar{X} = 3.77$ ) อยู่ในระดับดี และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.17$ )

กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในทุกๆ ด้านสูงกว่าผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียชน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย พบว่า ในส่วนของภาวะผู้นำแบบเผด็จการนั้น ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะตอบเกี่ยวกับรูปแบบส่วนตัวของภาวะความเป็นผู้นำในแต่ละข้ออยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ทำตามคำสั่งจากเบื้องบน แม้มีความคิดที่ดีกว่าก็ตาม ( $\bar{X} = 3.04$ ) ได้แข่งกับบุคคลอื่นมากกว่าทำงานด้วยวิธีที่แก้ปัญหา ( $\bar{X} = 2.61$ ) คงไว้ซึ่ง ตอนสนองมากกว่านำเสนอ ( $\bar{X} = 3.13$ ) ปฏิเสธความคิดใหม่หรือความคิดที่แตกต่างกันออกไป ( $\bar{X} = 2.83$ ) ความคิดของตนเองมักจะถูกอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 2.61$ ) ปกป้องฐานอำนาจของตนให้คงอยู่ ( $\bar{X} = 2.77$ ) อ้างถึงกฎระเบียบแบบแผนปฏิบัติและการดำเนินการเพื่อตัดสินใจทำงาน ( $\bar{X} = 2.58$ ) มองงานสำคัญกว่าชีวิตส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.18$ ) พยายามที่จะทำงานอย่างจริงจังและเป็นไปตามที่สั่ง ( $\bar{X} = 2.90$ ) ได้แข่งปัญหาและข้อเสนอที่ไม่เป็นที่พอใจ ( $\bar{X} = 2.62$ ) ในระดับน้อยได้แก่ มักจะตัดสินใจและสั่งการตามความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 2.44$ ) ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเพราะมีความเสี่ยง ( $\bar{X} = 2.14$ ) มักจะตัดสินใจและสั่งการตามความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 2.44$ ) ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเพราะมีความเสี่ยง ( $\bar{X} = 2.14$ ) ระดับมาก ได้แก่ เล่นการเมืองภายในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ ( $\bar{X} = 3.63$ ) และความเข้มงวดกับบุคคลหรือกิจกรรมที่ตนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.32$ )

ในส่วนของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะตอบเกี่ยวกับรูปแบบส่วนตัวของภาวะความเป็นผู้นำในแต่ละข้ออยู่ในระดับน้อยได้แก่ การร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 1.90$ ) มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่มีส่วนร่วมว่า สามารถทำงานได้ดีเท่ากับตนเอง ( $\bar{X} = 2.03$ ) จัดเป้าหมายส่วนตัวให้เข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 2.39$ ) สื่อสารอย่างเปิดเผยโดยไม่มีรูปแบบหลักเกณฑ์ ( $\bar{X} = 2.28$ ) กล่าวชมบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ( $\bar{X} = 2.14$ ) ชี้แจงปรัชญาการบริหารของตนเองให้ผู้อื่นทราบ ( $\bar{X} = 2.21$ ) ระดับปานกลาง ได้แก่ ได้แก่ การตัดข้อเสนอที่ดีออกบ้างเนื่องจากไม่เข้ามาจากความคิดเห็นของส่วนรวม ( $\bar{X} = 2.97$ ) จัดหาข้อมูลให้ผู้ที่ยากรู้ ( $\bar{X} = 3.08$ ) กระทำในสิ่งที่เห็นได้และสังเกตได้ ( $\bar{X} = 3.39$ ) กระทำในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.04$ ) รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น ( $\bar{X} = 3.18$ ) ระดับมาก ได้แก่ ร่วมมือกับบุคคลอื่นเสมอ ( $\bar{X} = 3.92$ ) ให้การสนับสนุนอย่าง

จริงจิ่งต่อการพัฒนาอาชีพและความเติบโต ( $\bar{X} = 3.85$ ) ใช้ทักษะความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.75$ ) เคารพในภูมิหลังที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 3.90$ )

ผลการศึกษารูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารมีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ( $\bar{X} = 3.25$ ) มากกว่าแบบเผด็จการ ( $\bar{X} = 3.79$ )

ผลการศึกษารูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มี เชื้อชาติอเมริกันกับเชื้อชาติเอเชีย พบว่า ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเผด็จการ ส่วนผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียมีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเผด็จการเช่นกัน

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียมีรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย มากกว่าผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกัน ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีเชื้อชาติอเมริกันก็มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการมากกว่าผู้บริหารที่เชื้อชาติเอเชีย

## การอภิปรายผล

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำและเปรียบเทียบรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำตามความแตกต่างด้านลักษณะส่วนตัวและเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชื้อชาติอเมริกันและเอเชียกับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนตัวของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

1.1. เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน ในทุกๆ ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ด้านบุคลิกภาพรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

1.2. เชื้อชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า เชื้อชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ในด้านสติปัญญาและความสามารถรวม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีเชื้อชาติอเมริกันมีความสามารถด้านสติปัญญาและความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง แต่สูงกว่าผู้บริหารที่มีเชื้อชาติเอเชียซึ่งมีสติปัญญาและความสามารถอยู่ในระดับไม่ดี

1.3. อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ในทุกๆ ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ด้านบุคลิกภาพรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

1.4. พื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า พบว่า ผู้บริหารที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกัน ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านบุคลิกภาพรวม และด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม

1.4.1. **ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม** ผู้บริหารที่มีพื้นฐานทางการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และสูงกว่าปริญญาโท กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดีแต่น้อยกว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มี การศึกษาระดับปริญญาโท ในขณะที่ผู้บริหารที่มีพื้นฐานทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทจะมีความสามารถด้านการ ปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับดีมากกว่าระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า

1.4.2 **ด้านบุคลิกภาพรวม** ผู้บริหารที่มีพื้นฐานทางการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโทอย่างมาก เห็นได้จากผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี และระดับปริญญาโทจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับปานกลาง แต่จะน้อยกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับดี

1.4.3 **ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม** ผู้บริหารที่มีพื้นฐานทางการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ดังนั้น ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรีจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมในระดับปานกลาง แต่จะน้อยกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ซึ่งมีลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมอยู่ในระดับดี

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันอย่าง ในด้านสติปัญญาและความสามารถรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

1.5. รายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านบุคลิกภาพรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

1.5.1. **ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม** ผู้บริหารที่มีรายได้ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้าน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดี แต่่น้อยกว่าผู้ที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับดีมาก

นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุรายได้ไม่มากนัก แต่ผู้ที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ก็มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุรายได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีรายได้รายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา และมากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดีมาก ซึ่งมากกว่าผู้ที่ไม่ระบุรายได้ ( $\bar{X} = 3.82$ ) ซึ่งมีความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับดี

1.5.2. ด้านบุคลิกภาพรวม ผู้บริหารที่มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่รายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าผู้ที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับดี

นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุรายได้อย่างมาก ส่วนผู้ที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ก็มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุรายได้ไม่มากนัก ผู้บริหารที่มีรายได้รายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา และมากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนในระดับดี ซึ่งมากกว่าผู้ที่ไม่ระบุรายได้ ซึ่งมีความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.5.3. ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม ผู้บริหารที่มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่รายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมากกว่าผู้ที่มีรายได้มากกว่า 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมรวมแตกต่างจากผู้ที่ไม่ระบุรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้รายได้ 3,001 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านลักษณะทางสังคมรวม ( $\bar{X} = 2.27$ ) น้อยกว่าผู้ที่ไม่ระบุรายได้ ( $\bar{X} = 3.29$ )

นอกจากการศึกษาในทั้ง 3 ด้าน ตามที่กล่าวข้างต้น พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน ในด้านสติปัญญาและความสามารถรวม

1.6. หน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีหน่วยงานที่สังกัด (แผนก) ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม และด้านบุคลิกภาพรวม

1.6.1. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ผู้บริหารที่สังกัดแผนกบัญชีมี คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างจากผู้ที่สังกัดแผนกเทคโนโลยีและระบบ กล่าวคือ



ผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับไม่ดี ซึ่งน้อยกว่าผู้ที่มีพนักงานในบริษัท 11 – 20 และ 21 – 30 คน ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและดี ตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่มีพนักงานในบริษัท 21 - 30 คน มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมแตกต่างจากผู้ที่มีพนักงานในบริษัทมากกว่า 40 กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีพนักงานในบริษัท 21 – 30 คน จะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพรวมในระดับดี ซึ่งมากกว่าผู้ที่มีพนักงานในบริษัทมากกว่า 40 คน ซึ่งมีบุคลิกภาพรวมอยู่ในระดับไม่ดี

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนพนักงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม ด้านสติปัญญาและความสามารถรวม ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงานรวม และด้านลักษณะทางสังคมรวม

## 2. การทดสอบสมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบแบบเอเชียและอเมริกัน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

### 2.1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเอเชีย มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

#### 2.1.1. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชีย

มีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

- ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวมมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนลดลงมากเท่านั้น

- ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนรวม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนมากขึ้นเท่านั้น

#### 2.1.2. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมของภาวะผู้นำแบบเอเชียมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่า

- ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมแสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเผด็จการมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะ ด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมากขึ้นเท่านั้น

- ผู้บริหารเชื้อชาติเอเชียที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ แสดงว่า ตัวแปรที่เป็นรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าใดก็จะมีคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถรวมลดลงมากเท่านั้น





### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาคุณลักษณะเพียงบางส่วนของคุณลักษณะของภาวะผู้นำรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ จึงควรมีการศึกษาในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
2. ผลจากการศึกษาที่ได้ อาจจะไม่เป็นจริงในองค์กรอื่นๆ จึงควรมีการนำเรื่องนี้ไปทำการศึกษาต่อในองค์กรที่มีลักษณะเป็นสากล เพื่อจะได้ทราบว่าคุณลักษณะที่มีความแตกต่างจะส่งผลต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร
3. ควรศึกษาถึงผลที่ตามมาอื่นๆ ของภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกัน เช่น ด้านการปรับเปลี่ยนสติปัญญาและความสามารถ บุคลิกภาพ ลักษณะที่สัมพันธ์กับงานและลักษณะทางสังคม ตลอดจนรูปแบบพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถนำมาสู่ประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายแนวความคิดในการศึกษาเรื่องดังกล่าวให้กว้างขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรต่อไป

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- ชเอิญศรี อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2527). *ปรัชญาตะวันตกสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). *สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทพนิมิตรการพิมพ์.
- เดชชาติ วงศ์โกมลเชษฐ. (2506). *ประวัติปรัชญาจีน*. พระนคร : โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- พิน ดอกบัว. (2532). *ปวงปรัชญาจีน และ ปวงปรัชญากรีก*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทอัสราพัฒนา.
- วุฒิชัย มูลศิลป์, สุภัทรา นิลวัชร และพจนา เหลืองอรุณ. (2526). *ศตวรรษใหม่ของญี่ปุ่น : จากอดีตถึงปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แสงรุ่งการพิมพ์.
- ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2539). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *องค์การและการจัดการ(ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ.
- เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. (2537). *Reengineering: ทางออกของธุรกิจ?*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกเบี๋ย.
- สุนันทา เลานันท์. (2541). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุคส์โตร์.
- สุวรรณ สถาอานันท์. (2533). *มนุษย์ทัศน์ในปรัชญาตะวันออก*. พระนคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bramstone L. (1999). *Article: Being a Leader*. Los Angeles.
- DuBrin J. Andrew. (1998). *Leadership Research Finding, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company.
- John Gookin, Rachael Green & Molly Doran. (1998). *Judgement & Decision Making*. Washington D.C..

Lorange, P., Merton, M.F.S., & Ghoshal S. (1986). *Strategies Control Systems*.  
Minnesota: West.

Robert M. March.( 1992). *Working for a Japanese Company: Managing Relationship in  
a multicultural Organization*. 1<sup>st</sup> Edition, Published by Kodansha International,  
Ltd. (Japan).

The Foothill-De Anza Colleges, Business & Industry Institute. (2000). Article: *Working  
for Japanese Boss*.

Willis J. Furtwengler. (1992). *Basic Leadership Inventory*. Kansas City, U.S.A..

Winston Churchill. (1998). *Leadership*. Mick Yates, U.S.A..

Yoh Nakanishi.(1999). Article: *People and Society in East Asia a Comparative View*. .

ภาคผนวก

**การศึกษาคุณลักษณะ รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ  
แบบอาเซียนและแบบอเมริกันของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล**

เรียน ท่านผู้บริหาร

เพื่อให้ได้ข้อมูลของบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล ในการวางแผนพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของแต่ละประเทศ แบบสอบถามนี้มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบอาเซียนและแบบอเมริกัน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน ดังนี้ คือ

- ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนตัว
- ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะผู้นำ
- ส่วนที่ 3 : รูปแบบส่วนตัวของภาวะความเป็นผู้นำ

การศึกษาดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการสร้างเสริมการบริหารจัดการภายในแผนกและองค์กรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และข้อมูลในแบบสอบถามดังกล่าวจะถูกจัดเก็บไว้ ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และภายในบริษัท เช่นเดียวกับข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมา วิเคราะห์และสรุป เพื่อหาความถูกต้องตามกระบวนการทางสถิติ

ขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงในการร่วมมือตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ โดยท่านไม่จำเป็นต้องระบุ ชื่อ ที่อยู่

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวจิตติพร สิงหนาท)

นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

## ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนตัว

กรุณาดำเนินการดังต่อไปนี้ ข้อมูลของท่านจะใช้เพื่อทำการวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะบางประการ และถูกเก็บไว้เป็นความลับ

### 1) อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 30 ปี
- ( ) ระหว่าง 30 – 35 ปี
- ( ) ระหว่าง 36 – 40 ปี
- ( ) ระหว่าง 41 – 45 ปี
- ( ) ระหว่าง 46 – 50 ปี
- ( ) ระหว่าง 51 – 55 ปี
- ( ) ระหว่าง 56 – 60 ปี
- ( ) มากกว่า 61 ปี
- ( ) ไม่ระบุ

### 2) ภูมิหลังทางเชื้อชาติ

- ( ) อเมริกัน
- ( ) เอเชีย
- ( ) ไม่ใช่เชื้อชาติตามข้างต้น (โปรดระบุ .....

### 3) พื้นฐานทางการศึกษา

- ( ) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- ( ) ปริญญาตรี (โปรดระบุสาขา .....
- ( ) ปริญญาโท (โปรดระบุสาขา .....
- ( ) สูงกว่าระดับปริญญาโท

### 4) แผนก

- ( ) บัญชี
- ( ) เทคโนโลยีและระบบ
- ( ) สำนักงานภูมิภาค
- ( ) การตลาด
- ( ) กลุ่มที่ปรึกษาด้านพัฒนาธุรกิจ
- ( ) กฎหมาย

(ต่อ) 4) แผนก

- ( ) ควบคุมความปลอดภัยและความมั่นคง
- ( ) ลูกค้าสัมพันธ์

5) ตำแหน่ง

- ( ) ผู้ช่วยผู้จัดการ
- ( ) ผู้จัดการ
- ( ) ผู้อำนวยการ
- ( ) รองกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการสาขาประเทศ
- ( ) รองกรรมการผู้จัดการ
- ( ) รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส
- ( ) ประธานกรรมการผู้จัดการ
- ( ) ไม่ระบุ

6) จำนวนพนักงานในบริษัท

- ( ) น้อยกว่า 5 คน
- ( ) 5 – 10 คน
- ( ) 11 – 20 คน
- ( ) 21 – 30 คน
- ( ) 31 – 40 คน
- ( ) มากกว่า 40 คน

7) รายได้ต่อเดือน

- ( ) น้อยกว่า 2,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
- ( ) 2,100 – 3,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
- ( ) 3,100 – 4,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
- ( ) 4,100 – 5,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
- ( ) 5,100 – 6,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
- ( ) มากกว่า 6,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
- ( ) ไม่ระบุ

8) เพศ

- ( ) เพศหญิง
- ( ) เพศชาย

9) สถานภาพการแต่งงาน

( ) โสด

( ) แต่งงาน

( ) ไม่ระบุ

ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะของผู้นำ

ท่านมีวิธีการปฏิบัติตนตามข้อความต่อไปนี้สม่ำเสมอเพียงไร

ตัวเลือกคำตอบ :

5. ตลอดเวลา    4. บ่อยครั้งมาก    3. เป็นบางครั้ง    2. นาน ๆ ครั้ง    1. ไม่เคย

| คุณลักษณะของผู้นำ                                                                                                  | ตลอด<br>เวลา | บ่อย<br>ครั้ง<br>มาก | เป็น<br>บาง<br>ครั้ง | นาน ๆ<br>ครั้ง | ไม่<br>เคย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------|------------|
| <b>ความสามารถในการปรับเปลี่ยน</b>                                                                                  |              |                      |                      |                |            |
| 1. ยึดมั่นและถือปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ                                                                    |              |                      |                      |                |            |
| <b>สติปัญญาและความสามารถ</b>                                                                                       |              |                      |                      |                |            |
| 2. มีการกำหนดทิศทางเพื่อบริการและสมาชิก                                                                            |              |                      |                      |                |            |
| 3. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อการตัดสินใจด้วยความเข้าใจและการยอมรับ                                                |              |                      |                      |                |            |
| 4. ชื่นชอบต่อการแก้ปัญหาแบบเรียบง่ายและมีวิสัยทัศน์                                                                |              |                      |                      |                |            |
| 5. สื่อสารวิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งว่าสิ่งนั้นควรเป็นอย่างไร                                                           |              |                      |                      |                |            |
| 6. ชี้นำในการวิพากษ์การตัดสินใจหรือการกระทำที่เห็นว่าเหมาะสม                                                       |              |                      |                      |                |            |
| 7. พิจารณาตัวเลือกอื่นๆ ก่อนการกระทำ                                                                               |              |                      |                      |                |            |
| 8. ใช้การเสนอข้อตกลงที่ดีในการใช้เวลาแก้ปัญหาทางด้านเทคนิค บ้างหรือด้านธุรกิจหรือช่วยกลุ่มทำงานแก้ปัญหาด้วยเช่นกัน |              |                      |                      |                |            |
| <b>บุคลิกภาพ</b>                                                                                                   |              |                      |                      |                |            |
| 9. สนับสนุนให้มีการค้นหาสมมุติฐานและพิสูจน์ในสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองใหม่ๆ                                            |              |                      |                      |                |            |
| 10. กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี                                                                                    |              |                      |                      |                |            |
| 11. สร้างสรรค์วัฒนธรรมการยอมรับในองค์กรมีการเติบโตและการพัฒนาบุคลิกภาพ                                             |              |                      |                      |                |            |
| 12. ให้โอกาสในสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าสนใจต่อคนในองค์กรให้เกิดความพยายามมากขึ้น                                           |              |                      |                      |                |            |
| 13. ปฏิบัติงานที่ท้าทายด้วยความรู้สึกที่มั่นใจ                                                                     |              |                      |                      |                |            |
| 14. เป็นบุคคลที่ไว้ตัวและรู้จักควบคุมตนเอง                                                                         |              |                      |                      |                |            |

ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะของผู้นำ (ต่อ)

ท่านมีวิธีการปฏิบัติตนตามข้อความต่อไปนี้สม่ำเสมอเพียงไร

ตัวเลือกคำตอบ :

5. ตลอดเวลา    4. บ่อยครั้งมาก    3. เป็นบางครั้ง    2. นาน ๆ ครั้ง    1. ไม่เคย

| คุณลักษณะของผู้นำ                                                                                               | ตลอด<br>เวลา | บ่อย<br>ครั้ง<br>มาก | เป็น<br>บาง<br>ครั้ง | นาน ๆ<br>ครั้ง | ไม่<br>เคย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------|------------|
| <b>ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน</b>                                                                                  |              |                      |                      |                |            |
| 15. สนับสนุนโครงการ โดยเตรียมการจัดทีมงานเพื่อความก้าวหน้า                                                      |              |                      |                      |                |            |
| 16. เน้นกระบวนการมากกว่าผลสำเร็จ                                                                                |              |                      |                      |                |            |
| 17. กำหนดความสำคัญของงานตามลำดับ โดยวางแผนระยะยาว                                                               |              |                      |                      |                |            |
| 18. ทำงานหนักเป็นเวลานานๆ                                                                                       |              |                      |                      |                |            |
| 19. คิดว่าไม่ควรใช้เวลานานๆ กับคอมพิวเตอร์ หากคอมพิวเตอร์<br>เหล่านั้นไม่ได้ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น                  |              |                      |                      |                |            |
| 20. ใช้เวลาอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ต่อสัปดาห์ในการเตรียมการเพื่อ<br>วางแผนให้กับตัวเองหรือช่วยคนอื่นเพื่อวางแผน |              |                      |                      |                |            |
| <b>ลักษณะด้านสังคม</b>                                                                                          |              |                      |                      |                |            |
| 21. อธิบายการวิธีการทำงานได้อย่างชัดเจน                                                                         |              |                      |                      |                |            |
| 22. ยอมรับความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ ด้วยความเคารพ และสง่าผ่า<br>เผย                                             |              |                      |                      |                |            |
| 23. ตักเตือนผู้ร่วมงานเมื่อกระทำความผิด                                                                         |              |                      |                      |                |            |
| 24. สร้างความแน่ใจให้กับผู้ที่มีวิสัยทัศน์ว่าสมควรจะได้รับรางวัล                                                |              |                      |                      |                |            |
| 25. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในองค์กร                                                                   |              |                      |                      |                |            |
| 26. แสดงความกังวลต่อความต้องการของผู้อื่นในการแก้ไขความ<br>ขัดแย้ง                                              |              |                      |                      |                |            |
| 27. ถอนตัวออกจากความขัดแย้งและความไม่ลงรอยกับบุคคลอื่น ๆ                                                        |              |                      |                      |                |            |
| 28. เห็นใจคนที่มีความยากจากงานที่ตนเองได้มอบหมายให้ทำ                                                           |              |                      |                      |                |            |
| 29. สามารถลดการเข้าร่วมกลุ่มสังคมกับคนอื่น ๆ ที่ท่านไม่ค่อยให้<br>ความสนใจ                                      |              |                      |                      |                |            |
| 30. เป็นกลุ่มพันธมิตรกับผู้อื่นๆ                                                                                |              |                      |                      |                |            |

ส่วนที่ 3 : รูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะความเป็นผู้นำ

ท่านคิดว่าท่านมีรูปแบบและพฤติกรรมตามข้อความต่อไปนี้มากหรือน้อยเพียงไร

(30 ข้อ)

ตัวเลือกคำตอบ :

5 มากที่สุด    4 มาก    3 ปานกลาง    2 น้อย    1 น้อยที่สุด

| รูปแบบส่วนตัวของภาวะความเป็นผู้นำ                                       | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| 1. ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน            |           |     |         |      |            |
| 2. ตัดข้อเสนอสั่งที่ต้อออกบ้างเนื่องจากไม่ใช่มาจากความคิดเห็นของส่วนรวม |           |     |         |      |            |
| 3. ร่วมมือกับบุคคลอื่นเสมอ                                              |           |     |         |      |            |
| 4. จัดหาข้อมูลให้กับผู้ที่อยากรู้                                       |           |     |         |      |            |
| 5. ทำตามคำสั่งจากเบื้องบน แม้มีความคิดเห็นที่ดีกว่าก็ตาม                |           |     |         |      |            |
| 6. โต้แย้งกับผู้อื่นมากกว่าทำงานด้วยวิธีการแก้ไขปัญหา                   |           |     |         |      |            |
| 7. คงไว้ซึ่งความเข้มงวดกับบุคคลหรือกิจกรรมที่คุณมีส่วนในการรับผิดชอบ    |           |     |         |      |            |
| 8. เข้มงวดต่อนโยบายและมาตรฐานในการดำเนินงาน                             |           |     |         |      |            |
| 9. ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการพัฒนาอาชีพและความเติบโต              |           |     |         |      |            |
| 10. ตอบสนองมากกว่านำเสนอ                                                |           |     |         |      |            |
| 11. ใช้ทักษะความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์                            |           |     |         |      |            |
| 12. กระทำในสิ่งที่เห็นได้และสังเกตได้                                   |           |     |         |      |            |
| 13. ปฏิเสธความคิดใหม่ หรือความคิดที่แตกต่างออกไป                        |           |     |         |      |            |
| 14. รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น                          |           |     |         |      |            |
| 15. เคารพในภูมิหลังและทัศนคติที่หลากหลาย                                |           |     |         |      |            |
| 16. ความคิดของตนเองมักจะถูกเสมอ                                         |           |     |         |      |            |
| 17. ปกป้องฐานอำนาจของตนให้คงอยู่                                        |           |     |         |      |            |
| 18. อ้างถึงกฎระเบียบแบบแผนปฏิบัติและการดำเนินการเพื่อตัดสินใจในการทำงาน |           |     |         |      |            |
| 19. มักจะตัดสินใจและสั่งการตามความคิดเห็นของตนเอง                       |           |     |         |      |            |
| 20. ไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงเพราะมีความเสี่ยง                              |           |     |         |      |            |

ส่วนที่ 3 : รูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะความเป็นผู้นำ

ท่านคิดว่าท่านมีรูปแบบและพฤติกรรมตามข้อความต่อไปนี้มากหรือน้อยเพียงไร (30 ข้อ)

ตัวเลือกคำตอบ :

5 มากที่สุด    4 มาก    3 ปานกลาง    2 น้อย    1 น้อยที่สุด

| รูปแบบส่วนตัวของภาวะความเป็นผู้นำ                                                               | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| 21. มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่มีส่วนร่วมว่าสามารถทำงานได้ดีเท่ากับตนเอง |           |     |         |      |            |
| 22. จัดเป้าหมายส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร                                         |           |     |         |      |            |
| 23. กระทำในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นด้วย                                                               |           |     |         |      |            |
| 24. มองงานสำคัญกว่าชีวิตส่วนตัว                                                                 |           |     |         |      |            |
| 25. สื่อสารอย่างเปิดเผยโดยไม่มีรูปแบบและกฎเกณฑ์                                                 |           |     |         |      |            |
| 26. พยายามที่จะทำงานอย่างจริงจังและเป็นไปตามคำสั่ง                                              |           |     |         |      |            |
| 27. กล่าวชมบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง                                                |           |     |         |      |            |
| 28. ชี้แจงปรัชญาการบริหารของตนเองให้ผู้อื่นทราบ                                                 |           |     |         |      |            |
| 29. โต้แย้งปัญหา และข้อเสนอที่ไม่เป็นที่พอใจ                                                    |           |     |         |      |            |
| 30. เล่นการเมืองภายในเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ                                                     |           |     |         |      |            |

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

**A Study for the Characteristics, Styles, and Behavior of Asian Leadership and  
American Leadership in MasterCard International Inc.**

Dear Sir/Madame:

In order to be a source of information for any international company, represented by MasterCard International, to plan and to develop the administration strategy, this questionnaire is concerning "A Study for the Characteristics, Styles, and Behavior of Asian Leadership and American Leadership. This paper is mainly comprised of three parts, including Personal Information, Leadership Impact on Others, and Leadership Strategies. The benefit of this research can be guidance for the Management team to enhance the efficiency of administration in each department, and any organization. This is to confirm that all feedback must be confidentially kept at Srinakharinwirot University, Prasarnmitr Campus and within MasterCard International. This questionnaire will be thoroughly analyzed and summarized for an accurate result.

Therefore, it would be highly appreciated your kind cooperation to accurately answer the questions as in the attached form. This questionnaire will not contain your name for your confidentiality.

Thank you very much for your cooperation.

Sincerely yours,

Chittiporn Singhanat  
MBA Student - Management Major  
Srinakharinwirot University, Prasarnmitr Campus

Enc: Three parts of questionnaire.

**Part I - Personal Information**

It would be most appreciated if you would respond to the items on this part. The information your provided will used to identify trends across groups. Your responses will be treated with the strictest confidentiality.

**1) Your Age**

- ☐ Under 30 years old
- ☐ 30 - 35 years old
- ☐ 36 - 40 years old
- ☐ 41 - 45 years old
- ☐ 46 - 50 years old
- ☐ 51 - 55 years old
- ☐ 56 - 60 years old
- ☐ Above 61 years old
- ☐ Prefer not to respond

**2) Your Ethnic Background**

- ☐ American
- ☐ Asian
- ☐ None as above, please define \_\_\_\_\_

**3) Your Education Background**

- ☐ Under Bachelor Degree
- ☐ Bachelor Degree, please define \_\_\_\_\_
- ☐ MasterCard Degree, please define \_\_\_\_\_
- ☐ Ph.D.

**4) Area of your Accountabilities**

- ☐ Finance
- ☐ Global Technology & Systems
- ☐ Marketing
- ☐ Business Development Consultant Group
- ☐ Franchise Management & Legal
- ☐ Security & Risk Management
- ☐ Customer Service

**5) Your Designation/Title**

- ☐ Assistant Manager
- ☐ Manager
- ☐ Director
- ☐ Vice President & Country Manager
- ☐ Vice President
- ☐ Senior Vice President
- ☐ President
- ☐ Prefer not to respond

**6) Number of Employee(s) reported directly to you**

- ☐ Below 5
- ☐ 5 - 10
- ☐ 11 - 20
- ☐ 21 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ More than 40

**7) Income per month**

- ☐ Below USD 2,000
- ☐ USD 2,000 - 3,000
- ☐ USD 3,100 - 4,000
- ☐ USD 4,100 - 5,000
- ☐ USD 5,100 - 6,000
- ☐ Above USD 6,000
- ☐ Prefer not to respond

**8) Your Gender**

- ☐ Male
- ☐ Female

**9) Your Marital Status**

- ☐ Single
- ☐ Married
- ☐ Prefer not to respond

## Part II - Leadership Traits

Please make a number in the blank on how frequent do you do towards the people in your organization.  
(30 items)

### RESPONSE OPTIONS:

5 - To an always    4 - To an often    3 - To a sometimes    2 - To a rarely    1 - To a never

| ITEMS                                                                                | Always | Often | Sometimes | Rarely | Never |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|-------|
| <b>Adaptability</b>                                                                  |        |       |           |        |       |
| 1. Establishing and emphasizing rules, regulations and restrictions.                 |        |       |           |        |       |
| <b>Intelligence and Ability</b>                                                      |        |       |           |        |       |
| 2. Having a sense of direction for the organization and members.                     |        |       |           |        |       |
| 3. Using practical methods to ensure that decisions are understood and accepted.     |        |       |           |        |       |
| 4. Favoring practical, down-to-earth solutions over unique or visionary ideas.       |        |       |           |        |       |
| 5. Communicating a clear vision of how things should be.                             |        |       |           |        |       |
| 6. Directly criticizing decisions or actions that your deem to be in appropriate.    |        |       |           |        |       |
| 7. Exploring alternative before acting.                                              |        |       |           |        |       |
| 8. Taking a good deal to solve some technical, business or team problems.            |        |       |           |        |       |
| <b>Personality</b>                                                                   |        |       |           |        |       |
| 9. Encouraging people to challenge assumptions and look at things in new ways.       |        |       |           |        |       |
| 10. Serving as a role model of those around yours.                                   |        |       |           |        |       |
| 11. Creating a culture that allows people to grow and develop with the organization. |        |       |           |        |       |
| 12. Extending new/interesting opportunities to those who have made an extra effort.  |        |       |           |        |       |
| 13. Feel confident when being assigned to do a challenge job.                        |        |       |           |        |       |
| 14. Being reserved and self-controlled.                                              |        |       |           |        |       |

**Part II - Leadership Traits**

Please make a number in the blank on how frequent do you do towards the people in your organization.

(30 items)

**RESPONSE OPTIONS:**

5 - To an always    4 - To an often    3 - To a sometimes    2 - To a rarely    1 - To a never

| ITEMS                                                                                  | Always | Often | Sometimes | Rarely | Never |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|-------|
| <b>Work-related characteristics</b>                                                    |        |       |           |        |       |
| 15. Enriching projects to better prepare team members for advancement.                 |        |       |           |        |       |
| 16. Being focus on procedures rather than outcomes.                                    |        |       |           |        |       |
| 17. Settling priorities and allocating time in accordance with a long-term plan.       |        |       |           |        |       |
| 18. Working long and hard hour.                                                        |        |       |           |        |       |
| 19. Less spending time with the computer unless it helps increase firm's productivity. |        |       |           |        |       |
| 20. Spending time at least 20% to plan for things to do or helping people plan.        |        |       |           |        |       |
| <b>Social Characteristics</b>                                                          |        |       |           |        |       |
| 21. Carefully explaining to people why and how things are done around here.            |        |       |           |        |       |
| 22. Gaining the cooperation of member by treating them with respect and dignity.       |        |       |           |        |       |
| 23. Remaining people about the time that people have done a failure or mistake.        |        |       |           |        |       |
| 24. Ensuring that those who carried out the vision are properly rewarded.              |        |       |           |        |       |
| 25. Building a good relationship with people.                                          |        |       |           |        |       |
| 26. Showing concern for the needs of others when resolving conflicts.                  |        |       |           |        |       |
| 27. Withdrawing from interpersonal conflicts and disagreements.                        |        |       |           |        |       |
| 28. Symphonizing on the people whom you assigned to do work faced a problem.           |        |       |           |        |       |
| 29. Reduce the social tasks easily, because of a lack of interest.                     |        |       |           |        |       |
| 30. Having a good alliance with others.                                                |        |       |           |        |       |

### Part III - Personal Styles of Leadership

Please mark a number in the blank on how much do you think your styles and behaviors like as the following statement. (30 items)

#### RESPONSE OPTIONS:

5 - To a great extent 4 - To an extent 3 - To a moderate extent 2 - To a slight extent 1 - To Not at all

| ITEMS                                                                                      | Great<br>Extent | Extent | Moderate<br>Extent | Slight<br>Extent | Not at<br>all |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------------------|------------------|---------------|
| 1. Sharing ideas with co-workers to help them improve their performance.                   |                 |        |                    |                  |               |
| 2. Dismissing even good solution due to minor flaws.                                       |                 |        |                    |                  |               |
| 3. Cooperating with others.                                                                |                 |        |                    |                  |               |
| 4. Providing information to others on a "need-to-know".                                    |                 |        |                    |                  |               |
| 5. Following orders, even if you have a better idea.                                       |                 |        |                    |                  |               |
| 6. Arguing with others rather than working toward viable solution.                         |                 |        |                    |                  |               |
| 7. Maintaining tight control over the people and activities for which you are responsible. |                 |        |                    |                  |               |
| 8. Strictly adhere to policies and standard operating procedures.                          |                 |        |                    |                  |               |
| 9. Actively supporting others in their career development and growth.                      |                 |        |                    |                  |               |
| 10. Being reactive rather than proactive.                                                  |                 |        |                    |                  |               |
| 11. Using good human relation skills.                                                      |                 |        |                    |                  |               |
| 12. Doing thing to be seen and noticed.                                                    |                 |        |                    |                  |               |
| 13. Dismissing new ideas as irrelevant or too "different".                                 |                 |        |                    |                  |               |
| 14. Putting forth only those ideas and suggestions that is likely to "please" others.      |                 |        |                    |                  |               |
| 15. Respecting people's diverse backgrounds and viewpoints.                                |                 |        |                    |                  |               |
| 16. Manipulating situations to enhance your own position.                                  |                 |        |                    |                  |               |
| 17. Protecting your power base, maintaining your authority.                                |                 |        |                    |                  |               |
| 18. Referring to rules and procedures to justify your actions.                             |                 |        |                    |                  |               |

### Part III - Personal Styles of Leadership

Please mark a number in the blank on how much do you think your styles and behaviors like as the following statement. (30 items)

#### RESPONSE OPTIONS:

5 - To a great extent 4 - To an extent 3 - To a moderate extent 2 - To a slight extent 1 - To Not at all

| ITEMS                                                                              | Great<br>Extent | Extent | Moderate<br>Extent | Slight<br>Extent | Not at<br>all |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------------------|------------------|---------------|
| 19. Taking "ownership" over decisions and actions.                                 |                 |        |                    |                  |               |
| 20. Maintaining your integrity and personal standards.                             |                 |        |                    |                  |               |
| 21. Showing trust and confidence in your peers and associates.                     |                 |        |                    |                  |               |
| 22. Setting personal goal that is consistent with the vision for the organization. |                 |        |                    |                  |               |
| 23. Doing things for the approval of others.                                       |                 |        |                    |                  |               |
| 24. Viewing work as more important than anything else.                             |                 |        |                    |                  |               |
| 25. Keeping communication open, informal, and unrestricted.                        |                 |        |                    |                  |               |
| 26. Trying to come across as hard though, and "in command"                         |                 |        |                    |                  |               |
| 27. Complementing others for handling problems in the right way.                   |                 |        |                    |                  |               |
| 28. Sharing with others your philosophy of management.                             |                 |        |                    |                  |               |
| 29. Vetoing solutions and proposals that diverge from your preferences.            |                 |        |                    |                  |               |
| 30. Playing "politics" to gain an authority.                                       |                 |        |                    |                  |               |

Thank you very much for your kind cooperation.

---

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

|                      |                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล            | นางสาวจิตติพร สิงหนาท                                                                                  |
| สถานที่เกิด          | นครปฐม                                                                                                 |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | 315/418 อาคารฟอร์จูน คอนโดทาวน์ ซอยนราธิวาสราชนครินทร์ 24<br>แขวงบางคอแหลม เขตยานนาวา กรุงเทพฯ ๙ 10120 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการบัตรเครดิตอาวุโส                                                                  |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | บริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล สำนักงานประจำประเทศไทย                                          |
| ประวัติการศึกษา      |                                                                                                        |
| พ.ศ. 2532            | โรงเรียนสตรีวิทยา                                                                                      |
| พ.ศ. 2535            | โรงเรียนสตรีวิทยา                                                                                      |
| พ.ศ. 2539            | อักษรศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยศิลปากร                                                  |
| พ.ศ. 2546            | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ<br>โรฒ                                  |