

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ
FACTORS AFFECTING TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
OF PILOTS IN THE ROYAL THAI AIRFORCE

นาวาอากาศโท ธนากร เอี่ยมปาน
WING COMMANDER THANAKORN EIAMPAN

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**FACTORS AFFECTING TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
OF PILOTS IN THE ROYAL THAI AIRFORCE**

WING COMMANDER THANAKORN EIAMPAN



**มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR
OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL
ADMINISTRATION GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT
SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2013
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ

FACTORS AFFECTING TO TRANSFORMATIONAL

LEADERSHIP OF PILOTS IN THE ROYAL THAI AIRFORCE

นักศึกษา

นาวาอากาศโท ชนากร เอี่ยมปาน รหัสประจำตัว 53562137

หลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.สุพรรณณี สมานญาติ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิรั ภู่อสาระ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ดร.วราภรณ์ ไทยามา)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อ้วน)

.....กรรมการ

(ดร.สุพรรณณี สมานญาติ)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิรั ภู่อสาระ)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร. ศิริพงษ์ เสภาเกษ)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์เรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง , นักบิน
นักศึกษา	นาวาอากาศโทธนกร เอี่ยมปาน
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สุพรรณณี สมนานญาติ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิรั ภู่อาระ
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักบินกองทัพอากาศ จำนวน 242 คน เลือกมาแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นโดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าเท่ากับ 0.97 และค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาค่า IOC มีค่าเท่ากับ 1.00

ผลการวิจัยพบว่า (1) นักบินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) นักบินมีบุคลิกภาพภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน คือ บุคลิกภาพแบบแสดงออก บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง และบุคลิกภาพแบบมีสติอยู่ในระดับมาก แต่บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง (3) การบริหารจัดการทรัพยากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก แต่การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง (4) บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กรภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (5) ปัจจัยที่พยากรณ์เชิงบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ คือ วัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพแบบมีสติ การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง แต่ปัจจัยที่พยากรณ์เชิงลบ คือ นโยบายองค์กร และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.429 + 0.309 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.287 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.163 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.197 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.182 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.127 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$

$$\hat{Z} = 0.329 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.326 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.190 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.218 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.196 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.097 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

TITLE	FACTORS AFFECTING TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF PILOTS IN THE ROYAL THAI AIRFORCE
KEYWORD	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PILOT
STUDENT	WING COMMANDER THANAKORN EIAMPAN
ADVISOR	SUPANNEE SMARNYAT, DR.
CO-ADVISOR	ASSOC. PROF. RUJI PUSARA, DR.
LEVEL OF STUDY	DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPSTUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR	2013

ABSTRACT

The purpose of this study were to find out factors affecting to transformational leadership of pilots in The Royal Thai Airforce and to construct a predictive equation for transformational leadership of pilots in The Royal Thai Airforce. The samples were 242 pilots from The Royal Thai Airforce selected by stratified random sampling. The research tool was a questionnaire which the reliability by Cronbach' alpha coefficient is 0.97 and the content validity by IOC is 1.00.

The research found that (1) Transformational Leadership of pilots were high. (2) Personality of pilots were high and Extraversion, Openness , Conscientiousness were high but Agreeableness was normal. (3) Resource Management was high and Human , Equipment and Facility were high but Monetary was normal. (4) Climate and Process were high. (5) The stepwise multiple regression method showed that the positive predictive variables for Transformational Leadership of pilots in The Royal Thai Airforce were Culture Organization , Conscientiousness , Procedures , Operations and Openness but negative predictive variable was Policies. From the study the equation with the raw scores and standard scores were ;

$$\hat{Y} = 0.429 + 0.309 (\text{Culture Organization}) + 0.287 (\text{Conscientiousness}) + 0.163 (\text{Procedures}) + 0.197 (\text{Operations}) - 0.182 (\text{Policies}) + 0.127 (\text{Openness})$$

$$\hat{Z} = 0.329 (\text{Culture Organization}) + 0.326 (\text{Conscientiousness}) + 0.190 (\text{Procedures}) + 0.218 (\text{Operations}) - 0.196 (\text{Policies}) + 0.097 (\text{Openness})$$



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.วราภรณ์ ไทยมา ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สุพรรณิ สมานญาติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิร ภูสาระ และรองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร.ศิริพงษ์ เสภาภยน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ชี้แนะ ตรวจสอบแก้ไข การดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้ง ถือเป็นพระคุณอย่างยิ่ง และกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและนักบินในส่วนกำลังรบทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบบูชาพระคุณบิดา มารดา ที่ได้สั่งสอนอบรมและเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตรวมถึงเป็นแรงใจจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

นาวาอากาศโท ธนากร เขี่ยมปาน

มีนาคม 2557

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
สมมุติฐานการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์.....	11
2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ผู้นำทางทหาร.....	15
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ.....	29
บุคลิกภาพของผู้นำ.....	53

บทที่	หน้า
การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงาน ขององค์กร	59
บทบาทของทัพอากาศ.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	75
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79
ตัวแปรที่ศึกษา.....	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	82
การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ.....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	85
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัย.....	88
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ ภาพรวมกับตัวแปรเกณฑ์ภาพรวม และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน ของตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์แยกตามองค์ประกอบ.....	91
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบิน กองทัพอากาศ สำหรับการสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)..	94

บทที่	หน้า
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
สรุปผลการวิจัย.....	102
อภิปรายผล.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	111
บรรณานุกรม.....	113
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ ให้การสัมภาษณ์ความคิดเห็น.....	123
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัยและผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ.....	126
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย.....	131
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (IOC).....	134
ภาคผนวก จ หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย.....	149
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	151
ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม).....	153
ประวัติผู้วิจัย.....	166

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์จากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย.....	47
2	การสังเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์จากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย.....	51
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของนักบินกองทัพอากาศ.....	80
4	จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	81
5	ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	88
6	ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ.....	88
7	ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารจัดการทรัพยากร.....	89
8	ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรบรรยากาศขององค์กร.....	89
9	ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร.....	90
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ภาพรวมกับตัวแปรเกณฑ์ ภาพรวม	91
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์แยกตาม องค์ประกอบ.....	92
12	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y).....	94
13	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Y1).....	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y2).....	97
15	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y3).....	99
16	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y4).....	100
17	สรุปผลการวิจัยตามสมมุติฐานการวิจัย.....	103

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2	ทฤษฎีการวิเคราะห์การป้องกันอากาศยานอุบัติเหตุเชิงระบบ	61
3	องค์ประกอบอิทธิพลขององค์กรการบิน	63



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันมีปัจจัยกระตุ้นหรือแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ธวัช บุญยงมณี , 2550.หน้า 142-143) คือ 1) แรงกดดันจากการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการทำงานของสังคม เปลี่ยนแปลงไปความหลากหลายของนโยบายและการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคม 2) เทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและโครงสร้างองค์กร อาทิ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่างๆ ขององค์กร ทำให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและถูกต้อง ส่งผลให้มีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่จากเดิมที่มีลักษณะเป็นแนวตั้งกลายเป็นแนวราบ (Flatted Organization) ซึ่งแต่เดิมบุคคลแต่ละคนในองค์กรจะทำงานเฉพาะด้านมีความเป็นเอกเทศและมีลักษณะเป็นงานประจำ องค์กรสมัยใหม่ต้องทำงานเป็นทีมแต่ละคนต้องสามารถทำงานที่หลากหลายและมีส่วนร่วมในทีมงานตลอดจนอิทธิพลของแนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน 3) ความชะงักงันทางเศรษฐกิจ หรือการตกต่ำทางเศรษฐกิจเป็นผลมาจากหลายปัจจัย อาทิ การแกว่งตัวของอัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้น 4) การแข่งขันในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งโลกไร้พรมแดนการแข่งขันจะสูงมาก ทั้งการแข่งขันภายในประเทศและระดับประเทศ ระดับภูมิภาคหรือทวีป และระดับโลก องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าและบริการอยู่เสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด 5) แนวโน้มทางสังคม อาทิ การชะลอการแต่งงานของคนรุ่นใหม่ การเพิ่มขึ้นของอัตราการหย่าร้าง ทำให้จำนวนสมาชิกในครอบครัวลดน้อยลง และความต้องการที่อยู่อาศัยน้อยลง ทำให้ธุรกิจบ้านจัดสรรต้องออกแบบบ้านให้สอดคล้อง 6) การเมืองโลก อาทิ การเปิดประเทศของจีน ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องย้ายฐานการผลิตไปสู่ประเทศจีน การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี พ.ศ.2558 จะนำมาซึ่งโอกาสและความท้าทายที่ไทยเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองและขีดความสามารถการแข่งขันในเวทีระหว่างประเทศ รวมถึงความสามารถในการรับมือกับความท้าทายต่างๆ ซึ่งยากที่จะตอบสนองและดำเนินการได้โดยประเทศใดประเทศหนึ่ง ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องพึ่งพากันสูงขึ้น ทั้งนี้ ประชาคมอาเซียนประกอบด้วยสามเสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community: APSC) มุ่งเน้นเสริมสร้างสันติภาพและความมีเสถียรภาพทางการเมืองของภูมิภาคอันถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาด้านต่างๆ เสริมสร้างขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญกับภัยคุกคามความมั่นคงทั้งในรูปแบบเดิม และรูปแบบใหม่ ขณะที่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN

Economic community : AEC) มุ่งส่งเสริมให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว มีการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้า การบริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมือระหว่างประเทศสมาชิก โดยเสรี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมอำนาจการต่อรอง และศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ขยายปริมาณการค้า การลงทุนในภูมิภาค ส่วนประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Culture Community :ASCC) มีเป้าหมายเพื่อทำให้ประชาคมอาเซียนเป็นสังคมที่สมาชิกมีความเอื้ออาทร ประชากรมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ตระหนักในการเป็นพลเมืองอาเซียน

ประเทศไทยยังมีความเสี่ยงทางด้านความมั่นคงภายในประเทศ สถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ความมั่นคง มีความอ่อนไหวและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การระบุนและวิเคราะห์ภัยคุกคามที่ชัดเจนดังเช่น ในอดีตทำได้ยาก อีกทั้งยังมีภัยคุกคามรูปแบบใหม่เกิดขึ้น อาทิ การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ และภัยจากโรคระบาด เป็นต้น ซึ่งต้องการการแก้ไขปัญหาที่มีความรวดเร็ว รอบคอบ และการสนธิกำลังทุกฝ่าย โดยเฉพาะความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การแตกแยกทางความคิดของคนในชาติ ปัญหายาเสพติด อาชญากรข้ามชาติ ตลอดจนภัยพิบัติทางธรรมชาติ อาทิ ไฟป่า แผ่นดินไหว อุทกภัย ภัยหนาว และ วาดภัย มีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มมากขึ้น และส่งผลกระทบต่อประชาชน นอกจากนี้ปัญหาที่เป็นเรื่องสืบเนื่องจากอดีตทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ก็อาจเกิดเป็นภัยคุกคามที่แม้ไม่มีความรุนแรงสูง แต่ก็ส่งผลกระทบในวงกว้าง ได้เช่นกัน จึงต้องมีการปรับวิธีคิดและกระบวนทัศน์ ในการจัดการกับปัญหา สร้างการรับรู้ของคนไทย ให้ตระหนักถึงภาระที่ทุกคนต้องเผชิญกำลัง ร่วมกันเผชิญกับสถานะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง มีสติ มีความสมานฉันท์ สามารถอยู่ร่วมกัน ในชาติได้ แม้มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การรักษา ความมั่นคงแห่งรัฐยังคงให้ความสำคัญกับมิตความมั่นคงของประชาชน โดยวางน้ำหนักการสร้าง การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันของทุกภาคส่วน การจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธี การยอมรับ ให้เกียรติในคุณค่าของความเห็นที่แตกต่าง และการปกป้องวิถีชีวิตของประชาชน การแจ้งเตือนภัยล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ การเตรียมพร้อมกับการเผชิญเหตุการณ์ภัยพิบัติที่เป็นวิกฤตของชาติ การ เป็นมิตรกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีความจริงใจและไว้วางใจกัน และการสร้างดุลยภาพความสัมพันธ์ ในระบบความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และป้องกันการแทรกแซงจากภายนอกในการแสวง ประโยชน์อันกระทบต่อความมั่นคงภายในประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 77 บัญญัติให้รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบัน พระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและเพื่อการพัฒนาประเทศ กอปรกับพระราชบัญญัติจัดระเบียบ บริหารราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 21 กำหนดให้กองทัพอากาศ มีหน้าที่เตรียม

กำลังทางอากาศ ป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของการตรวจกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองทัพอากาศมีบทบาทสำคัญด้านความมั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการป้องกันประเทศและด้านการพัฒนาประเทศ และให้ความสำคัญเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และการต่อต้านการก่อการร้าย การเตรียมการเพื่อมุ่งสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 การรับมือภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์ รวมถึงการใช้กำลังทหารในภารกิจที่มิใช่การรบ เช่น การพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน และการบรรเทาสาธารณภัย กองทัพอากาศได้มียุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพอากาศโดยมีวิสัยทัศน์ “ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค ” หรือ “ One of The Best Air Forces in ASEAN ” เพื่อให้กองทัพอากาศมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจดังกล่าว ดังนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่กองทัพอากาศต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเป็นไปได้ และเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 รักษาความมั่นคงแห่งรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

กองทัพอากาศจึงได้กำหนดทิศทางการพัฒนาในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 พ.ศ.2551-2554 กองทัพอากาศดิจิทัล (Digital Airforce : DAF) มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการรบและการปฏิบัติที่มิใช่การรบเพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุกรูปแบบ โดยกองทัพอากาศต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศเป็นไปอย่างรวดเร็ว เหมาะสมทันตามความต้องการในทุกสถานการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานการพัฒนาสู่การปฏิบัติการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO)

ระยะที่ 2 พ.ศ.2555-2558 กองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Force : NCAF) มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการรบและการปฏิบัติที่มิใช่การรบ เพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุกรูปแบบรวมถึงภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในยุคสงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Warfare : NCW) โดยกองทัพอากาศต้องประยุกต์แนวคิดการปฏิบัติการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) ได้อย่างสมบูรณ์ และต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเครือข่ายและระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธี (Tactical Data Link) ได้บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเอง

ระยะที่ 3 พ.ศ.2559-2562 กองทัพอากาศขับเคลื่อนไปสู่ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” โดยสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแนวคิดการปฏิบัติการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) ใน

การปฏิบัติการรบและการปฏิบัติการที่มีใช้การรบ เพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุกรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด

ปัจจุบันกองทัพอากาศสานต่อและดำเนินการตามกรอบการพัฒนาเป้าหมายระยะที่ 2 คือ กองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Airforce : NCAF) อย่างเป็นรูปธรรมให้ได้ภายในปี พ.ศ.2558 ซึ่งกองทัพอากาศมีการเปลี่ยนผ่านจากกรอบเป้าหมายระยะที่ 1 กองทัพอากาศดิจิทัล (Digital Air Force : DAF) การพัฒนากองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางจะต้องพัฒนาทั้ง 6 องค์ประกอบอย่างสมดุล ได้แก่ ระบบบัญชาการและควบคุม (Command control) ระบบตรวจจับ (Sensor) หน่วยปฏิบัติ/ผู้ปฏิบัติ (Shooter) เครือข่าย (Network) ระบบสนับสนุนและบริการ (Support and Service) และที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์และการปรับพฤติกรรม (Human and Behavior) ทั้งนี้กองทัพอากาศมีโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ได้มีการจัดกลุ่มหน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตการบริหารงานของหน่วยงานภายในกลุ่ม แบ่งมอบการบริหาร จัดความสัมพันธ์ในการบริหารและการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ขจัดความซ้ำซ้อน ประหยัดทรัพยากร และบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่าในเชิงภารกิจ และมีขีดความสามารถที่จะทำการรบได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับของสถานการณ์ที่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชน โดยกองทัพอากาศจัดแบ่งกลุ่มงานเป็น 5 ส่วนประกอบด้วย 1) ส่วนบัญชาการ 2) ส่วนกำลังรบ 3) ส่วนส่งกำลังบำรุง 4) ส่วนการศึกษา 5) ส่วนกิจการพิเศษ โดยส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ส่วนกำลังรบ เป็นการจัดส่วนราชการในการเตรียมความพร้อมของกำลังทางอากาศ ให้ดำรงและเพิ่มพูนขีดความสามารถในการปฏิบัติการ สอดคล้องกับหลักนิยม คุณลักษณะ และธรรมชาติของกำลังทางอากาศ ประกอบด้วย 10 กองบินหลัก คือ กองบิน 1 กองบิน 2 กองบิน 4 กองบิน 5 กองบิน 6 กองบิน 7 กองบิน 21 กองบิน 23 กองบิน 41 และกองบิน 46 โดยกองบินมีหน้าที่เตรียมและปฏิบัติการใช้กำลังตามอำนาจหน้าที่ของกองทัพอากาศ

การปฏิบัติการในกองบิน คนเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งในจำนวนปัจจัยทั้งหมดที่มีอยู่ที่จะทำให้ภารกิจนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเฉพาะการบริหารงานในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว (วิเชียร วิทิตยาคม, 2550, หน้า 1) สอดคล้องกับเล่าจื้อได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องผู้นำไว้ ดังนี้ “ผู้นำที่ชั่วร้าย คือ ผู้ที่ประชาชนเกลียดชัง” “ผู้นำที่ดี

คือ ผู้ที่ประชาชนเคารพนับถือ” “ผู้นำที่มีความยิ่งใหญ่ คือ ผู้ที่ประชาชนพูดว่า เราทำสำเร็จด้วยตัวพวกเราเอง ” (นิธย์ สัมมาพันธ์.2549, หน้า 15) และการบริหารงานในกองบินต่าง ๆ นั้น ผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารงาน คือ นักบิน ซึ่งมีหน้าที่บริหารงานในตำแหน่งสำคัญต่างๆ เช่น ผู้บังคับการกองบิน รองผู้บังคับการกองบิน เสนาธิการกองบิน ผู้บังคับฝูงบิน นายทหารยุทธการ นายทหารการฝึก เป็นต้น และการทำงานต่างๆจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับนักบินซึ่งเป็นผู้นำในการทำงาน โดยนักบินมีบทบาทที่สำคัญต่างๆ ในกองบิน สอดคล้องกับ ชงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 97-99) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป ดังนี้ 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร 2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย 4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ 5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก 6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม 7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ 8) ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย 9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง 10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม 11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ 12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ 13) ผู้นำในฐานะบิดา มารดาผู้มีแต่กรุณา 14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน

จากแรงกดดันภายนอกองค์กร ได้แก่ การแก้ไขกฎหมาย หรือกำหนดนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบวิธีการทำงาน โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ (2554, หน้า 3) เป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดำเนินการภายใต้ความคิดความเชื่อที่ว่า “ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน” จะต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีในทุกๆ ด้านผ่านกระบวนการมาตรฐานสากล ที่เรียกว่า “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige Award (MBA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย โดยมุ่งหวังให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของส่วนราชการไปสู่มาตรฐานสากล หรือการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี การสื่อสารมาใช้ในกระบวนการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่ส่งผลกระทบต่อให้องค์การต้องปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะสถานการณ์ความมั่นคง มีความอ่อนไหวและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การระบุนและวิเคราะห์ภัยคุกคามที่ชัดเจนดังเช่น ในอดีตทำได้ยาก อีกทั้งยังมีภัยคุกคามรูปแบบใหม่เกิดขึ้น อาทิ การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ และภัยจากโรคระบาด เป็นต้น และแรงกดดันภายในองค์กร เช่น การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการบินมาใช้ในการดำเนินงานทำให้ต้องวางแผนออกแบบระบบการทำงานใหม่ และต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถ

เรียนรู้ทักษะเพื่อทำงานแบบใหม่ และจากแรงกดดันภายนอกและภายในดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อภารกิจของกองทัพอากาศ โดยกองทัพอากาศมีทรัพยากรการบริหารที่จำกัด เช่น งบประมาณ กำลังพล จำนวนเครื่องบิน เป็นต้น สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 21) กล่าวว่า จาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ แบบเก่า (Old paradigm) เช่น ยุคอุตสาหกรรม เน้นความมั่นคง ใช้ควบคุม มุ่งแข่งขัน เน้นความเหมือน เป็นต้น เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและบทบาทภาวะผู้นำไปสู่มุมมองที่เป็นกระบวน ทัศน์แบบใหม่ (New paradigm) เช่น ยุคสารสนเทศ ใช้การกระจายอำนาจ มุ่งการร่วมมือ และ โดยเฉพาะเน้นการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้กองทัพอากาศสามารถดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลัง ทางอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กองทัพอากาศจำเป็นต้องมีผู้บริหาร หน่วยงาน คือ นักบินเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 254) กล่าวว่า แนวโน้มของผู้นำในปัจจุบัน คือ ผู้นำเชิงปฏิรูป หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงาน โดยมีภารกิจที่มากขึ้น มี จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่าง ชัดเจน หรือหมายถึงทักษะซึ่งผู้นำจูงใจพนักงานให้ทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่เหนือกว่า และ ชูดา รักไทย (2543, หน้า 93) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ ต้องการ ซึ่งมีหน้าที่ คือ เตรียมการต่างๆที่จะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไป โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงนั้นยุ่งยากน้อยที่สุด และได้รับการ ช่วยเหลือสนับสนุนจากทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลงมากที่สุด และตรงกับนโยบาย กองทัพอากาศประจำปี พ.ศ.2556 (นโยบายทั่วไป) ในข้อ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปกครองบังคับบัญชาตามหลัก ธรรมภิบาล ที่ครอบคลุมในประเด็น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมี ส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รวมทั้งปลูกฝังความรักความสามัคคี มีวินัย ศรัทธาและความเสียสละให้เกิดขึ้นกับกำลังพลทุกหมู่เหล่า ควบคู่ไปกับการจรรโลงและรักษาไว้ซึ่ง วัฒนธรรมองค์การกองทัพอากาศ (กองทัพอากาศ, 2556, หน้า 4)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นและการดำรงภารกิจของกองทัพอากาศตามรัฐธรรมนูญ ราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ มากมาย และที่สำคัญ คือ กองทัพอากาศมีนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้กระตุ้นหรือสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ปรับเปลี่ยนทิศทางการ ทำงานให้สอดคล้องกับภัยคุกคามภายนอก เช่น การปรับตัวแบบคอบสนอง และการปรับตัวแบบ เตรียมพร้อมในที่ตั้ง และที่สำคัญที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรให้

สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป รวมทั้งปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติในการทำงานเพื่อให้กองทัพอากาศเป็น “ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค ” หรือ “ One of The Best Air Forces in ASEAN ” ซึ่งสอดคล้องกับ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p.2) ได้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามเกิดความสนใจที่จะมองงานของตนในแงุ่มใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศรัทธามากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 59) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการของการนำเพื่อเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่ โดยทำภารกิจต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ผู้นำที่จูงประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร 3) เป็นบุคคลที่มีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ดังนั้นจากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ใน 10 กองบินหลักของกองทัพอากาศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ
2. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ

สมมุติฐานการวิจัย

1. ตัวแปรพยากรณ์ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ มีองค์ประกอบเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้
ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของ บาส และอโวลีโอ (Bass and Avolio , 1990)

มี 4 องค์ประกอบ คือ

- 1.1 การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
- 1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. บุคลิกภาพของผู้นำ จากแนวคิดของ คอสตาและแมคเครา (Costa and McCrea , 1992) มี

4 แบบ คือ

- 2.1 บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion)
- 2.2 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness)
- 2.3 บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness)
- 2.4 บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness)

3.การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) จากแนวคิดของ แซปเฟล และ
วิกแมน (Shappell and Wiegmann , 2003) มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 3.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human)
- 3.2 การบริหารงบประมาณ (Monetary)
- 3.3 การบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (Equipment and Facility)

4.บรรยากาศขององค์กร (Climate) จากแนวคิดของ แซปเฟล และวิกแมน (Shappell and
Wiegmann , 2003) มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 4.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)
- 4.2 นโยบายองค์กร (Policies)
- 4.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization)

5. การจัดการกระบวนการทำงานขององค์กร (Process) จากแนวคิดของ แซปเฟล และ
วิกแมน (Shappell and Wiegmann , 2003) มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 5.1 การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (Operations)
- 5.2 การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (Procedures)
- 5.3 การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (Oversight)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักบินกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานในประเทศไทยจำนวน 10 กองบิน คือ กองบิน 1 กองบิน 2 กองบิน 4 กองบิน 5 กองบิน 6 กองบิน 7 กองบิน 21 กองบิน 23 กองบิน 41 และกองบิน 46 รวมจำนวนประชากร 609 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักบินจำนวน 242 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้ทฤษฎี Central Limit Theorem และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

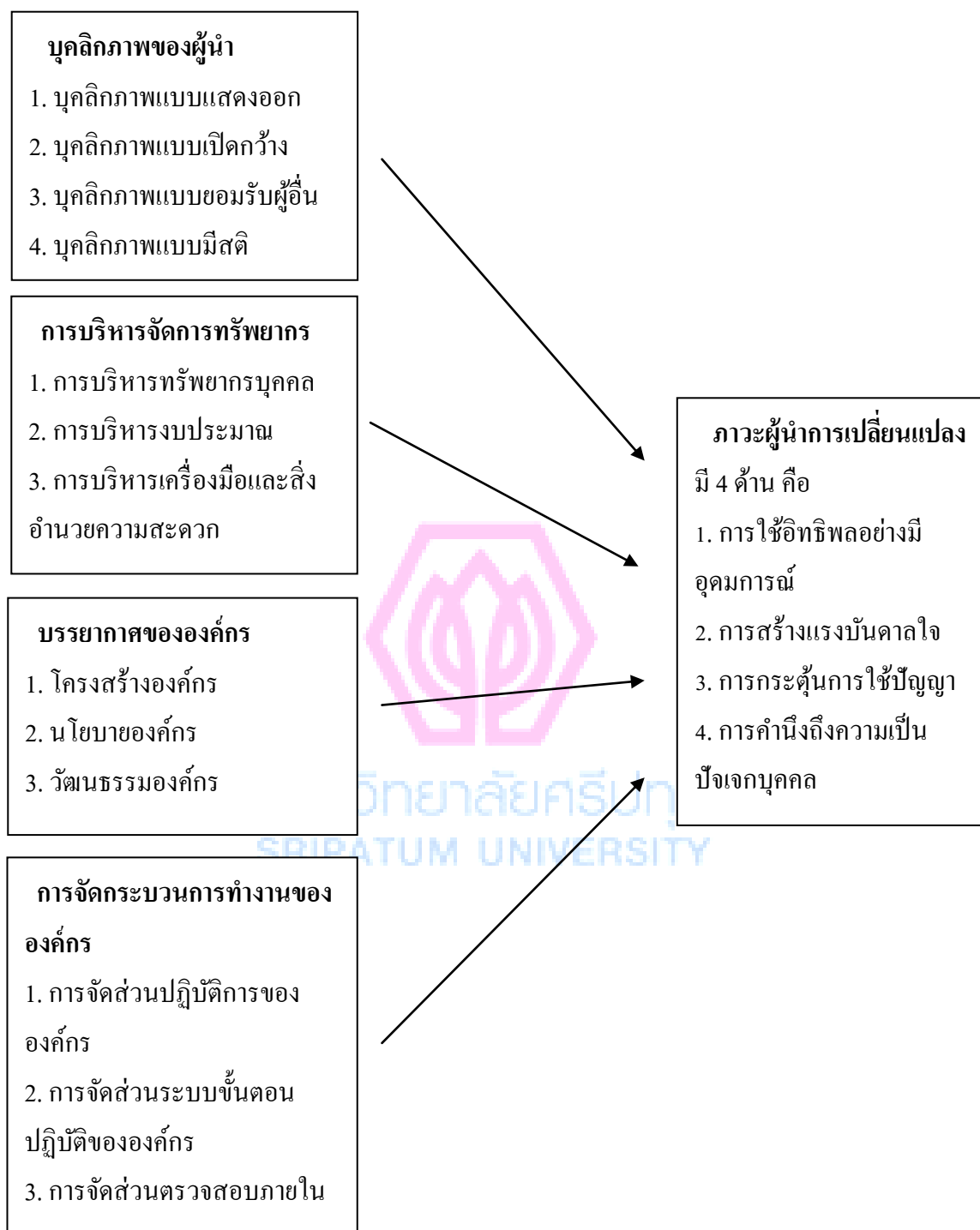
ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาในการวิจัยและเก็บข้อมูลต่างๆ ระหว่าง ปี 2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานของกองทัพอากาศสามารถนำข้อมูลมาสนับสนุนและส่งเสริมให้นักบินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ อีกทั้งเป็นแนวทางที่กรมยุทธศึกษาทหารอากาศใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การจัดทำหลักสูตรการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศในโรงเรียนชั้นผู้บังคับฝูงบิน โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาสรุปรวมเป็นนิยามศัพท์ ดังต่อไปนี้

นักบิน (Pilot) หมายถึง นายทหารสังกัดกองทัพอากาศ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารหน่วยงานของส่วนกำลังรบ รวมทั้งการปฏิบัติการบินบนเครื่องบินของกองทัพอากาศ โดยมีหน้าที่ในการบังคับเครื่องบิน การติดต่อ วางแผน และมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบิน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้ตามให้สูง โดยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญด้านบวกต่อองค์การ ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน คือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้นำได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความเคารพความนับถือ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงมาตรฐานการนำในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง ผู้นำมีความสามารถพิเศษมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสมรรถนะ มีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าหมาย และค่านิยม มุ่งมั่นในอุดมการณ์ที่จะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้นความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่นและคล้อยตาม ปลุกจิตวิญญาณทีมให้มีชีวิตชีวา โดยใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์และภาษาในการชักชวน ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม มีการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจนในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดี และแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการเป็นผู้ท้าทายปทัสฐานขององค์การ ส่งเสริมการคิดแยกแยะ และเป็นผู้ผลักดันผู้ตามให้พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม ผู้นำจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การกำหนดกรอบของปัญหาใหม่ และการเข้าถึงสถานการณ์เดิม

ด้วยวิธีการใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมุ่งความเจริญและต้องการพัฒนาผู้ตามสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะผู้สอน พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น สนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามและสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าโดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตามบรรยากาศที่เอื้อ ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความต้องการจำเป็นและความปรารถนา พฤติกรรมผู้นำที่แสดงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และการปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคล และการมอบหมายงานในระดับที่ต่างกัน

บุคลิกภาพของผู้นำ (Personality) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ได้รับมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ได้แสดงออกมาแบบนั้นอยู่เป็นประจำกับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเกิดเป็นนิสัยถาวร เป็นลักษณะท่าทาง การแสดงออก อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดทั้งเปิดเผยและซ่อนเร้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งวัดบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกสูงนั้นจะมีความรักและเป็นมิตรกับผู้อื่นอย่างแท้จริง ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ ผู้ที่กล้าจะแสดงตัวเป็นผู้นำ มีความตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ มีความสนุกสนาน มีความสุขและมองโลกในแง่ดี

2. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเปิดกว้างสูงจะแสดงออกในการดำเนินชีวิตที่เต็มไปด้วยจินตนาการและความฝัน ตระหนักถึงคุณค่าของงานศิลปะบทกวี ยึดอารมณ์เป็นสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิต มีความพร้อมที่จะทดลองทำกิจกรรมที่แตกต่างไปจากที่เคยทำ การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ๆ และชอบตรวจสอบความเชื่อค่านิยมที่สังคมล้อมใส่

3. บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีการยอมรับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา มีความเต็มใจที่จะ

ช่วยผู้อื่นและใช้เวลากับผู้อื่น มีลักษณะอ่อนโยนตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม และเป็น ผู้ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น

4. บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีสติสูงจะมีการเตรียมการปฏิบัติงานและสามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยึดมั่นในหลักการและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จแม้ว่าจะเต็มไปด้วยอุปสรรค และมีการทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย

การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) หมายถึง การดำเนินงาน จัดการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกขององค์กรทั้งหมด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human) หมายถึง การดำเนินการจัดการด้านบุคคลภายในองค์กรการbinตามมาตรฐานสากล โดยการคัดเลือกศักยภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตวิทยาการbinและความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญอย่างยุติธรรมโปร่งใส มีกระบวนการฝึกหัดตามขั้นตอนการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล และการคัดสรรแต่งตั้งโดยพิจารณาผลการฝึกbin ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนให้มีการศึกษาหาความรู้หรือการจัดฝึกอบรมต่างๆ มีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอในการทำงาน พิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสมเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยบุคลากรเหล่านี้ทุกประเภทส่งผลต่อความปลอดภัยในการbinโดยตรง

2. การบริหารงบประมาณ (Monetary) หมายถึง การดำเนินการจัดการด้านการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายเงินในกิจกรรมการbinให้ครบถ้วน กิจกรรมด้านนirภัยการbinและภาคพื้น การฝึกbinเครื่องbinจำลอง การฝึกพร้อมผสม การฝึกbinเดินทาง การซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ การศึกษาหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้สามารถรักษาความรู้ทักษะการbinและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีความปลอดภัยทางการbin

3. การบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (Equipment and Facility) หมายถึง การดำเนินการจัดการอุปกรณ์เครื่องมือให้ถูกต้องตรงตามความต้องการอย่างแท้จริงและสอดคล้องกับการวางแผนของหน่วยงาน การเก็บรักษาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ และการออกแบบเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้และได้มาตรฐานสากล การจัดสรรเครื่องมือมีพอเพียงสำหรับการใช้งาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลและการบริหารข้อมูลซึ่งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและปลอดภัย

บรรยากาศขององค์กร (Climate) หมายถึง สภาพหรือลักษณะ โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง องค์ประกอบอย่างเป็นทางการ ทั้งขนาด จำนวนหน่วยงานที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลำดับการบังคับบัญชา การจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับ ไม่มีการข้ามขั้นตอน รวมทั้งแบ่งมอบอำนาจและความรับผิดชอบโดยชัดเจน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและส่งเสริมในการตัดสินใจ การสื่อสารที่ดีและมีกฎระเบียบต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนในการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ซึ่งจะลดความผิดพลาดในการทำงานและการเกิดอุบัติเหตุได้ง่ายยิ่งขึ้น

2. นโยบายองค์กร (Policies) หมายถึง ข้อความที่ช่วยชี้นำการตัดสินใจอนาคตขององค์กร ต้องมีความชัดเจนและต้องไม่มีความขัดแย้งในตัวเองสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน มีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ มีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานรู้ และสามารถปฏิบัติตามได้ซึ่งเป็นการลดการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานและป้องกันความเสี่ยงแอบแฝงขององค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization) หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรเต็มใจยึดถือปฏิบัติกันตามมาในแนวทางเดียวกัน เป็นกฎเกณฑ์ที่ยึดถือกันเอง ได้แก่ คุณค่า ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ ประเพณีภายในองค์กร ความเป็นธรรมภายในองค์กรมีผลต่อจิตใจพฤติกรรมของคนในองค์กร ความรักในหมู่คณะ ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ที่ดี โดยเมื่อสร้างให้มีและเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้มีความปลอดภัยมากขึ้น

การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร (Process) หมายถึง การดำเนินการหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการ โดยกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (Operations) หมายถึง สภาพเงื่อนไขของการทำงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร ซึ่งส่วนปฏิบัติการเป็นส่วนงานหลักในองค์กรการบินต้องมีการกำหนดขั้นตอนของการสั่งการ บทบาทหน้าที่ แบบพิธีปฏิบัติ กำหนดเวลา ปริมาณงานที่เป็นผลผลิต สิ่งจูงใจ รางวัล ค่าตอบแทน แผนงาน โดยสภาพเงื่อนไขของการทำงานถ้าหากเป็นไปโดยไม่สมเหตุสมผลทั้งขั้นตอนการสั่งการผิดแบบพิธีจะเกิดความเสียหายต่อความปลอดภัยการบิน

2. การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (Procedures) หมายถึง การจัดวิธีการในการทำงานขององค์กรอย่างเป็นทางการตามมาตรฐานสากล โดยมีคู่มือตรวจสอบมาตรฐานการบิน คู่มือการบิน คู่มือการซ่อมบำรุง และระเบียบปฏิบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต้องมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐด้านการบิน ซึ่งบุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตามเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน

3. การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (Oversight) หมายถึง การเฝ้าระวัง การประเมิน การติดตาม และการตรวจสอบการบริหารจัดการภายในขององค์กร สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อให้เกิดความแน่ใจในความปลอดภัยของการทำงาน โดยมีการ

บริหารจัดการความเสี่ยง การตรวจสอบระบบความปลอดภัยให้ได้ตามมาตรฐานสากล การตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สำคัญในเรื่องการประเมินความเสี่ยงแอบแฝงหรืออันตราย ซ่อนเร้นระดับองค์กร และนำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้นำทางทหาร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ
4. บุคลิกภาพของผู้นำ
5. การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร
6. บทบาทกองทัพอากาศ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ผู้นำทางทหาร

ความสำคัญของผู้นำ

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2553, หน้า 82-83) กล่าวว่า องค์กรทุกแห่งเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างของหน่วยงาน มีการจัดระบบงาน และมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์กรใดที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นก็ประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สาเหตุที่สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำ ได้แก่

1. องค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็ตาม โครงสร้างขององค์กรยังไม่มี ความสมบูรณ์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงาน และเป็นผู้ตัดสินใจว่าใครจะเป็นผู้ทำงานในส่วนใด แล้วจึงมอบหมายงานนั้นให้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องช่วยเหลือสมาชิกของคนที่ทำงานจนกว่าจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ดังนั้นผู้นำจึงต้องรู้จักใช้กลยุทธ์ในการเจรจากับสมาชิกขององค์กร และช่วยให้พวกเขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การเปลี่ยนแปลงกลไกต่างๆ ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องอาศัย ความเป็นผู้นำเพื่อประสานการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้เป็นหน่วยเดียวกัน โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งในช่วงเวลาที่องค์กรกำลังเติบโตไปอย่างรวดเร็ว หรืออยู่ในภาวะที่กำลังตกต่ำสุดขีด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ของกลุ่มที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันได้

4. เนื่องจากสมาชิกภายในองค์กรมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำในการกระตุ้นและชักจูงจิตใจเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจในการทำงาน และอยู่กับองค์กรตลอดไป

ซูซีย์ สมิททิไกร (2554, หน้า 390) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรหลายประการดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำน้อมน้ำใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความทุ่มเทและเสียสละจนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือและศรัทธาจากผู้อื่น ดังนั้นย่อมเป็นการง่ายที่ผู้นำจะกระตุ้น หรือชี้นำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. เป็นผู้ประสานความเข้าใจและขจัดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นปกติภายในหน่วยงาน แต่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ช่วยจัดการให้ความขัดแย้งเหล่านั้นยุติลงอย่างสร้างสรรค์และเป็นผลดีต่อหน่วยงาน

3. เป็นผู้ที่ผลักดันให้การดำเนินงานของทีมหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเสนอความคิดหรือแผนการต่างๆ ของผู้นำมักได้รับความเชื่อถือยอมรับจากสมาชิกภายในหน่วยงาน ดังนั้นการผลักดันให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างถูกต้องทิศทางและมีประสิทธิภาพจึงเป็นไปได้สูงมาก

ดังนั้นผู้นำขององค์กรเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร หากได้พิจารณาถึงผลงานต่าง ๆ ขององค์กรแล้วจะเห็นได้ว่าผลงานเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถในการนำ จะเป็นผู้ทำลายขวัญผู้ร่วมงาน และจะเป็นผลให้การทำงานต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนที่ทำงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

ผู้นำทางทหาร

ภารกิจของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะบรรลุผลสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ จะบริหารงานและบริหารคนด้วยวิธีการอย่างไร ภารกิจของกองทัพ คือ การเตรียมและการใช้กำลังทหารเพื่อทำสงคราม หรือป้องกันประเทศเมื่อประเทศชาติไม่อาจหลีกเลี่ยงใช้มาตรการอื่นได้อีก กองทัพต้องสามารถรับประกันต่อรัฐชาติให้ได้ว่า เมื่อใดที่รัฐตัดสินใจใช้กำลังทหารเข้าทำสงครามแล้วต้องได้รับชัยชนะ ดังนั้นกองทัพอากาศจึงต้องมีเป้าหมาย คือ การเอาชนะข้าศึกที่รุกรานด้วยกำลังทางอากาศที่มีอยู่ ผู้นำหน่วยทหารจำเป็นต้องระลึกไว้เสมอว่า ตลอดระยะเวลาในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ ไม่เคยมียุคปลอดสงครามที่แท้จริงอยู่เลย

สงครามยังคงเกิดขึ้นอยู่เสมอเล็กบ้างใหญ่บ้างในแห่งใดแห่งหนึ่งบนโลก การเตรียมกำลังฝึกทหารให้มีความพร้อมโดยไม่ต้องทำการรบในสงครามเลยตลอดชั่วชีวิต จึงเป็นสิ่งสุดยอดปรารถนาที่กองทัพของทุกชนชาติต้องการ แต่เป็นจริงแสนยากในตำราพิชัยสงครามของซุนวู (Sun-tzu) กล่าวไว้ว่า “ กองทัพที่มีชัย คือ กองทัพที่ก่อนออกศึกมั่นใจว่าได้รับชัยชนะแล้วจึงรบ กองทัพที่พ่ายแพ้ คือ กองทัพที่ออกรบแล้วจึงค่อยแสวงหาชัยชนะ ” ข้อพิจารณาสำคัญ 7 ประการก่อนทำการรบ ให้พิจารณาเปรียบเทียบดังนี้

1. ผู้นำประเทศฝ่ายใดกำจิตใจคนในชาติมากกว่ากัน
2. แม่ทัพนายกองฝ่ายใดมีความสามารถมากกว่ากัน
3. เงื่อนไขทางภูมิศาสตร์ฝ่ายใดได้เปรียบ
4. ฝ่ายใดรักษากฎ ระเบียบ วินัย เคร่งครัดกว่ากัน
5. กองทัพฝ่ายใดเข้มแข็งกว่ากัน
6. ทหารหาญฝ่ายใดได้รับการฝึกมามากกว่ากัน
7. การให้รางวัลและการลงโทษ ฝ่ายใดมีความยุติธรรมมากกว่ากัน

เมื่อเปรียบเทียบดูแล้วก็จะทราบผล แม้ยังมีใครไม่รู้ผลแพ้ชนะกระจ่าง คังนั้น ซุนวู (Sun-tzu) ได้ให้ความสำคัญกับผู้นำและแม่ทัพนายกองซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำสงคราม สอดคล้องกับคำกล่าวของ พลตรี คาร์ล ฟอน คลอเซวิทซ์ (Karl Von Clausewitz) ที่ว่า “ปัจจัยสำคัญต่อการทำสงครามให้ชนะ คือ บุคลิกของผู้นำประเทศ และผู้นำทางทหาร” (จอม รุ่งสว่าง, 2548, หน้า 20-21) โดยในการเตรียมกำลังให้เป็น “กองทัพที่มีชัย” แล้วผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารต้องสามารถจัดการให้ผู้ที่บังคับบัญชาร่วมกันทำการรบ ยินดีพลีชีพเพื่อชาติในยามสงคราม หรือ ร่วมใจกันทำงาน รักสามัคคี ยินดีอดทนต่อความลำบาก และเตรียมกำลังให้มีความพร้อมในยามสงบ

ผู้นำทางทหารของกองทัพอากาศ แบ่งตามลำดับความรับผิดชอบได้ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้นำระดับล่าง ได้แก่ ผู้บังคับฝูงบิน หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้นำในหน่วยที่ต้องปฏิบัติงานเฉพาะด้านที่ได้รับมอบหมาย
2. ผู้นำระดับกลาง ได้แก่ ผู้บังคับกองบิน ผู้อำนวยการกอง ซึ่งเป็นผู้นำเหนือระดับหน่วยปฏิบัติงาน แต่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรือดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยเหนืออีกที
3. ผู้นำระดับสูง ได้แก่ ผู้บังคับหน่วยระดับกรมขึ้นไป ซึ่งต้องรับผิดชอบในการบริหารงานตามภารกิจอย่างเป็นอิสระ

ดังนั้นสรุปได้ว่าผู้นำทางทหารในแต่ละระดับล้วนต่างต้องมีความรู้ ความสามารถในระดับยุทธวิธี ยุทธการ และยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำระดับสูงเป็นผู้ที่สำคัญในการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์จึงต้องสนใจหาความรู้ในการบริหารจัดการและการประเมินสถานการณ์ทางยุทธศาสตร์ สามารถมองอนาคตของหน่วยงานได้ ลดความรู้ความสามารถทางเทคนิคลงเหลือแต่เพียงภาพกว้างของงาน และใช้เวลาในการปฏิบัติงานนอกหน่วย หรืองานด้านมนุษยสัมพันธ์มาก

ขึ้น เพื่อแสวงหาการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยตน กล่าวคือ ผู้นำระดับสูง “ต้องรู้ว่าใครรู้มากกว่ารู้ด้วยตนเอง แต่ต้องรู้จักคนและรู้จักใช้คนให้มากขึ้น”

2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 247-251) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้เทคโนโลยีต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป กฎข้อบังคับทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกแห่งก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ ผู้บริหารควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง
3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลง
4. ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 221-223) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเกิดขึ้นตลอดเวลาไม่สามารถหยุดยั้งได้ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่จะปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับกระแสพลวัตที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และสามารถก้าวหน้าต่อไปในอนาคต โดยวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงจำแนกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้ จึงจะสามารถดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าอย่าง

ต่อเนื่อง สามารถจำแนกรูปแบบการตอบสนองต่อแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ลักษณะ ต่อไปนี้

-การปรับตัวแบบตอบสนอง ผู้บริหารองค์การทำการปรับตัวให้สอดคล้องกับ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวแบบ ตอบสนองจะเป็นแนวทางที่้องค์การส่วนใหญ่ในอดีตนิยมปฏิบัติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมเกิดขึ้นในอัตราที่ไม่รวดเร็วและซับซ้อนมากนัก ดังนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในสภาพแวดล้อม ผู้บริหารองค์การจะไม่ดำเนินการอะไร จนกระทั่งแน่ใจในสถานการณ์หรือ ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงตัดสินใจดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดความผิดพลาดน้อย

-การปรับตัวแบบเตรียมพร้อม ผู้บริหารองค์การจะทำการศึกษาข้อมูล วางแผนปฏิบัติ และดำเนินการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงแบบเตรียมพร้อม อาศัยความละเอียดอ่อน และประสบการณ์ของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงในการวิเคราะห์ข้อมูลและ การคาดการณ์อนาคต เนื่องจากเป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และไม่แน่นอนของ เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

2.การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร การแสดงออกและการปฏิบัติตนของสมาชิกจะ มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ดังนั้นเพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรมของสมาชิก ให้เป็นไปในทิศทางที่สร้าง ประโยชน์แก่ธุรกิจ เนื่องจากถ้าสมาชิกขององค์การมีพฤติกรรมหรือสัมพันธที่ไม่เหมาะสมต่อการ ดำเนินงานขององค์การ ก็อาจจะสร้างปัญหาในการดำเนินการ หรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

องค์กรหนึ่งจะประกอบด้วยบุคลากรหลายระดับ และบุคลากรในทุกระดับมีความจำเป็น ที่จะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำนี้จะเป็เครื่องชี้นำถึงตัวผู้นำ และจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้น มี ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อทั้งตนเอง ผู้ร่วมงานและรวมไปถึงองค์กร โดย ภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน คือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ กำหนดไว้

ก้านวน ประสมผล (2547, หน้า69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การทำงานให้บรรลุผลโดยผ่าน ทางบุคลากรด้วยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และความคิดสร้างสรรค์

บุญมัน ธนาสุภวัฒน์ (2553, หน้า 108) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรือ อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ของบุคคลหรือของตำแหน่งมีอยู่ในการชักนำ การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วม โน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ยินยอมปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ยุคา รักไทย (2543, หน้า 93) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เชนันท์ (2545, หน้า 45) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 132) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น

แฮพลอค (Havclock, 1973) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ก่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลเป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม โดยการใช้ความรู้ทักษะความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรให้ดีขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปหลายชื่อด้วยกัน เช่น ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ดูบรินท์ (DuBrin , 2007, p.505) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบวกมาสู่องค์กร

สุชาดา รังสินันท์ (2550, หน้า 114) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

สุพาณี สฤณภูวนิช (2552, หน้า 258) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

วินัย ปานแดง (2553, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองไกลเกินกว่าความสนใจตนเองของพรรคพวก ให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กรและสังคม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มและสังคม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้ตามให้สูงโดยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญด้านบวกต่อองค์กร

ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มด้วย ซิกมันด์ ฟรอยด์ และแมกซ์ เวเบอร์ (Sigmund Freud and Max Weber) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีบารมี (Charisma) หรือความสามารถที่จะดึงดูดและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตาม ได้ ซึ่ง โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้แปลงรายการคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของเวเบอร์เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และแสดงให้เห็นว่ามาตราส่วนดังกล่าวสามารถทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership performance) ได้ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร โดยบทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆขึ้นในองค์กร แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันกันอย่างมั่นคง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 327)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส (James MacGregor Burns' Transformational Leadership Model)

เบิร์นส (James M. Burns, 1978) ศึกษาแนวคิดของเวเบอร์ (Weber) และให้เหตุผลว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ยึดกฎระเบียบ คุณลักษณะและไม่ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ นอกจากนี้

เบิร์นสยังให้เหตุผลว่าค่านิยมเชิงจริยธรรม มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับเวเบอร์ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นวิธีการเจรจาและแลกเปลี่ยน เบิร์นสศึกษาบริบท ด้านประวัติ สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของผู้นำที่ยิ่งใหญ่เพื่อพัฒนาประเภทย่อย ๆ ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบิร์นสชอบผู้นำคุณธรรมซึ่งปราศจากความตั้งใจที่จะไปสู่อำนาจหรือความทะเยอทะยาน ผู้นำที่มีค่านิยมเชิงคุณธรรมจะกลับไปพิจารณาความต้องการจำเป็นพื้นฐาน ความกดดันและค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งเป็นการนำสู่ความสัมพันธ์ไม่ใช่เพียงอำนาจแต่เป็นความต้องการซึ่งกันและกัน ความคาดหวังและค่านิยมที่สูงขึ้น สามารถตอบสนองต่อผู้นำ ผู้ตามซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับผู้นำตลอดจนความสามารถที่จะเลือกระหว่างทางเลือก ผู้นำรับผิดชอบพันธะสัญญาในการที่จะเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เบิร์นส (Burns) เน้นว่าผู้นำคุณธรรมที่มีเป้าหมายสูงขึ้นเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ทฤษฎีคุณธรรมของเบิร์นจะผลักดันความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำคุณธรรมสำหรับเบิร์นสเป็นเรื่องสำคัญต่อความต้องการจำเป็นและการจูงใจ ผู้ตามที่มีศักยภาพคือ ตัวแปรสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนสำหรับเบิร์นสแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย คือ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความสุข นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็น และความต้องการของผู้ตามที่มีศักยภาพ มองหาแรงจูงใจในตัวผู้ตาม แสวงหาวิธีที่จะทำให้ความต้องการจำเป็นสูงขึ้นอย่างน่าพอใจ และทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์

เบิร์นส (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถ บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบิร์นสเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายรวมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม จะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End values) เช่น อิสรภาพ

ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

เบิร์นสจำแนกประเภทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพสังคม มีแนวคิดและค่านิยมในการมองข้ามความต้องการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อม มุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2. ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการมีส่วนร่วมของพันธมิตรทั้งที่มีเป้าหมายที่จะปฏิรูปและไม่ปฏิรูปตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรม มุ่งจับคู่วิธีการและเป้าหมาย เปลี่ยนสภาพส่วนต่าง ๆ ของสังคมให้ตระหนักถึงหลักคุณธรรม

3. ภาวะผู้นำการปฏิวัติ (Revolutionaries) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการผูกมัดความมุ่งมั่น ความกล้าหาญ ความไม่เห็นแก่ตัว และแม้แต่การละทิ้งตนเอง นักปฏิรูปปฏิบัติการเป็นส่วนๆ ในขณะที่นักปฏิวัติปฏิบัติการในภาพรวม ในความหมายที่กว้างมากที่สุดของการปฏิวัติ คือ การเปลี่ยนสภาพของระบบสังคมทั้งระบบให้สมบูรณ์และในวงกว้าง การเปลี่ยนสภาพดังกล่าวหมายถึง การสร้างลัทธิใหม่ ความเคลื่อนไหว กระตือรือร้นที่จะล้มล้างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถส่งผลต่อการสร้างเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม กฎหมาย และแม้แต่ชนชั้นทางสังคมใหม่

4. ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes) คือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีหรือความสามารถพิเศษ (Charismatics) ซึ่งถูกอ้างอิงมากที่สุดในปัจจุบันในฐานะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส คือ ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งถือเป็นผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากสามารถนำผู้ตามไปสู่การให้เหตุผลเชิงคุณธรรมในระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากกว่า ชับซ้อนมากกว่า และมีคุณธรรมสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนผู้นำให้เกิดคุณธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์บนฐานของอำนาจและค่านิยมเชิงคุณธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass's Theory of Transformational Leadership)

บาส (Bernard M. Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบิร์นส ซึ่งแบ่งผู้นำ เป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้ให้นิยามในแง่ของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยบาสอธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจต่อผู้ตาม ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้ำวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

บาส (Bass) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) ในช่วงเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บาสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม โดยกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำตกลงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับหากพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสิทธิภาพที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาสกล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพที่สูงกว่า

บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยการทำให้ตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าแห่งผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยใช้การปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มข้นและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน แนวคิดของ บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบิร์นส คือ การให้รางวัลตอบแทนนั้น นอกจากการใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแล้ว จะรวมการทำในสิ่งที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น และบาส (Bass) ยังพิจารณาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่าง

จากทฤษฎีของบาส (Bass) สรุปว่า การสร้างทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจะสัมฤทธิ์ผลด้วยวิธีการ 3 วิธีที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ

1. การยกระดับการตระหนักรู้ของบุคคล ระดับสติสัมปชัญญะของบุคคลเกี่ยวกับความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ออกแบบและวิธีการต่าง ๆ ในการเข้าถึงผลลัพธ์
2. การทำให้บุคคลมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อประโยชน์ของทีม องค์การหรือสังคมที่กว้างขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) หรือ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) หรือขยายความต้องการจำเป็น (Need) และความต้องการ (Want)

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) แตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส (Burns) ในลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ

1. รูปแบบของบาสขยายกรอบความต้องการจำเป็นและความต้องการ

2.รูปแบบของบาทเน้นการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็นได้ของผู้ตาม และแย้งว่าพลวัตพฤติกรรมแบบเดียวกันของผู้นำสามารถทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หรือมีค่าสำหรับผู้ตาม

3.ผู้นำจะสร้างแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาทและอโวลิโอ (Bass and Avolio's Theory of Transformational Leadership)

บาทและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัย การรวบรวมข้อมูลการพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคมกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันการศึกษา และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือภาวะผู้นำหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาทและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ บาท (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Model of the full range of leadership) ซึ่งรูปแบบนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

ตามแนวคิดของ บาทและอโวลิโอ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้นำได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความเคารพความนับถือ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงมาตรฐานการนำในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง ผู้นำมีความสามารถพิเศษมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสมรรถนะ มีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยม มุ่งมั่นในอุดมการณ์ที่จะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้นความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่นและคลอใจผู้ตาม ปลุกจิตวิญญาณที่มีชีวิตชีวา โดยใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์และภาษาในการชักชวน ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม มีการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจนในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดี และแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการเป็นผู้ท้าทายปทัสฐานขององค์กร ส่งเสริมการคิดแยกแยะ และเป็นผู้ผลักดันผู้ตามให้พัฒนา ยุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม ผู้นำจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การกำหนดกรอบของปัญหาใหม่ และการเข้าถึงสถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมุ่งความเจริญและต้องการพัฒนาผู้ตามสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะผู้สอน ที่เลี้ยงและที่ปรึกษาของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น สนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามและสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าโดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตามบรรยากาศที่เอื้อ ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความต้องการจำเป็นและความปรารถนา พฤติกรรมผู้นำที่แสดงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และการปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคลและการมอบหมายงานในระดับที่แตกต่างกัน

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ จากแนวคิดของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์

และมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้ตามให้สูง โดยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญด้านบวกต่อองค์การ ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน คือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้นำได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความเคารพความนับถือ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงมาตรฐานการนำในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง ผู้นำมีความสามารถพิเศษมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสมรรถนะ มีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าประสงค์และค่านิยม มุ่งมั่นในอุดมการณ์ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้นความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่นและคลอใจผู้ตาม ปลุกจิตวิญญาณทีมให้มีชีวิตชีวา โดยใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์และภาษาในการชักชวน ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม มีการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจนในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดี และแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการเป็นผู้ท้าทายปทัสฐานขององค์การ ส่งเสริมการคิดแยกแยะ และเป็นผู้ผลักดันผู้ตามให้พัฒนา ยุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม ผู้นำจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การกำหนดกรอบของปัญหาใหม่ และการเข้าถึงสถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมุ่งความเจริญและต้องการพัฒนาผู้ตามสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็น ผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะ ผู้สอน พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น สนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามและสนับสนุนให้เกิดความ

เจริญก้าวหน้าโดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตามบรรยากาศที่เอื้อ ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความต้องการจำเป็นและความปรารถนา พฤติกรรมผู้นำที่แสดงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และการปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคล และการมอบหมายงานในระดับที่แตกต่างกัน

3.การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

การที่จะเป็นผู้นำนั้นใครๆ คิดว่าสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ แต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นก็เป็นเรื่องที่ไม่ง่าย แต่ก็สามารถได้รับการฝึกฝนตัวเองหรือพัฒนาที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ปัจจัยหรือองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ทั้งนี้ทำให้เราารู้จักปรับตนเองและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุได้ หรือทำให้เรากำหนดรูปแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การนั้นๆ ได้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยที่ส่งผล องค์ประกอบที่มีอิทธิพลของภาวะผู้นำมีหลายท่าน ดังนี้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 53) สรุปว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ คือ

- 1.ลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะทางกาย และบุคลิกภาพ
- 2.ลักษณะของผู้ตาม ผู้นำควรมีลักษณะสอดคล้องกับผู้ตาม
- 3.ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ
- 4.ลักษณะขององค์การ เช่น บรรยากาศ แบบองค์การ

5.ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ระบบการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

พงศ์ ทรดาล (2540, หน้า 154-156) กล่าวว่า การศึกษาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดแบบของผู้นำก็เพื่อที่จะได้ผู้นำที่ดีและประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นลักษณะพิเศษประจำตัวและต้องไขว่คว้าทุกครั้งที่มีโอกาสและไม่ควรปล่อยโอกาสให้ผ่านไป คุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดหรือสร้างขึ้นได้และทุกคนต่างก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ถ้าปัจจัยเหล่านี้เกิดขึ้นกับบุคคลนั้นๆ รวมทั้งมีใจแน่วแน่และมีความพยายาม ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้ คือ

1.ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ ผู้นำแต่ละคนจะมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกัน และทัศนคติเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมผู้นำในแบบต่างๆ คือ

1.1 ทักษะคิดต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง เพราะคิดว่าตัวเองมีความรู้ ความสามารถประสบการณ์สูง ผู้นำมีทัศนคติเช่นนี้ก็จะกลายเป็นผู้นำที่ไม่ยอมรับผู้อื่น ทำให้กลายเป็นผู้นำแบบไม่มีความร่วมมือทำงาน

1.2 ทักษะคิดต่อเพื่อนร่วมงาน ถ้าผู้นำที่มีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจตัวเพื่อนร่วมงานด้วยกันก็จะทำให้ผู้นำมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และถือว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญก็จะเกิดผู้นำแบบร่วมมือกันทำงาน

1.3 ทักษะคิดต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความคิดว่าตนเองเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมด ในองค์กรก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะคิดว่าตัวเองมีความสำคัญ และไม่ยอมให้ผู้อื่นเข้าร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ก็จะเป็ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางเผด็จการ

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานทุกคนจะมีส่วนที่จะทำให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพในแบบต่างๆ คือ

2.1 ผู้ร่วมงานที่ต้องการความอิสระในการปฏิบัติงาน ถ้าหากผู้ร่วมงานมีลักษณะแบบนี้ ก็จะมีส่วนทำให้ผู้นำในกลุ่มผู้ร่วมงานเป็นลักษณะประชาธิปไตย หรืออัตรประชาธิปไตย

2.2 ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ถ้าผู้ร่วมงานมีลักษณะแบบนี้ ผู้นำไม่ต้องมีการควบคุมกำกับดูแลมากนัก เพราะผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างดีและไว้วางใจได้ การมีผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่เช่นนี้ผู้นำก็จะมีลักษณะประชาธิปไตย

2.3 ผู้ร่วมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ มีความอยากเข้าร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการบริหารงาน ผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานประเภทนี้จะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตย

2.4 ผู้ร่วมงานมีความรู้ ความสามารถ ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย คือ สามารถปล่อยให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานเต็มความรู้ ความสามารถของตน

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นอิทธิพลต่างๆจึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ คือ

3.1 ลักษณะขององค์กร ได้แก่ รูปแบบขององค์กร ขนาดองค์กร อายุขององค์กร โครงสร้างขององค์กร

3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร ได้แก่ การรวมพลังของกลุ่ม ความร่วมมือ และความร่วมใจของคนในกลุ่ม

3.3 สภาพปัญหาและการบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ ปัญหาในการบริหารงานหรือเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข ลักษณะเช่นนี้อาจผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมในทางเผด็จการได้ง่าย แต่

ถ้าปัญหามีเวลาที่จะแก้ไข ผู้นำจะนำปัญหามาประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ไข ผู้นำประเภทนี้จึงมีพฤติกรรมในทางประชาธิปไตย

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 162-166) สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำอยู่บนพื้นฐาน 6 ประการ คือ

- 1.คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปร่าง น้ำหนัก
- 2.ภูมิหลังทางสังคม การศึกษาที่ตรวจสอบภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของผู้นำจะมุ่งที่ปัจจัย เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม ความคล่องตัว
- 3.สติปัญญา เช่น ความสามารถ คลยพินิจ ความรู้ ความเด็ดขาด การพูดคล่องแคล่ว
- 4.บุคลิกภาพ เช่น ความก้าวร้าว ความตื่นตัว การครอบงำ ความกระตือรือร้น ความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความสนใจภายนอก ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นตนเอง
- 5.คุณลักษณะทางงาน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร ความใจกล้า การมุ่งมั่น
- 6.คุณลักษณะทางสังคม เช่น ความนิยมแพร่หลาย ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความดึงดูด ความร่วมมือ ความมีเกียรติ การมีไหวพริบ การชอบสังคม การพูด

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540, หน้า 18) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมี 3 ด้าน คือ

- 1.คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี และควรมีประสบการณ์ในการบริหารและเป็นผู้นำแก่สมาชิกในกลุ่มด้วย
- 2.คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพด้านร่างกายที่ดี เช่น มีการวางตนเหมาะสม มีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธาในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรมและมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้มีบุคลิกภาพด้านสังคมด้วย เช่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจ ช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน
- 3.คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น จะต้องมีความฉลาดรู้ บทบาทตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญเด็ดขาด มีความรอบคอบ กระตือรือร้น บังคับใจตนเองได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการจงใจ และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ

เกรียงไกร ศิริมงคล (2541, หน้า 34) กล่าวว่า ทักษะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารระดับกลางขององค์การสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง จากผู้ประสานงานมาเป็นผู้นำหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ทักษะดังกล่าวมี 6 ประการ คือ

- 1.ต้องมีวิสัยทัศน์
- 2.เป็นนักปฏิบัติ
- 3.เป็นนักสื่อสารที่ดี

- 4.มีความรู้เรื่องสารสนเทศ
- 5.มีความรู้เรื่องประชาสัมพันธ์
- 6.มีแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มาลี จูทา (2542, หน้า 10-11) กล่าวว่า ทฤษฎีลักษณะพิเศษของผู้นำ หรือทฤษฎีรัฐบุรุษ มีแนวคิดที่ผู้นำย่อมมีลักษณะพิเศษโดยกำเนิดที่เกิดจากผู้นำ ซึ่งลักษณะเฉพาะของบุคคล ส่วนใหญ่จะพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือโหงวเฮ้ง (ปัญจลักษณะ) ของบุคคล อันประกอบด้วย ลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

- 1.เจตียวลลาด ผู้นำต้องฉลาด จึงสามารถนำองค์การพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง
- 2.บรรลุลุทธิภาวะทางสังคม ผู้นำต้องมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ วางตัวดี พูดน้อย ฟังมาก และมีความอดทน

- 3.มีความมุ่งมั่นและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำต้องมีไฟแรงเสมอ จึงจะสามารถนำองค์การพัฒนาต่อไปได้

- 4.มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้นำเก่ง เข้ากับคนได้ทุกระดับและทุกประเภท

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 203-207) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของผู้นำ มีดังนี้

- 1.คุณลักษณะของผู้นำ เป็นลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพของผู้นำ แม้ว่าการวิจัยจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับลักษณะทางกายภาพก็ตาม แต่ก็มีส่วนสถานการณ์ที่สาระสำคัญอยู่ลักษณะเฉพาะของผู้นำมี ดังนี้

- 1.1 สภาพทางกายภาพ ได้แก่ ความแข็งแรงทางกาย มีความคล่องแคล่วว่องไว เข้มแข็ง เสียงดัง ในสังคมแบบดั้งเดิม ลักษณะทางกายภาพมีความสำคัญ เป็นคนเก่งเป็นนักรบ แม้ว่าการวิจัยส่วนใหญ่จะไม่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายกับความเป็นผู้นำ แต่ก็มีส่วนวิจัยบางฉบับที่แสดงว่าลักษณะทางกายมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ เช่น ผู้ที่มีความสูงใหญ่ร่างกายแข็งแรงก็มักได้เปรียบกว่าผู้ที่มีร่างกายเล็กบอบบาง

- 1.2 บุคลิกภาพ แม้ว่าบุคลิกภาพบางอย่างจะไม่สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แต่ก็มีคุณลักษณะที่เป็นทางด้านจิตใจ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดีก็มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ

- 2.ผู้ตาม ลักษณะผู้นำควรจะได้พิจารณาให้สอดคล้องกับผู้ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องเหมือนกับสมาชิกในกลุ่มหรือหน่วยงาน แต่การที่แตกต่างกันมากๆ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกลุ่มและไม่สามารถทำงาน สั่งงาน บริหารงานในกลุ่มได้ เพราะสมาชิกในกลุ่มไม่ต้องการให้เป็นผู้นำของตน คุณลักษณะของผู้ตามที่ดีจะมีลักษณะเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน มีความเป็นมิตรกับผู้นำ เข้ากับบุคคลอื่นได้ง่าย มีเมตตากรุณาต่อผู้อื่น ตัดสินใจเพื่อหน่วยงาน โดยส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความสุขกับสมาชิกขององค์การ พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะสามารถมองเห็น

ว่าเป็นผู้ตามประเภทใด ความแตกต่างของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับเจตคติ ความสนใจนิสัยของแต่ละคน พฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้เกิดบทบาทของผู้ตามแต่ละคนที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1 เป็นผู้นำที่ก้าวร้าว คอยพูดจาถากถาง เยาะเย้ยก้าวร้าวผู้อื่น โจมตีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น

2.2 เป็นผู้ข่มขู่ เป็นผู้ที่พยายามบังคับใช้อำนาจ และพยายามจะเป็นผู้นำกลุ่ม

2.3 ผู้ต้องการยกย่องนับถือ เป็นผู้ที่เรียกร้องความสนใจจากผู้อื่นไม่ให้ตนด้อยกว่าผู้อื่น ทำตนให้เป็นที่นิยมนับถือหรือได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่เขาแสดงออก

2.4 เป็นผู้ที่ต้องการความเห็นใจ เรียกร้องความสงสาร พูดถึงความเสียดสีของตนเอง อ้างถึงการถูกผู้อื่นใช้อำนาจเพื่อให้อำนาจเห็นใจ

2.5 ผู้ผูกขาด ผูกขาดในการพูด พยายามให้คนอื่นสนใจตนทุกทาง แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ให้ความสนใจกับผู้อื่นในกลุ่ม

2.6 ผู้คล้อยตาม แสดงความเห็นด้วยกับกลุ่ม ยอมรับความคิดเห็นของกลุ่ม มีลักษณะเป็นผู้สังเกตการณ์โดยขาดข้อคิดเห็น

2.7 ผู้ชอบเรื่องจุกจิก มีลักษณะเป็นผู้ขุดคุ้ยในรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งไม่ใช่ประเด็นสำคัญ

2.8 ผู้หลีกเลี่ยงกลุ่ม เป็นผู้ที่ขาดความสนใจกลุ่ม มักจะหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาของกลุ่มกันไปในเรื่องตลกโปกฮา เฉยเมยหรือหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น

3. ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ งานแต่ละอย่างต้องการลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันไป ผู้ที่มีพลังกำลัง ร่างกายแข็งแรง รูปร่างบึกบึนเหมาะจะเป็นผู้นำที่ต้องใช้พลังกำลังสูงซึ่งในสถานการณ์ เช่น ผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการก็ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้นำได้ในบางสถานการณ์ลักษณะงาน ความซับซ้อนของงาน วิธีการทำงานเป็นตัวกำหนดว่าใครควรแสดงบทบาทของผู้นำ คุณลักษณะของงาน บางอย่างต้องการบริหารแตกต่างไป งานบางอย่างต้องการความสามารถพิเศษ การเป็นหัวหน้างาน คุมงานการผลิตในโรงงานก็ต้องการคนที่เป็นผู้นำแตกต่างจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้นำบางคนชอบแสดงออกด้วยการพูด บางคนมุ่งค้ำงานสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะของผู้นำ

4. ลักษณะขององค์กร ลักษณะขององค์กรก็เป็นตัวกำหนดผู้นำในองค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร มีดังนี้

4.1 รูปแบบขององค์กร องค์กรที่เป็นแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เป็นผู้จัดการ โรงงานกับการเป็นผู้นำของสมาคมผู้ผลิต นายกสโมสร หรือผู้นำสหภาพแรงงาน จะมีลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไป

4.2 ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดซึ่งมีจำนวนสมาชิกต่างกัน เช่น หน่วยงานที่เป็นขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ก็จะมีผู้นำคนละแบบ

4.3 อายุขององค์กร แบบของผู้นำจะเปลี่ยนไปตามความเจริญขององค์กรนั้น ในระยะแรกที่เริ่มก่อตั้งองค์กร ต้องการผู้นำที่ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตใจเป็นนักพัฒนา ผู้นำจึงมีลักษณะมุ่งงาน แต่เมื่อองค์กรมีความมั่นคงเจริญเติบโตมีขนาดใหญ่มีหลายแผนก ต้องการการกระจายอำนาจ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบงาน มีสายการบังคับบัญชาผู้นำจะเป็นผู้นำแบบบัญชาธิปไตย

4.4 โครงสร้างขององค์กร หมายถึง ลักษณะของการจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น การบริหารงานแบบราชการ ก็จะแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ มีระเบียบกฎและแบบแผนที่จะปฏิบัติ โดยมีลักษณะดังนี้

- ก.มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชา
- ข.มีสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน
- ค.มีการกระจายอำนาจ
- ง.มีบทบาทที่เด่นชัด
- จ.มีความเป็นทางการ
- ฉ.มีความเฉพาะเจาะจงในกระบวนการทำงาน

4.5 บรรยากาศขององค์กร บรรยากาศขององค์กรเป็นการเน้นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จขององค์กรกับการสนองความต้องการของสมาชิก การผสมผสานระหว่างงานที่ต้องการกับความต้องการของสมาชิกทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กร

5.สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ องค์กรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร ระบบเศรษฐกิจ การเมือง ระบบสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ เมื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองย่อมมีผลกระทบต่อนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม ทำให้ผู้นำต้องเปลี่ยนไป ผู้นำที่ยึดความเชื่อมั่นคนละแนวกับหน่วยงานย่อมไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้

ชาวยุชย์ อาจินสมาจาร (2543, หน้า 86) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1.สติปัญญา ประกอบด้วย วิจารณ์ญาณ กล้าตัดสินใจ ความรู้ ความคล่องแคล่ว
- 2.บุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว ความตื่นตัว ความคิดสร้างสรรค์ บุณการส่วนบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมดุลในอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ ความอิสระ
- 3.ความสามารถ ประกอบด้วย ได้รับความร่วมมือ ให้ความร่วมมือ เป็นนักคิด นักพัฒนา เป็นที่ยกย่อง มีความสามารถในการเข้าสังคม การมีส่วนร่วมในสังคม มีไหวพริบ

ทินพันธุ์ นาคะตะ (2546, หน้า 18) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะทางกาย ทางสังคมและบุคลิกภาพที่ดี และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 6) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญ 4 ประการของผู้นำ คือ

1. ผู้ตาม บุคลากรแต่ละคนต้องการสไตล์ภาวะผู้นำแตกต่างกัน เช่น บุคลากรใหม่ต้องการการนิเทศมากกว่าบุคคลที่มีประสบการณ์มาก ผู้นำต้องรู้จักบุคลิกากรของท่าน คือ ท่านต้องเข้าใจให้ดีถึงธรรมชาติของมนุษย์รู้ความต้องการ อารมณ์และแรงจูงใจ ท่านต้องรู้จักบุคลิกากรของท่าน ว่าเขามีลักษณะอย่างไร

2. ผู้นำ ท่านต้องเข้าใจอย่างแท้จริงว่า ท่านเป็นใคร ท่านรู้อะไร ท่านสามารถทำอะไรได้ ผู้ที่ตัดสินใจเป็นผู้ว่าที่ประสบความสำเร็จอยู่ที่ผู้ตามมิใช่ผู้นำ

3. การสื่อสาร ท่านต้องสื่อสาร 2 ทาง ใช้ภาษาท่าทางให้มากขึ้น เช่น ท่านต้องทำเป็นตัวอย่างที่จะสื่อไปถึงบุคลากรของท่าน

4. สถานการณ์ ทุกสถานการณ์แตกต่างกัน สิ่งที่ท่านทำในสถานการณ์หนึ่งอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้ในสถานการณ์หนึ่ง ท่านต้องใช้ดุลยพินิจของท่านในการตัดสินใจปฏิบัติอย่างดีที่สุด และสไตล์ของผู้นำต้องสอดคล้องกับเหตุการณ์

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549, หน้า 13-32) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม ผู้นำเกิดที่ไหนถูกเลี้ยงดูในกลุ่มคนหรือครอบครัวแบบไหน ถิ่นที่อยู่อาศัยเป็นอย่างไร มีวัฒนธรรม ความเชื่อที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างไร ปัจจัยทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างมาก

2. ปัจจัยทางบุคลิกภาพ บุคลิกภาพเป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยด้านต่างๆมากมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะ หรือแสดงออกของผู้นำ ถ้าผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว ไม่ชอบคบค้าสมาคมกับใคร ก็อาจไม่เหมาะกับงานขายหรืองานการตลาดที่ต้องพบปะผู้คนมากหน้าหลายตาในแต่ละวัน

3. ปัจจัยทางสังคม ครอบครัวและกลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนและครอบครัวมีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้นำเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้ปกครองบางคนถึงยอมให้ลูกเข้าโรงเรียนดีๆ ที่มีลูกของคนมีระดับ มีฐานะเข้ามาเรียน นี่เป็นเพราะสภาพแวดล้อมและกลุ่มคนเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมกันและกัน และมีโอกาสที่จะเห็นโลกกว้างมากกว่าคนอื่น อันเนื่องมาจากฐานะที่บ้านส่งเสริมให้กระทำได้ ในทางตรงข้ามถ้าผู้นำอยู่ในกลุ่มเพื่อนที่ไม่ดี กลุ่มที่ไม่เคารพกฎหมาย ก็อาจสร้างอิทธิพลในเรื่องความไม่ชอบธรรมในการดำเนินชีวิต

4. ปัจจัยการศึกษา การศึกษาเป็นตัวกำหนดความสามารถของผู้นำที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เพราะระดับการศึกษา หรือสถาบันการศึกษาที่ผู้สำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดความเหลื่อมล้ำในเรื่องความสามารถได้เป็นอย่างดี เพราะตัวบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพแตกต่างกัน จะทำให้ได้รับประสบการณ์ และวิธีคิดไม่เหมือนกัน อันนำไปสู่การสร้างความแตกต่างในการทำงาน และการดำเนินชีวิตที่ไม่เหมือนกันได้ในระดับหนึ่ง

5. ผู้ตาม (Follower) บุคคลแต่ละคน ต้องการลักษณะหรือรูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ต้องการผู้นำที่คอยดูแล ควบคุมมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ หรือบุคคลที่ขาดแรงจูงใจก็ต้องการลักษณะการเป็นผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลที่มีระดับแรงจูงใจสูง ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักพนักงานของตน พื้นฐานประการสำคัญของการเป็นผู้นำ คือ ความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ เช่น ความต้องการ อารมณ์และแรงจูงใจ เป็นต้น

6. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำบริหารคนโดยใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way communication) ซึ่งในการสื่อสารแบบนี้มีการสื่อสารแบบอวัจนภาษารวมอยู่ด้วย

7. สถานการณ์ (Situation) สิ่งที่คุณำกระทำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่ได้ผลในอีกสถานการณ์หนึ่ง เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นการกระทำที่ดีที่สุด และรูปแบบการเป็นผู้นำแบบไหนที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์

มานิต บุญประเสริฐ (2549, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้ตาม ผู้ตามแต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่ต่างกัน เช่น ผู้เข้ามาใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจย่อมต้องการวิธีที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ

2. ผู้นำ ผู้นำต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่คุณทำได้ สิ่งที่คุณเองรู้ และผู้ที่บอกว่าผู้นำประสบความสำเร็จหรือไม่ คือ ผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

3. สถานการณ์ สถานการณ์ต่างๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน การที่ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่ารูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การหรือสิ่งแวดล้อมในองค์การ แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติการก่อตั้ง

วิเชียร วิทญูดม (2550, หน้า 11-12) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของผู้นำสามารถพิจารณา ได้ดังนี้

1. ลักษณะผู้นำ (Trait of Leader) ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะท่าทาง มีความตื่นตัว มีสติปัญญา มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม รู้จักการเข้าสังคม เป็นแบบฉบับหรือแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อได้สัมผัสหรือพบเห็นเข้าก็เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ นอกจากนั้นแล้วผู้นำจะต้องมีลักษณะทางกายที่ดี เช่น ขนาดของร่างกาย ความสูง ความแข็งแรงว่องไว เสียงมีพลังอำนาจ ฟังดูแล้วน่าเกรงขาม เป็นต้น

2. ลักษณะของผู้ตาม (Trait of Followers) ต้องศึกษาพิจารณาถึงองค์ประกอบพื้นฐานด้านการศึกษา เชื้อชาติ เพศ อายุ วัย ทักษะสติ เจตคติ ค่านิยม อารมณ์ของผู้ตาม เพื่อจะสามารถมองเห็นว่า

ผู้ตามเป็นคนแบบไหน ประเภทไหน ทั้งนี้เพื่อจะได้วางตัวผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงาน ก็จะเกิดการร่วมมือประสานงานกัน มีความสามัคคีพร้อมเพียงกัน เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของกลุ่มผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ลักษณะของตัวงานหรือเนื้องาน (Characteristic of Task) ตัวงานหรือเนื้อหาของงานจะมีรายละเอียดของงานแตกต่างกัน จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะอย่างให้เหมาะสมกับตัวงานหรือเนื้อหาของงานนั้นๆ ในบางสถานการณ์ลักษณะของงานจะมีความซับซ้อน วิธีการทำงานจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นหรือเป็นตัวกำหนดว่าควรจะต้องการผู้นำแบบไหน จึงจะมีความเหมาะสมในลักษณะงานบางอย่าง ซึ่งต้องใช้ความสามารถพิเศษและความเชี่ยวชาญสูง จึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญเป็นอย่างมากเหนือคนอื่นใดเป็นผู้นำ บางตัวงานหรือเนื้อหาของงานเป็นในลักษณะของการให้บริการ ให้ความรู้ ให้การอบรมทางวิชาการ ให้การแนะนำเพื่อการดำรงชีวิตที่ดีอยู่ในสังคม เช่น อาชีพครูบาอาจารย์ สาธารณสุข พัฒนาการ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวงานหรือเนื้อหาของงานจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงว่าต้องการผู้นำลักษณะอย่างไร จึงเหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานนั้นๆ

4. ลักษณะขององค์กร (Characteristic of Organization) ต้องพิจารณาศึกษาถึงปรัชญา ค่านิยมขององค์กร จะทำให้เกิดแบบอย่างของการบริหาร (Management Style) อาทิเช่น ถ้าต้องการการควบคุมอย่างใกล้ชิดก็ต้องใช้ผู้นำตามทฤษฎี X ถ้าไม่ต้องการควบคุมมากและปล่อยให้มีโอกาสบ้างก็ต้องใช้ผู้นำตามทฤษฎี Y ซึ่งจะเห็นว่าลักษณะขององค์กรจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความต้องการของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะอย่างให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดขององค์กรนั้นๆ นอกจากนี้แล้วยังต้องพิจารณาถึงรูปแบบขององค์กรว่า มีรูปแบบองค์กรแบบใด ขนาดองค์กรมีจำนวนสมาชิกมากหรือสมาชิกน้อย เป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งส่วนงานอย่างไร กระบวนการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไร บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมหรือไม่ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการกำหนดทางเลือกผู้นำแบบทั้งสิ้น เช่น องค์กรที่เน้นการใช้ความรู้ในเชิงวิชาการ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ ก็ต้องใช้ผู้นำที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถทางวิชาการสูงมีปริญญาบัตรหรือวุฒิทางการศึกษาสูง

5. สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) สิ่งแวดล้อมภายนอกของการเกิดผู้นำแต่ละกรณีก็จะแตกต่างกันไปเป็นกรณีๆ ไป สถานการณ์อย่างหนึ่งเหมาะสมหรือต้องการบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ แต่สถานการณ์อีกอย่างหนึ่งต้องการอีกบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มนั้นๆ สูงขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำที่จะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งหรือเหตุการณ์อย่างหนึ่ง อาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่งทำให้การเป็นผู้นำของเขายอมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

กวี วงศ์พุม (2550, หน้า 22-23) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ คือ

1.คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้มีอำนาจมีความรู้สึกไม่เหมือนกันต่อลูกน้อง ชาย หญิง หรือผู้สูงอายุกว่าตน

2.ความสามารถของผู้นำ ทักษะความสามารถตลอดจนคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ จะเป็นทั้งอิทธิพลและข้อจำกัดของผู้นำในการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ตลอดจนพฤติกรรมในการทำงานของเขาเอง

3.นโยบายและบรรยากาศในองค์กร หากมีลักษณะเปิดเผยและเป็นประชาธิปไตย มีลักษณะการบริหารงานแบบที่พยายามดึงให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำในองค์กรก็มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมเป็นไปในทำนองเดียวกันด้วย

4.ลักษณะการบังคับบัญชาที่ได้รับ ผู้นำมักจะมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทำนองเดียวกับที่ตนได้รับจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า

5.กลุ่มเพื่อน มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของผู้นำในองค์กร ผู้นำระดับเดียวกันมักจะมีอิทธิพลและมีแรงกดดันให้กระทำตามผู้นำแต่ละคนในองค์กร เพราะผู้นำที่อยู่ในระดับเดียวกันมักพยายามมีพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวเดียวกัน

6.ลักษณะงาน ลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกัน งานที่ยากและคลุมเครือ ต้องการผู้นำที่ใกล้ชิดกว่างานที่เป็นงานประจำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 13) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1.ความสามารถ รวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถนการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

2.ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้และการกีฬา

3.ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

5.สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการให้บรรลุ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 120-121) กล่าวว่า บุคคลจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1.ผู้นำ บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม

2.กลุ่มหรือหมู่คณะ บุคคลหรือคณะบุคคลที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยจะต้องมีการประสานงานกัน และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์กร

3.วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กลุ่มต้องการซึ่งจะเป็นความต้องการร่วมที่กำหนดและชี้นำโดยผู้นำ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก

4.สถานการณ์ ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพลทั้งในทิศทางบวกหรืออิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างเต็มที่

5.สภาพแวดล้อม ปัจจัยแวดล้อมภายนอกกลุ่ม โดยจะประกอบด้วยปัจจัยระดับต่างๆที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 18-19) กล่าวว่า ปัจจัยของการเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วย

1.ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำเอง หมายถึง ตัวผู้นำเองมีทัศนคติต่อตนเองในความสามารถในการนำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่รับผิดชอบอยู่ที่ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและกิจการงานที่รับผิดชอบอยู่ มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

2.ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำ สามารถนำความคิด ความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงาน และมีความรับผิดชอบในงานสามารถแก้ปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการทำงานได้ สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

3.ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กรมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ หากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์กรในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นำ หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำได้รับความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 57-61) กล่าวว่า คุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติภารกิจสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

1.ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในอดีตจะช่วยในการปฏิบัติงานได้เป็นสำคัญ กล่าวคือ จะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานธุรกิจได้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่

เป็นจริงเพื่อใช้พิจารณาทางเลือกและวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ ต้องมีเหตุผลในการกระทำเช่นนั้น

2.ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เหตุว่าความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ของนักบริหารมาก พิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา ผู้นำต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา สัญลักษณ์ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่นักบริหารต้องเกี่ยวข้องกับแล้วเป็นเรื่องเกี่ยวกับถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของระบบสื่อสาร ต้องใช้ภาษาให้เหมาะกับเพศวัย และกาลเวลาด้วย หมายถึงการที่จะมีความสามารถในการอ่านและการพูดในสาธารณชนได้อย่างถูกต้อง มีทักษะในการพูดและการอ่านทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถด้านนี้เป็นความสามารถในทางเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผลจากสัญลักษณ์ที่ปรากฏ สามารถตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นความเรียงได้ ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหาร และผู้นำ ทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ กัน

2.3 ความสามารถจดจำ ความจำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ เช่น การจดจำชื่อและลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาได้ของนักบริหารชั้นนำก็เป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างหนึ่งของนักบริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในทางสารสนเทศ การเรียนรู้ในการรวบรวม และการแยกแยะปัญหา สรุปย่อปัญหาต่างๆ ได้ ความรอบรู้ในที่นี้หมายถึงความสามารถในทางการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการตัดสินใจตามข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์ด้วยตนเอง และการที่จะกระทำเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางจากข้อมูลที่ได้รับการศึกษาวิจัย

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำที่ต้องเข้าใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของลูกค้ำ หรือประชาชนผู้บริโภคสินค้า

2.6 ความสามารถยืดหยุ่นได้ เป็นความสามารถในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัยสั่งการอันทำให้งานเกิดความสำเร็จได้ แต่ในการบริหารระดับสูงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรจะมีส่วนทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นนี้ก็เพื่อที่จะให้สามารถเข้าได้กับบุคคลต่างๆ ได้ดี

3.ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้ที่มีกำลังร่างกายสมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี” และสุขภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะการเป็นที่

ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดศรัทธา ความเชื่อว่าจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและนำหมู่คณะทำงานได้

4.ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ องค์ประกอบในด้านนี้ของผู้นำจะสามารถพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้ที่มีความสนใจในงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี มีความสนใจและเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5.ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร และต้องเป็นผู้บรรลุคุณวิภาวะทางอารมณ์ การดำเนินงานขององค์การที่ล้มเหลวเกิดจากการตัดสินใจที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดความมั่นใจนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐาน 6 ประการ ต่อไปนี้

5.1 ต้องมีทิศทางการปฏิบัติงานที่มั่นคง โดยคิดถึงจุดมุ่งหมายของงาน ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเพื่อการทำงานนั้นให้เสร็จ และสำรวจว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำสิ่งเหล่านี้ให้เต็มที่ได้อย่างไร

5.2 ต้องมีจิตใจเป็นผู้นำ โดยแท้ คือ สามารถคาดการณ์และหยั่งรู้จิตใจของผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเคารพในสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น เคารพในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของทีมงาน เป็นผู้มีภาวะวิริยะอุตสาหะพากเพียรในกิจการงาน และการเอาชนะน้ำใจผู้ร่วมงาน โดยการปลูกสร้างศรัทธาความพอใจรักใคร่ ทুমเทจิตใจและเวลาให้แก่งาน

5.3 ต้องมีความสามารถที่จะทำงานนั้น บางครั้งจะมีสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรคเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะไม่มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ นอกจากนั้นบางคนอาจมีปัญหาในเรื่องการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น มีนิสัยไม่ดีในเรื่องการทำงาน ขาดระเบียบวินัยและความสามารถในการสำรวจจิตใจ

5.4 ต้องควบคุมความวิตกกังวลและความกลัวได้ ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมจะขัดขวางการทำงาน การทำงานหนักโดยทั่วๆ ไปอาจก่อให้เกิดความเหน็ดเหนื่อย หงุดหงิด และวิचारณญาณที่ไม่ดีขึ้นได้ ความกลัวสถานการณ์บางอย่างในงานอาจทำให้ไม่บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของงานด้วย

5.5 ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน คนที่ถูกไล่ออกจากงานส่วนมากเป็นเพราะเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความสามารถที่จะผูกสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน กับผู้ได้บังคับบัญชา ให้ได้จึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในองค์การ ต้องรู้จักการขอร้อง รู้จักปฏิเสธ เมื่อจำเป็น

5.6 รู้จักศิลปะของการเจรจาเรื่องงาน นี้ต้องการความรู้ในเรื่องสังคมของงานและชำนาญเฉพาะ ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานภายในสังคมแห่งงานนั้นเพื่อจะบรรลุถึงจุดหมายปลายทางโดยเฉพาะได้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2553, หน้า 97) กล่าวว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรจะมีลักษณะบางประการที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมให้ตนเองได้ก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับสูง คุณสมบัติของการเป็นผู้นำมีดังนี้

1.คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่

1.1 มีระดับเชาวน์ปัญญาสูง มีไหวพริบ มีความฉลาดหลักแหลม สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

1.2 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสุขุม เยือกเย็น มีความมั่นคงทางอารมณ์

1.3 มีบุคลิกภาพที่ดี มีการแสดงออก เจตคติ ความสนใจ นิสัยใจคอที่เป็นที่ยอมรับ และนิยมยกย่องในสังคม

1.4 มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

2.คุณสมบัติทางด้านสังคม เป็นสิ่งที่บุคคลสามารถปลูกฝังเรียนรู้ ขวนขวายสร้างเพิ่มเติมขึ้นเพื่อทำให้ตนเองมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้ ได้แก่

2.1 มีความรู้ความเข้าใจในงานธุรกิจที่ตนต้องเกี่ยวข้องรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง

2.2 มีความคิดริเริ่ม มีความสนใจในเรื่องต่างๆ อย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งจะทดลองทำสิ่งใหม่ๆ บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าวิจัยอย่างรอบคอบ

2.3 มีความรับผิดชอบและสามารถปรับตัวให้เข้ากับอาชีพและลักษณะของงานที่ตนทำได้อย่างดี

2.4 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและสังคม ไม่เห็นแก่ตัว มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและอุดมการณ์ของกลุ่ม

2.5 มีความเสียสละ อดทน ขยันขันแข็งและตื่นตัวอยู่เสมอ

2.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.7 มีศิลปะในการแต่งกาย การสนทนาและการพูดในชุมชน

2.8 มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล

2.9 มีความเชื่อมั่นตนเอง

คลาร์ก (Clarke, 1979, p. 28-29) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ

1.มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.มีการยอมรับในความสามารถ การประสานงาน และคุณลักษณะที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. มีการชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ในเรื่องงานที่เกี่ยวข้อง
4. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ร่วมในการวางแผนในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง
5. พัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้เก่งมากขึ้น
6. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความภูมิใจในตนเอง
7. สร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีมเดียวกัน
8. สร้างบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสม
9. ให้โอกาสในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
10. ใช้คนที่มีความรู้ให้ตรงกับงานที่กระทำ
11. มีส่วนรับผิดชอบในการที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ

รอสันบาก และคณะ (Rosonbach and other, 1989, p.54-55) กล่าวถึง ผู้นำที่มีคุณภาพ

ดังนี้

1. เข้าใจและเชื่อมั่นตนเอง
2. มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
3. ฉลาด และมีการตัดสินใจที่ดี
4. มีความสามารถในการเรียนรู้
5. เปิดใจกว้างต่อสิ่งใหม่ๆ
6. มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคม
7. มุ่งมั่นในการทำงาน มีพลัง อดทน กล้าหาญและกระตือรือร้น
8. ซื่อสัตย์และเฉลียวฉลาด
9. กล้าเสี่ยง และเป็นนักลงทุน
10. มีความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวและเป็นผู้ฟังที่ดี
11. เข้าใจ อำนาจหน้าที่
12. มุ่งพยายามให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมาย
13. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน และมีความยืดหยุ่น

บาสและอวริโอ (Bass and Avolio, 1990, p.89) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมี 6 ด้าน

คือ

1. ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังกำลัง ความแข็งแรงของร่างกาย
2. ด้านปัญญา ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความกล้าในการตัดสินใจ
3. ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น
4. ด้านสังคม ประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคม และการแสวงหาความร่วมมือ
5. ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ความแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และความเด็ดเดี่ยวในการต่อสู้กับอุปสรรค

6.ด้านภูมิหลังทางสังคม ประกอบด้วย การศึกษา และสถานภาพฐานะทางสังคม
 युคัล (Yukl , 1998 , p.244) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของ
 ผู้บริหาร คือ

1.ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

- ความมีพลัง
- ความอดทนต่อความเครียด
- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- เชื่ออำนาจในตนเอง
- มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์
- มีคุณธรรม

2.ด้านแรงจูงใจ

- มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
- มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง
- มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ

3.ด้านความสามารถ

- มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- มีทักษะด้านเทคนิค
- มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, p 256-258) กล่าวว่า คุณลักษณะพิเศษของผู้นำที่สัมพันธ์กับ
 การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่

1.การมีเขาวนปัญญาเหนือผู้อื่น

2.การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คือ จะต้องเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความยุติธรรมเป็นผู้ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาได้ เป็นผู้ที่มึจุดยืนของตนเองโดยรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร มีบทบาทหน้าที่อะไร เป้าหมายอะไร และจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

3.การรู้จักใช้วิธีการจูงใจ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือเร้าเพื่อช่วยให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจ ขยันทำงานด้วยใจจดจ่อ กระตือรือร้น อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และเขาวนปัญญา

4.การมีทักษะในการแก้ปัญหา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ โดยมองว่าปัญหา คือสิ่งที่ทำลายและเป็น โอกาสที่จะได้พิสูจน์ถึงความสามารถในการจัดการตนเอง

5.การมีทักษะด้านการบริหาร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะการบริหาร ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

ดราฟ (Daft, 2001, p.83) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญเชิงบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ

1.ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นภาวะความพร้อมที่บุคคลมีอยู่ในการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองเกิดจากการที่บุคคลตระหนักว่าตนเองมีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เผชิญหน้าอยู่ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะรับรู้ภาพลักษณ์เชิงบวกของตนเอง และเมื่อแสดงความสามารถให้ประจักษ์ต่อสาธารณะแล้ว จะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในผู้นำ

2.ความซื่อสัตย์มั่นคง หมายถึง ความตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวง สิ่งที่พูดกับสิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งเดียวกัน ความซื่อสัตย์มั่นคงเป็นรากฐานของความเชื่อถือศรัทธาที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ

3.พลังขับเคลื่อนตนเอง หมายถึง การมีแรงจูงใจระดับสูงที่ผลักดันให้ผู้นำมีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว ยืนหยัดผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีพลังขับเคลื่อนตนเองจะแสวงหาความสำเร็จ มีความทะเยอทะยานและมีความคิดสร้างสรรค์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

วุฒิชัย วรชิน (2546) ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ 3) คุณลักษณะทางทักษะในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กัลยานี พรหมทอง (2546) ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นด้วยปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร (2551) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า

1.รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา

1.2 คุณลักษณะของคณบดี

1.3 พฤติกรรมการบริหารของคณบดี

2.องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน ได้แก่

2.1 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ

2.2 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของคณบดี มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.08 และ 0.13 ตามลำดับ

2.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเพียงทางเดียวต่อภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.39

ปรเมษฐ์ โมลี (2552) ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านลักษณะของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำ และปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

แซนนอน (Shannon Webb, 2004) ศึกษาวิจัย เรื่องการสำรวจความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ในลักษณะพี่เลี้ยง (Exploring the Relationship of Emotional Intelligence to Transformational Leadership Within Mentoring Relationships) ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์สามารถพยากรณ์ลักษณะที่หลากหลายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

ซานดรา เอ็ม. เคอร์รี่ (Sandra M. Curry, 2004) ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำที่รับรู้โดยตนเองในผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักของความฉลาดทางอารมณ์ที่รับรู้โดยตนเองสัมพันธ์กับแบบวิถีภาวะผู้นำที่รับรู้โดยตนเองเป็นอันดับแรก และความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมที่รับรู้โดยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำในภาพรวม

เจ. แมกมัน (J. Mgmt, 2006) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ จากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ดังจากตารางที่ 1 ดังนั้นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ (1) ตัวผู้นำเอง ประกอบด้วย แรงจูงใจ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้ความสามารถทักษะ ความฉลาดทางอารมณ์ ภูมิหลังและประสบการณ์ คุณลักษณะทางกาย คุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ (2) ผู้ร่วมงาน (3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะขององค์กร บรรยากาศ ลักษณะงาน นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร (4) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิในกองทัพอากาศ และ อาจารย์ที่ปรึกษา ดังนั้นสังเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1.ตัวผู้นำเอง ประกอบด้วย แรงจูงใจ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้ ความสามารถทักษะ ความฉลาดทางอารมณ์ ภูมิหลังและประสบการณ์ คุณลักษณะทางกาย คุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ เมื่อพิจารณาแล้วเป็น ตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ

2.ผู้ร่วมงาน และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะขององค์กร บรรยากาศ ลักษณะงาน นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เมื่อพิจารณาแล้วเป็น ลักษณะของ องค์กรด้านการบิน ซึ่งประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการทรัพยากร (2) บรรยากาศขององค์กร (3) การจัดการกระบวนการทำงานขององค์กร

3.สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาแล้วไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ เพราะว่าการบริหารงานในกระทรวงกลาโหมซึ่งเป็นองค์กร ของรัฐ มีกฎระเบียบที่ชัดเจน ลักษณะงานที่ชัดเจน และได้รับงบประมาณจากรัฐในการดำเนินงาน โดยมีภารกิจในการป้องกันประเทศ ดังนั้นจึงทำให้ปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยมาก

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุป ปัจจัยเชิงสาเหตุ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรพยากรณ์ ตามตารางที่ 2 ดังนี้

- 1.บุคลิกภาพของผู้นำ
- 2.การบริหารจัดการทรัพยากร
- 3.บรรยากาศขององค์กร
- 4.การจัดการกระบวนการทำงานขององค์กร

การสังเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ จากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ จากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย

ผู้ศึกษา	ตัวแปร	บุคคลิกภาพ ของผู้นำ	การบริหาร จัดการ ทรัพยากร	บรรยากาศของ องค์กร	การจัด กระบวนการ ทำงานของ องค์กร
	กิติพันธ์ 2529	✓	✓	✓	✓
	พงศ์ 2540	✓	✓	✓	✓
	สมยศ 2540	✓	✓	✓	✓
	ศิริพร 2540	✓	✓		✓
	เกรียงไกร 2541	✓	✓		
	มาลี 2542	✓	✓		
	ปรียาพร 2542	✓	✓	✓	✓
	ชาญชัย 2543	✓	✓	✓	
	ทินพันธ์ุ 2546	✓	✓		
	แก้วตา 2548	✓	✓	✓	✓
	ชัยเสกฐ์ 2549	✓	✓	✓	✓
	มานิต 2549	✓	✓	✓	✓
	วิเชียร 2550	✓	✓	✓	✓
	กวี 2550	✓	✓	✓	✓
	รังสรรค์ 2551	✓	✓	✓	✓
	ณัฐพันธ์ 2551	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	ตัวแปร	บุคลลิกภาพ ของผู้นำ	การบริหาร จัดการ ทรัพยากร	บรรยากาศของ องค์กร	การจัด กระบวนการ ทำงานของ องค์กร
	เนตรพัฒนา 2552	✓	✓	✓	✓
	ชงยุทธ 2552	✓			
	บุญมั่น 2553	✓	✓		✓
	Clark 1979	✓	✓	✓	
	Rosonback 1989	✓	✓		
	Bass and Avolio 1990	✓	✓		
	Yukl 1998	✓			
	Hodgetts 1999	✓	✓		
	Daft 2001	✓			
	วุฒิชัย 2546	✓			
	กัลยานี 2546	✓			
	ณัฐวุฒิ 2550	✓			
	วรรณิ 2551	✓			✓
	ปรเมษฐ 2552	✓			✓
	Shannon 2004	✓			
	Shandra M. 2004	✓			
	S.Mgmt 2006	✓			

ดังนั้นจากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปผลตามตารางที่ 1 และ 2 และผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

- 1.บุคลิกภาพของผู้นำ
- 2.การบริหารจัดการทรัพยากร
- 3.บรรยากาศขององค์กร
- 4.การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร

4. บุคลิกภาพของผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมาย ของบุคลิกภาพ ดังนี้

อนาสตาซี (Anastasi, 1968, p.111) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะของบุคคลเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแม้แต่ในสภาพแวดล้อมและพันธุกรรมเดียวกันก็อาจทำให้เกิดบุคลิกภาพที่แตกต่างกันได้

แคทเทล (Cattell, 1970, p.2-3) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดมีทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้น

แมคแคนเนล (McCannell, 1974, p.610) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง นิสัยที่คนคิดและแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นแบบแผน เพื่อใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมลักษณะนิสัยที่กล่าวถึงนี้ หมายถึง ค่านิยม แรงจูงใจ เจตคติ อารมณ์ ความสามารถต่างๆ มโนภาพแห่งคนรวมทั้งสติปัญญา

เบอร์นาร์ด (Bernard, 1970, p.110) ได้สรุปความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง สภาพรวมทั้งหมดของลักษณะทางกายภาพ พฤติกรรม แนวโน้มการกระทำความสามารถซึ่งอยู่ภายในและที่แสดงออกให้เห็น

กู๊ด (Good, 1973, p.417) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ภาพรวมของพันธุกรรมและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

มอริส (Morris, 1979, p.618) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง รูปแบบของคุณลักษณะต่างๆ ที่ประจำตัวของบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรม อารมณ์ แรงจูงใจ ความคิด เจตคติ

สิริชัย ประทีปฉาย (2533, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้พบเห็น

ศิริธรรม ธนภูมิ (2535, หน้า 14) ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกซ้ำ ๆ เพื่อตอบสนองและปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม

ได้จากความสามารถ ความสนใจ ลักษณะเด่น ค่านิยม ทักษะสติ ภาพพจน์ที่เกี่ยวกับตนและความประพฤติ

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2539, หน้า 5) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอก ที่มองเห็นชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา กริยา มารยาท การแต่งตัว วิธีการพูดจา การนั่งยืน และส่วนภายในที่มองเห็นได้ยาก เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะทางอารมณ์ ความใฝ่ฝัน ค่านิยม ความสนใจ ปรัชญาชีวิต

ล้วน และอังคณา สายยศ (2543, หน้า 216) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะโดดเด่นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งแสดงออกมาแบบนั้นอยู่ประจำกับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเกิดเป็นนิสัยถาวร

จากความหมายของบุคลิกภาพ ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ได้รับมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ได้แสดงออกมาแบบนั้นอยู่เป็นประจำกับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเกิดเป็นนิสัยถาวร เป็นลักษณะท่าทาง การแสดงออก อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ทั้งเปิดเผยและซ่อนเร้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล

บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อพฤติกรรมหลายประการ โดยเฉพาะทำให้สามารถคาดหมายพฤติกรรมได้ คือ ถ้ารู้ว่าบุคคลนั้นมีบุคลิกภาพอย่างไร จะทำนายได้ว่าในสถานการณ์ใดจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร รวมถึงความสามารถเผชิญปัญหาต่างๆ และมีส่วนสำคัญอย่างมากในการปรับตัว (กันยา สุวรรณแสง : 2536) นอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดการปรับตัวต่อความเครียดในชีวิตอย่างไร (Watson and Hubbard , 1996) และยังเป็นตัวช่วยส่งเสริมหรือยับยั้งความสำเร็จในด้านต่างๆ เช่น การทำงาน การติดต่อประสานงาน การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกจะช่วยทำให้ทราบและเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ทำให้พยากรณ์หรือควบคุมพฤติกรรมนั้นได้ (โสภา ชีปลมมันน์ : 2539) การศึกษานบุคลิกภาพที่เป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five หรือ Five Factor Model; FFM) ด้วยเหตุที่สามารถประยุกต์ได้กับวัฒนธรรมต่าง ๆ ใดก็ตาม ระหว่างปี ค.ศ. 1960 –1970 ความสำคัญของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบยังไม่ได้รับการยอมรับ แต่เริ่มกลับมามีบทบาทอีกครั้งในช่วงปี ค.ศ. 1980 ซึ่งนักวิจัยในสาขาต่าง ๆ สรุปว่า รูปแบบของบุคลิกภาพเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของบุคลิกภาพที่สามารถพบได้จากการรายงานด้วยตนเองและการประเมินในกลุ่มบุคคลวัยต่าง ๆ การศึกษานบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีจุดเริ่มต้นมาจากการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบของแคทเทิล ซึ่งต่อมา ทิวและคริสตัล (Tupes & Christal. 1961) ได้นำแบบวัดบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบ (16 PF) ของแคทเทิล ไปให้กลุ่มตัวอย่างประมาณค่า แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ปรากฏว่าค้นพบตัวแปรบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หลังจากนั้นได้มีนักจิตวิทยาอีกหลายคนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ โดยตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันไป

นักจิตวิทยาและนักการศึกษากลุ่มหนึ่ง ซึ่งว่าด้วยองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับโครงสร้างพื้นฐานทางบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ซึ่งผลสรุปนี้ได้พิมพ์ลงในหนังสือ Journal of Personality ในปี ค.ศ. 1988-1989 โดยเชปลิน และบัคเนอร์ (Chaplin and Buckner, 1988, p 528) ได้เสนอโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของบุคลิกภาพตามลักษณะนิสัยต่างๆ รวม 50 ลักษณะซึ่งจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1. ความสุภาพอ่อนโยน (Agreeableness) 2. ความซื่อตรงต่อหน้าที่ (Conscientiousness) 3. วัฒนธรรม (Culture) 4. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) 5. ชอบแสดงตัว (Extraversion) หลังจากการศึกษาการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานทางบุคลิกภาพของบุคคล ผ่านมา 40 ปี มีการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานทางบุคลิกภาพของบุคคล ดิกแมน (Digman, 1989, p 195 – 214) พบว่าโครงสร้างพื้นฐานทางบุคลิกภาพของบุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่หรือเด็กต่างชาติหรือต่างภาษาย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1. การแสดงตัว (Extraversion) 2. ความสุภาพอ่อนโยน (Agreeableness) 3. ความซื่อตรงต่อหน้าที่ (Conscientiousness) 4. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) 5. สติปัญญา (Intellect) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฟิสก์ (Fiske) ที่ได้พิสูจน์ความจริงเป็นที่ประจักษ์ 5 องค์ประกอบที่สำคัญ (The Big Five) เป็นคนแรก โดยการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และการใช้วิธีประมาณค่าโดยกลุ่มเพื่อน ผู้ประเมินอาชีพหรือครูสร้างความเชื่อมั่นได้เช่นกัน ทำให้มีผู้สนใจมากขึ้นในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานทางบุคลิกภาพ รวมทั้งนักการศึกษาใหม่ๆให้ความสนใจทำการศึกษารื่องนี้เป็นการสนับสนุน โดยเฉพาะ คอสตาและแมคครี (Costa and McCrea, 1992) ได้แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 5 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. บุคลิกภาพหวั่นไหว (Neuroticism) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความวิตกกังวล (Anxiety) ความรู้สึกเป็นศัตรูอย่างโกรธเคือง (Angry Hostility) การมีแรงกระตุ้นในตนเองสูง (Impulsiveness) มีอารมณ์เปราะบาง (Vulnerability) ประกอบด้วย

1.1 มีความวิตกกังวล (Anxiety) หมายถึง บุคคลที่ความว้าวุ่น หวาดกลัวมีแนวโน้มที่จะวิตก ตึงเครียด กระสับกระส่าย

1.2 ความรู้สึกเป็นศัตรูอย่างโกรธเคือง (Angry Hostility) เป็นลักษณะที่บ่งชี้แนวโน้มของความโกรธ และความขุ่นเคือง

1.3 ความรู้สึกซึมเศร้า (Depression) เป็นผู้ที่มีความรู้สึกผิด เสรี สิ้นหวังและมีความท้อแท้

1.4 การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self Consciousness) เป็นลักษณะผู้ที่มีอารมณ์ความรู้สึกของความละอาย รู้สึกไม่สบายใจที่จะมีผู้อื่นอยู่แวดล้อม ใฝ่ต่อการแสดงออกที่ผู้อื่นมีต่อตน และมีแนวโน้มที่จะรู้สึกต่ำต้อย อาย หรือกังวลกับการเข้าสังคม

1.5 การมีแรงกระตุ้นในตัวเองสูง (Impulsiveness) หมายถึง การไม่สามารถจะควบคุมแรงกระตุ้น และความต้องการของตนเองได้

1.6 มีอารมณ์เปราะบาง (Vulnerability) หมายถึง ความอ่อนแอต่อความเครียด ไม่สามารถเผชิญกับความเครียดได้ เป็นคนสิ้นหวัง ตื่นตระหนกเมื่อประสบกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

2. บุคลิกภาพแสดงออก (Extraversion) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความอบอุ่น (Warmth) ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) ชอบมีกิจกรรม (Activity) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement - Seeking) มีอารมณ์ด้านบวก (Positive Emotions) ประกอบด้วย

2.1 การเป็นผู้มีความอบอุ่น (Warm) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรักและเป็นมิตรต่อผู้อื่นอย่างแท้จริง

2.2 ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) หมายถึง ความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ

2.3 การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) หมายถึง ผู้ที่กล้าที่จะแสดงความเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม

2.4 การชอบมีกิจกรรม (Activity) หมายถึง ผู้ที่มีความว่องไว ตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ

2.5 ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement - Seeking) หมายถึง ผู้ที่ชอบสิ่งแวดล้อมที่มีสีสันสดใส

2.6 การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive emotions) หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี

3. บุคลิกภาพเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) ความสุนทรีย์ (Aesthetics) การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings) การปฏิบัติ (Actions) การมีความคิด (Ideas) การยอมรับค่านิยม (Values) ประกอบด้วย

3.1 การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) หมายถึง ผู้ที่มีชีวิตเต็มไปด้วยจินตนาการและความฝัน มีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง

3.2 ความสุนทรีย์ (Aesthetics) หมายถึง ผู้ที่ห่วงใยกับงานและความงดงามในงานศิลปะบทกวี

3.3 การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings) หมายถึง การเป็นผู้ที่รับรู้อารมณ์และความรู้สึกภายในตนเอง

3.4 การปฏิบัติ (Actions) หมายถึง ผู้ที่พร้อมที่จะลองทำกิจกรรมใหม่ๆ เช่น รับประทานอาหารใหม่ๆ ชอบความแปลกใหม่หลากหลายกว่าความเคยชินที่ปฏิบัติอยู่

3.5 การมีความคิด (Ideas) หมายถึง การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่

3.6 การยอมรับค่านิยม (Values) หมายถึง การมีความพร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยมต่างๆ เช่น ค่านิยมทางสังคม การเมือง และศาสนา

4. บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ไว้ใจผู้อื่น (Trust) ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) การยอมตามผู้อื่น (Compliance) การถ่อมตน (Modesty) และความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-mindedness) ประกอบด้วย

4.1 การเป็นผู้ไว้ใจผู้อื่น (Trust) หมายถึง การที่เชื่อว่าผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และเจตนาดี

4.2 ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) หมายถึง การมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา

4.3 ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) หมายถึง ผู้ที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้อื่น

4.4 การยอมตามผู้อื่น (Compliance) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอ่อนโยนตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม

4.5 การถ่อมตน (Modesty) หมายถึง ผู้ที่ถ่อมตนหรือไม่ข่มขู่ตนเองเหนือผู้อื่น

4.6 ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-mindedness) หมายถึง ผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น มีความห่วงใยต่อความต้องการของผู้อื่น

5. บุคลิกภาพมีสติ (Conscientiousness) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ (Competence) ความเป็นระเบียบ (Order) การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) การมีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Striving) ความมีวินัยต่อตนเอง (Self Discipline) และความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (Deliberation) ประกอบด้วย

5.1 การมีความสามารถ (Competence) หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล

5.2 ความเป็นระเบียบ (Order) หมายถึง ผู้ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

5.3 การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) หมายถึง ผู้ที่ยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรมและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้

5.4 การมีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Striving) หมายถึง การทำงานหนักเพื่อประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย

5.5 ความมีวินัยต่อตนเอง (Self Discipline) หมายถึง ความสามารถที่จะเริ่มและปฏิบัติงานให้สำเร็จ แม้ว่าเต็มไปด้วยความเบื่อหน่ายหรืออุปสรรคก็ตาม

5.6 ความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (Deliberation) หมายถึง การมีความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ มีความระมัดระวังในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของ คอสตาและแมคครี (Costa and McCrea ; 1992) ที่กล่าวข้างต้นนั้น บุคลิกภาพประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบหว่นไหว (Neuroticism) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่หว่นไหวสูง จะแสดงออกถึงความวิตกกังวล ตึงเครียด กระสับกระส่าย เกิดความโกรธได้ง่าย เศร้าหมอง สิ้นหวัง รู้สึกกังวลต่อการเข้าสังคม ไม่สามารถควบคุมความอยากความปรารถนาของตนจากสิ่งกระตุ้นต่างๆ ไม่สามารถเผชิญกับความเครียด และมีต้นตระหนกเมื่อประสบกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

2. บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกสูงนั้นจะมีความรักและเป็นมิตรกับผู้อื่นอย่างแท้จริง ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ ผู้ที่กล้าจะแสดงตัวเป็นผู้นำ มีความตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ มีความสนุกสนาน มีความสุขและมองโลกในแง่ดี

3. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเปิดกว้างสูงจะแสดงออกในการดำเนินชีวิตที่เต็มไปด้วยจินตนาการและความฝัน ตระหนักรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะบทกวี ยึดอารมณืเป็นสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิต มีความพร้อมที่จะทดลองทำกิจกรรมที่แตกต่างไปจากที่เคยทำ การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ๆ และชอบตรวจสอบความเชื่อค่านิยมที่สังคมเลื่อมใส

4. บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีการยอมรับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา มีความเต็มใจที่จะช่วยผู้อื่นและใช้เวลากับผู้อื่น มีลักษณะอ่อนโยนตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุ่ม และเป็นผู้ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น

5. บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีสติสูงจะมีการเตรียมการปฏิบัติงานและสามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยึดมั่นในหลักการและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จแม้ว่าจะเต็มไปด้วยอุปสรรค และมีการทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย

ดังนั้นจากแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของ คอสตาและแมคครี (Costa and McCrea ; 1992) ที่กล่าวข้างต้นนั้น และจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า

บุคลิกภาพของผู้นำ (Personality) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ได้รับมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ได้แสดงออกมาแบบนั้นอยู่เป็นประจำกับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเกิดเป็นนิสัยถาวร เป็นลักษณะท่าทาง การแสดงออก อารมณื ความรู้สึกนึกคิด ทั้งเปิดเผยและซ่อนเร้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกสูงนั้นจะมีความรักและเป็นมิตรกับผู้อื่นอย่างแท้จริง ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ ผู้ที่กล้าจะแสดงตัวเป็นผู้นำ มีความตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ มีความสนุกสนาน มีความสุขและมองโลกในแง่ดี

2. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเปิดกว้างสูงจะแสดงออกในการดำเนินชีวิตที่เต็มไปด้วยจินตนาการและความฝัน ตระหนักรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะบทกวี ยึดอารมณืเป็นสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิต มีความพร้อมที่จะทดลองทำกิจกรรมที่แตกต่างไปจากที่เคยทำ การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ๆ และชอบตรวจสอบความเชื่อค่านิยมที่สังคมเลื่อมใส

3. บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีการยอมรับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา มีความเต็มใจที่จะช่วยผู้อื่นและใช้เวลากับผู้อื่น มีลักษณะอ่อนโยนตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม และเป็นผู้ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น

4. บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีสติสูงจะมีการเตรียมการปฏิบัติงานและสามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยึดมั่นในหลักการและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จแม้ว่าจะเต็มไปด้วยอุปสรรค และมีการทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย

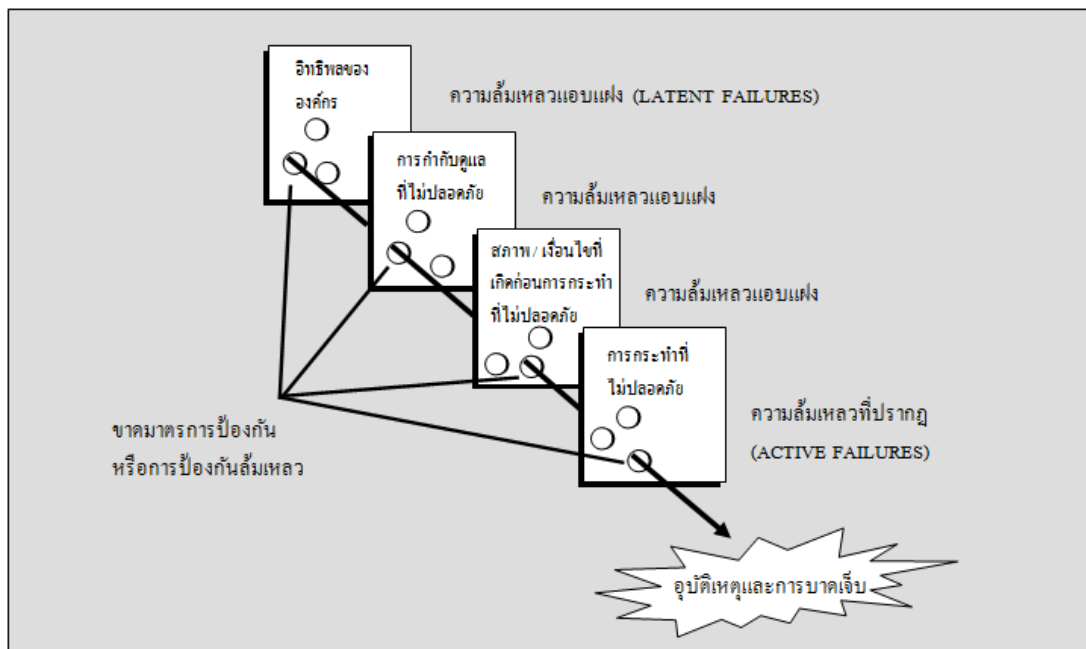
5. การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร

องค์กรการบินทางพลเรือน ผู้ลงทุนอุตสาหกรรมทางการบิน และบริษัทสายการบินพาณิชย์ มีเป้าหมายของการบิน คือ ความสำเร็จของการปฏิบัติการกิจพร้อมด้วยความปลอดภัย (กรมจเรทหารอากาศ , 2547, หน้า 1-5) ดังนั้นองค์กรการบินต้องลงทุนทางด้านนินทรีย์การบิน เพื่อป้องกันอากาศยานเกิดอุบัติเหตุ โดยมีกลยุทธ์เฉพาะในแต่ละเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติต้องกรร่วมกันทำให้การปฏิบัติหรือการฝึกให้เป็นไปตามมาตรฐานการบิน กับทำให้การตัดสินใจในทุกส่วนของการทำงานด้านการบิน ให้เป็นลักษณะของการตัดสินใจในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อที่จะนำไปสู่การลดอุบัติเหตุ โดยความเป็นมนุษย์มีธรรมชาติที่เหมือนกันอยู่หลายประการ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่แฝงอยู่ในพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลจากความนึกคิดความรู้สึก และหนึ่งในหลาย ๆ ประการนั้น คือ การกระทำผิด ที่ชาวตะวันตกเรียกว่า “ Make Mistakes ” ธรรมชาติที่ว่านี้นับเป็นคุณสมบัติของมนุษย์ในเชิงลบ ที่ใครก็ไม่อยากให้เกิดขึ้น ดังนั้นจึงยังไม่ต้อง

แปลกใจเลยว่า ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error) มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเกิดอุบัติเหตุในองค์กรการบินทั้งการบินพาณิชย์ การบินทหาร มากถึงร้อยละ 70-80 ตามข้อเท็จจริงแล้วจำนวนอากาศยานอุบัติเหตุ ลำพังสาเหตุจากเครื่องยนต์ขัดข้องลดลงอย่างเห็นได้ชัดในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา สำหรับในส่วนของความผิดพลาดจากมนุษย์ก็พบว่าลดลงเช่นกัน แต่ลดลงในอัตราช้ากว่า ดังนั้นถ้าต้องการให้อุบัติเหตุยังคงลดลงต่อไป ก็ยิ่งต้องให้ความสำคัญถึงแหล่งกำเนิดของความผิดพลาดจากมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของอุบัติเหตุให้มากยิ่งขึ้น ความผิดพลาดจากมนุษย์ (Human Error) มักใช้วิธีวิเคราะห์หาค้นหาสาเหตุภายหลังเกิดอุบัติเหตุแล้ว หากมีวิธีการวิเคราะห์ก่อนหน้าการเกิดอุบัติเหตุ คล้ายกับว่าเป็นสิ่งที่ทำยากในสิ่งที่ทำได้ยาก เช่น เหตุเบื้องต้นจากทักษะการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ว่าเพราะเกิดจากเหตุมนุษย์ปัจจัย (Human Factors) แต่ก็ไม่ได้ลงลึกไปถึงขอบข่ายของความผิดพลาดนั้น ตัวอย่างเช่น ความผิดพลาดจากมนุษย์ เป็นการมองจากภาพรวม ไม่ได้พิจารณาไปถึงเงื่อนไขหรือสิ่งที่มาบั่นทอนศักยภาพทางจิตใจและทางร่างกายของบุคคลลงไป เช่น การเหนื่อยล้า ความเจ็บป่วย และทัศนคติ เมื่ออธิบายความผิดพลาดในห้องนักบิน ยิ่งกว่านั้นความผิดพลาดแอบแฝง (Latent Errors) ที่เกิดขณะการปฏิบัติงาน มักเป็นผลมาจากการมอบหมายอย่างเป็นทางการตามลำดับชั้นลงมาจากผู้บริหาร และบ่อย ๆ มักไม่ให้ความสำคัญ เห็นคุณค่าของผู้ตรวจสอบ การตรวจสอบกำกับดูแล ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าเหนื่อยล้า สภาพลิ่งเหล่านั้นส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของนักบิน ในส่วนนี้ก็พบว่าในหลายวัฒนธรรมไม่ต่างกันมาก ทั้งวัฒนธรรมตะวันตกกับตะวันออก รวมทั้งวัฒนธรรมไทยด้วย เช่น การยึดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์ จนกระทั่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัย ดังนั้นการวิเคราะห์ห่อากาศยานอุบัติเหตุที่มีความซับซ้อนในความผิดพลาดจากมนุษย์ปัจจัย จำเป็นต้องกระทำหัวใจของการวิเคราะห์สาเหตุเชิงซ้อน (Multiple Causes Of Human Failure)

การวิเคราะห์หาความสูญเสียจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถคาดคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อหาสาเหตุ หรือจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดความสูญเสีย แต่เดิมนั้นจะอยู่ในขอบเขตของความรู้ทางด้านปรัชญากับตรรกวิทยาที่ว่าด้วยกฎของเหตุและผล (Law Of Causes And Effects) เท่านั้น เนื่องจากศาสตร์ทั้งสองสาขาดังกล่าวมีความเจริญรุ่งเรืองที่สุดในสมัยนั้น ดังนั้นประมาณปี ค.ศ.1989 การเผชิญกับงานที่ท้าทายของการวิเคราะห์หาสาเหตุความสูญเสียทางด้านอากาศยานอุบัติเหตุ เพื่อหาทางป้องกันทางด้านนิรภัยการบินนั้น ในช่วงเวลาไม่กี่ปีมานี้ก็คือ การหาหนทางที่ดีกว่าเดิมในการวิเคราะห์หาสาเหตุความสูญเสีย การตระหนักในเรื่องนี้มีมากขึ้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน เช่น ผู้บริหารสายการบินพาณิชย์มีความวิตก และพยายามในการหาวิธีที่มีความเชื่อมั่นเพื่อลดและการป้องกันสาเหตุของอากาศยานอุบัติเหตุเชิงรุก เพราะความสูญเสียนี้ไปกระทบโดยตรงต่อผลกำไรจากการลงทุนธุรกิจการบิน และยิ่งกว่านั้นยังไปเพิ่มต้นทุน การผลิตให้สูงยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในวงการอุตสาหกรรมการบิน ปรากฏว่า เจมส์ รีสัน (James Reason , 1990) ได้เสนอรูปแบบทฤษฎีที่มีความทันสมัยขึ้นจากพื้นฐานของความสัมพันธ์แบบ โดมิโน แสดงลำดับชั้นความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความล้มเหลวแอบแฝง และความล้มเหลวที่ปรากฏ (Latent and

Active Failures) ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานขององค์กร และขั้นตอนการทำงาน ดังแสดงภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 ทฤษฎีการวิเคราะห์การป้องกันอากาศยานอุบัติเหตุเชิงระบบ

(James Reason, 1990)

ลำดับขั้นการวิเคราะห์ความสูญเสียสำหรับการป้องกันอากาศยานอุบัติเหตุ คือ

1.อิทธิพลขององค์กร (Organizational Influences) ได้แก่ กระบวนการตกลงใจผิดพลาดของผู้บริหารองค์กรระดับสูง จัดอยู่ในประเภทความล้มเหลวแอบแฝง (Latent Failures)

2. การกำกับดูแลไม่ปลอดภัย (Unsafe Supervision) เป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากการตกลงใจผิดพลาดขององค์กร ทำให้การกำกับดูแลหน่วยระดับเดียวกันและสายการบังคับบัญชา การบริหารงานได้ไม่เต็มที่ จัดอยู่ในประเภทความล้มเหลวแอบแฝง

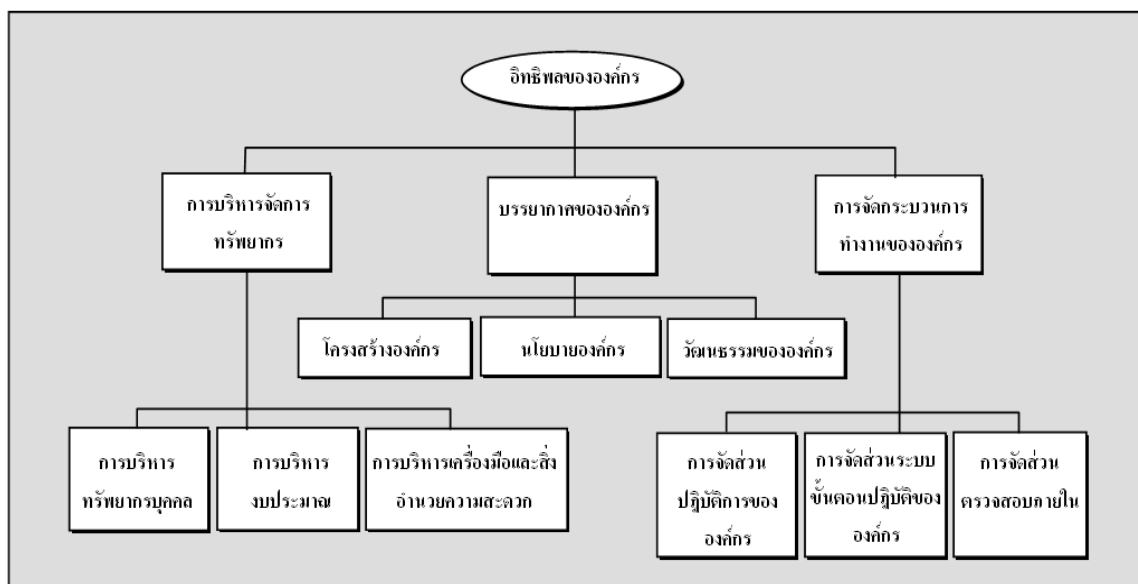
3.สภาพเงื่อนไขที่เกิดก่อนการกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Preconditions For Unsafe Acts) สภาวะทางร่างกาย หรือ จิตใจที่ไม่ปกติ หรือความไม่พร้อม ซึ่งเป็นความล้มเหลวแอบแฝง ที่พร้อมจะเป็นความล้มเหลวที่ปรากฏ หรือความล้มเหลวที่มองเห็นได้ (Active Failures) ในหลายรูปแบบได้ทันที

4.การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Acts) ขั้นตอนนี้เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ แต่เป็นสาเหตุให้เกิดอุบัติเหตุขึ้น จัดอยู่ในประเภทความล้มเหลวที่ปรากฏ

จากระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรการบินของ รัสสัน (Reason , 1990) ได้มี นักจิตวิทยาของสหรัฐ 2 คน คือ แชนเพล (Shappell) แห่งมหาวิทยาลัยอวกาศและการบิน (Embry – Riddle Aeronautical University) ปัจจุบันเป็นนักจิตวิทยาการบินในอากาศยานวีสหรัฐ กับวิกแมน (Wiegmann) แห่งมหาวิทยาลัย North Florida ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาการบิน และทำงาน อาชีพด้านมนุษย์ปัจจัยด้านการบิน ได้ร่วมกันสร้างระบบการวิเคราะห์ความสูญเสียเพื่อการป้องกัน อากาศยานอุบัติเหตุแบบรูปธรรม โดยใช้พื้นฐานทฤษฎีการวิเคราะห์ การป้องกันอุบัติเหตุด้วย ระบบของรัสสัน (Reason , 1990) เป็นแม่แบบ (กรมจเรทหารอากาศ , 2547, หน้า 6-10)

แชเพลและวิกแมน (Shappell and Wiegmann, 2003, p.45-71) ได้ใช้วิทยาศาสตร์ สมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับหลายสาขา คือ สาขาประสาทวิทยา จิตวิทยาการบิน วิศวกรรมการบิน มนุษย์ ปัจจัยกับการบิน และการวิจัยการสอบสวนอากาศยานอุบัติเหตุกับมนุษย์ปัจจัย เป็นต้น ตั้งอยู่บน พื้นฐานทฤษฎีการวิเคราะห์การป้องกันอุบัติเหตุด้วยระบบของรัสสัน (Reason) โดย แชเพลและ วิกแมน (Shappell and Wiegmann) ได้จัดทำขึ้นโดยการอธิบายอิทธิพลขององค์กร (Organizational Influences) เป็นองค์ประกอบสูงสุดของระบบงานที่มีความสำคัญมากต่อระบบการป้องกันอากาศ ยานอุบัติเหตุ ภายในประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรระดับสูง กับการกำหนดการสร้างวัฒนธรรม ภายในองค์กรของตน อิทธิพลขององค์กรนั้นจะกลายเป็นความล้มเหลวแอบแฝงหรือไม่จะขึ้นอยู่กับ การบริหารจัดการของผู้บริหาร ใน 3 องค์ประกอบ (ภาพประกอบที่ 3) คือ

1. การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) ได้แก่
 - 1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human)
 - 1.2 การบริหารงบประมาณ (Monetary)
 - 1.3 การบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (Equipment and Facility)
2. การสร้างบรรยากาศขององค์กร (Climate) ได้แก่
 - 2.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)
 - 2.2 นโยบายองค์กร (Policies)
 - 2.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization)
3. การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร (Process) ได้แก่
 - 3.1 การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (Operations)
 - 3.2 การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (Procedures)
 - 3.3 การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (Oversight)



ภาพประกอบที่ 3 องค์ประกอบอภิปิณฑขององค์กรการบิน (Shappell & Wiegmann, 2003)

การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) หมายถึง การดำเนินงาน จัดการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกขององค์กรทั้งหมด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human) หมายถึง การดำเนินการจัดการด้านบุคคลภายในองค์กรการบินตามมาตรฐานสากล โดยการคัดเลือกศักยภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตวิทยาการบิน และความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญอย่างยุติธรรมโปร่งใส มีกระบวนการฝึกหัดตามขั้นตอนการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล และการคัดสรรแต่งตั้งโดยพิจารณาผลการฝึกบิน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนให้มีการศึกษาหาความรู้หรือการจัดฝึกอบรมต่างๆ มีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอในการทำงาน พิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสมเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยบุคลากรเหล่านี้ทุกประเภทส่งผลต่อความปลอดภัยในการบินโดยตรง

2. การบริหารงบประมาณ (Monetary) หมายถึง การดำเนินการจัดการด้านการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายเงินในกิจกรรมการบินให้ครบถ้วน กิจกรรมด้านนินรัยการบินและ ภาคพื้น การฝึกบิน เครื่องบินจำลอง การฝึกพร้อมผสม การฝึกบินเดินทาง การซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ การศึกษาหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้สามารถรักษาความรู้ทักษะการบินและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีความปลอดภัยทางการบิน

3. การบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (Equipment and Facility) หมายถึง การดำเนินการจัดการอุปกรณ์เครื่องมือให้ถูกต้องตรงตามความต้องการอย่างแท้จริงและสอดคล้องกับการวางแผนของหน่วยงาน การเก็บรักษาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ และการออกแบบเครื่องมือ

และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้และได้มาตรฐานสากล การจัดสรรเครื่องมือมีพอเพียงสำหรับการใช้งาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลและการบริหารข้อมูล ซึ่งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและปลอดภัย

บรรยากาศขององค์กร (Climate) หมายถึง สภาพหรือลักษณะ โครงสร้างองค์กร นโยบาย องค์กร และวัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง องค์กรประกอบอย่างเป็นทางการ ทั้งขนาด จำนวนหน่วยงานที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลำดับการบังคับบัญชา การจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับ ไม่มีการข้ามขั้นตอน รวมทั้งแบ่งมอบอำนาจและความรับผิดชอบโดยชัดเจน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและส่งเสริมในการตัดสินใจ การสื่อสารที่ดีและมีกฎระเบียบต่างๆไว้อย่างชัดเจนในการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ซึ่งจะลดความผิดพลาดในการทำงานและการเกิดอุบัติเหตุได้ง่ายยิ่งขึ้น

2. นโยบายองค์กร (Policies) หมายถึง ข้อความที่ช่วยชี้นำการตัดสินใจอนาคตขององค์กร ต้องมีความชัดเจนและต้องไม่มีความขัดแย้งในตัวเองสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน มีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ มีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานรู้ และสามารถปฏิบัติตามได้ซึ่งเป็นการลดการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานและป้องกันความเสี่ยงแอบแฝงขององค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization) หมายถึง สิ่งทีบุคลากรในองค์กรเต็มใจยึดถือปฏิบัติกันตามมาในแนวทางเดียวกัน เป็นกฎเกณฑ์ที่ยึดถือกันเอง ได้แก่ คุณค่า ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ ประเพณีภายในองค์กร ความเป็นธรรมชาติภายในองค์กรมีผลต่อจิตใจพฤติกรรมของคนในองค์กร ความรักในหมู่คณะ ความยึดหยุ่นในการบริหารงาน การคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ที่ดี โดยเมื่อสร้างให้มีและเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้มีความปลอดภัยมากขึ้น

การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร (Process) หมายถึง การดำเนินการหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการ โดยกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (Operations) หมายถึง สภาพเงื่อนไขของการทำงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร ซึ่งส่วนปฏิบัติการเป็นส่วนงานหลักในองค์กรการบินต้องมีการกำหนดขั้นตอนของการสั่งการ บทบาทหน้าที่ แบบพิธีปฏิบัติ กำหนดเวลา ปริมาณงานที่เป็นผลผลิต สิ่งจูงใจ รางวัล ค่าตอบแทน แผนงาน โดยสภาพเงื่อนไขของการทำงานถ้าหากเป็นไปโดยไม่สมเหตุสมผลทั้งขั้นตอนการสั่งการผิดแบบพิธีจะเกิดความเสียหายต่อความปลอดภัยการบิน

2. การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (Procedures) หมายถึง การจัดวิธีการในการทำงานขององค์กรอย่างเป็นทางการตามมาตรฐานสากล โดยมีคู่มือตรวจสอบมาตรฐานการบิน คู่มือการบิน คู่มือการซ่อมบำรุง และระเบียบปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต้องมีความชัดเจนในการ

ปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐด้านการบิน ซึ่งบุคคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตามเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน

3. การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (Oversight) หมายถึง การเฝ้าระวัง การประเมิน การติดตาม และการตรวจสอบการบริหารจัดการภายในขององค์กร สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อให้เกิดความแน่ใจในความปลอดภัยของการทำงาน โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยง การตรวจสอบระบบความปลอดภัยให้ได้ตามมาตรฐานสากล การตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สำคัญในเรื่องการประเมินความเสี่ยงแอบแฝงหรืออันตราย ซ่อนเร้นระดับองค์กร และนำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุ

6. บทบาทกองทัพอากาศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 77 บัญญัติให้รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและเพื่อการพัฒนาประเทศ กอปรกับพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 21 กำหนดให้กองทัพอากาศ มีหน้าที่เตรียมกำลังทางอากาศ ป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของการกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (กองทัพอากาศ, 2550, หน้า 1-50) กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ และป้องกันราชอาณาจักร พร้อมการพัฒนาประเทศและแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ โดยดำรงระดับความพร้อมของขีดความสามารถอยู่ตลอดเวลา ด้วยการเสริมสร้างศักยภาพกำลังทางอากาศให้มีคุณภาพ และครอบครองเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับมิตรประเทศและดำรงความเข้มแข็งในความรับผิดชอบต่อภารกิจตามกฎหมาย โดยเฉพาะในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ และการพัฒนาประเทศตามแนวคิดทางยุทธศาสตร์ เมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับสงคราม กองทัพอากาศต้องระดมทรัพยากรทั้งหมด และใช้ขีดความสามารถในทุกมิติเพื่อครองอากาศแบบอิสระให้ได้เป็นอันดับแรก เพื่อให้ฝ่ายเรามีเสรีในการปฏิบัติการทางทหารอื่น ๆ จากนั้นจึงนำกำลังทางอากาศเข้าปฏิบัติการร่วมกับกำลังอื่น ๆ ในภารกิจปฏิบัติการร่วมกับกำลังภาคพื้นตามลำดับความสำคัญที่ลดหลั่นกันลงไป โดยมีขีดความสามารถดังนี้

1. ตอบสนองต่อภารกิจของรัฐ ในทุกระดับความขัดแย้ง เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของชาติ และบทบาทในเวทีสากลภายใต้การใช้กำลังทหารตามกฎหมายระหว่างประเทศ ยกเว้นในภาวะสงครามอันกระทบต่อความอยู่รอดของประเทศ

2.ปฏิบัติการเชิงรุก ตามธรรมชาติของกำลังทางอากาศลึกลงไปในพื้นที่เป้าหมายเพื่อยับยั้งการลุกลามสู่การสูญเสียนขนาดใหญ่ และเพื่อพิทักษ์กำลังฝ่ายเราให้ปลอดภัยจากการใช้กำลังของฝ่ายตรงข้าม อันอาจส่งผลกระทบต่อกำลังอำนาจของชาติด้าน อื่น ๆ

3.ดำรงสภาพการรบ ยืนหยัดในการปฏิบัติการบนขีดความสามารถของตนภายใต้การระดมทรัพยากรด้านกำลังทางอากาศของชาติโดยรวม ทั้งในสถานการณ์ที่ได้รับหรือปราศจากการสนับสนุนจากพันธมิตร

4.อ่อนตัวในการปฏิบัติในยามสงครามและยามปกติในการพัฒนาประเทศ และการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการบรรเทาภัยพิบัติต่าง ๆ

การพัฒนากองทัพอากาศ ได้มีการดำเนินการ ดังนี้

1.กองทัพอากาศต้องดำรงขีดความสามารถของกองทัพอากาศโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า เพื่อให้อยู่ในระดับที่ดีกว่าภัยคุกคาม

2.ระบบบัญชาการและควบคุม อากาศยาน และระบบสนับสนุนต่าง ๆ ต้องสามารถรองรับการปฏิบัติการเหนือน่านฟ้าไทย อีกทั้งต้องสามารถปฏิบัติการร่วมกับเหล่าทัพได้อย่างสมบูรณ์

3.มีเครื่องบินแบบใหม่ที่ทำให้แนวทางการพัฒนาของกองทัพอากาศ

4.การแสวงหาแนวทางเพื่อลดการพึ่งพาจากต่างชาติ โดยค่อยๆ เพิ่มขีดความสามารถของกำลังพลและทรัพย์สินทางปัญญาของกองทัพอากาศ

5.กองทัพอากาศกำหนดองค์ประกอบหลักในการพัฒนา 6 องค์ประกอบได้แก่

5.1 ระบบบัญชาการและควบคุม (C2) ระบบบัญชาการและควบคุมที่สามารถบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อการหยั่งรู้สถานการณ์แบบเบ็ดเสร็จ (Total Situational Awareness) อันจะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บังคับบัญชาในการวางแผน อำนาจการ สั่งการ และควบคุมการใช้กำลังทางอากาศในการปฏิบัติการรบและการปฏิบัติการณ์ที่มีใช้การรบ ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันตามความต้องการในทุกสถานการณ์ อีกทั้งต้องสามารถรองรับการพัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ระบบบัญชาการและควบคุมร่วม (Joint Command and Control)

5.2 ระบบตรวจจับ (Sensor) ระบบการตรวจจับ (Sensor) ที่มีขีดความสามารถในการแสวงหาข้อมูลในทุกๆ ความต้องการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่มีความถูกต้องเพียงพอ ครบถ้วน และทันเวลา อีกทั้งสามารถจัดการข้อมูลทั้งหมดให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลที่ชาญฉลาด (Smart Information) เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติการรบและการปฏิบัติการณ์ที่มีใช้การรบ ทั้งนี้ ต้องสามารถรองรับการปฏิบัติการร่วมกับระบบการตรวจจับ (Sensor) ของกองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5.3 ผู้ปฏิบัติ หรือหน่วยปฏิบัติ (Shooter) ผู้ปฏิบัติหรือหน่วยปฏิบัติมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการรบและการปฏิบัติการณ์ที่มีใช้การรบ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้มีอำนาจการ

ทำลาย (Fire Power) มีความแม่นยำ (Precision) มีความสามารถในการปฏิบัติการจากระยะไกล (Stand-off) และหรือเกินระยะสายตา (Beyond Visual Range) รวมทั้งรองรับการใช้งานอาวุธสมรรถนะสูงที่ทันสมัยโดยต้องสามารถบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าสู่การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) ของ ทอ. อีกทั้งต้องมีความพร้อมในการเชื่อมโยงกับเครือข่ายของกองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ และฝ่ายพลเรือนที่เกี่ยวข้อง

5.4 เครือข่าย (Network) เครือข่าย (Network) ที่มีขีดความสามารถในการเชื่อมโยงทุกเครือข่ายหลักของกองทัพอากาศทั้งเครือข่ายทั้งด้านการรบ (Combat Network) และสนับสนุนการรบ (Support Network) ให้มีความแข็งแกร่ง (Robustness) ความเพียงพอต่อความต้องการ (Sufficiency) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความรวดเร็ว (Speed) ความปลอดภัย (Security) และความทันสมัย (Update) โดยครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธี (TDL) ที่มีมาตรฐานสากลและสามารถเชื่อมโยงยุทธโศปกรณ์หลักของกองทัพอากาศได้ทุกประเภท

5.5 กำลังพลและองค์กร (Human Resources and Organization) กำลังพล ทอ. มีค่านิยมสร้างสรรค์ (Core Value) และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานมุ่งสู่การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง บนพื้นฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งกำลังพลมีความเข้าใจพื้นฐานความเชี่ยวชาญ และความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีเครือข่ายในการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ได้อย่างเป็นมาตรฐานสากล และมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุนการรบของ ทอ. มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) ได้อย่างบูรณาการ (Integration) และประสานสอดคล้อง (Synchronization)

5.6 ระบบสนับสนุนและบริการ (Support and Service) ระบบสนับสนุนและบริการของ ทอ. มีศักยภาพและขีดความสามารถในการสนับสนุนการปฏิบัติการของ ทอ. ทั้งด้านการรบและมิใช่การรบ ภายใต้การปฏิบัติการที่มีเครือข่ายเป็นศูนย์กลางได้ โดยสามารถยังคงดำรงขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อสังเกตว่า ระหว่างการดำเนินการร่วมกันได้มีการปรับ 6 องค์ประกอบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพอากาศ โดยปรับกำลังพลและพฤติกรรม (Human and Behavior) กับ องค์กรและกระบวนการ (Organization and Process) เป็นกำลังพลและองค์กร (Human Resources and Organization) อีกทั้ง ได้เพิ่มระบบสนับสนุนและบริการ (Support and Service) เพื่อให้สอดคล้องตามแนวทางยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

การปฏิบัติการทางอากาศ

กองทัพอากาศต้องเตรียมความพร้อมสำหรับภารกิจทางทหารที่เป็นสงครามและภารกิจอื่นๆ ที่มีใช้สงคราม โดยมีการปฏิบัติการที่สำคัญ ดังนี้

1. การตอบโต้ทางอากาศ (Counter Air Mission)

- การตอบโต้ทางอากาศเชิงรับ (DEFENSIVE COUNTER AIR – DCA) หรือการป้องกันภัยทางอากาศ (Air Defence)

- การตอบโต้ทางอากาศเชิงรุก (OFFENSIVE COUNTER AIR – OCA)

2. การต่อต้านกำลังภาคพื้นร่วม (Joint Anti-Surface Force Air Missions) (การโจมตีทางอากาศ (Strike Missions))

- การสนับสนุนทางอากาศโดยใกล้ชิด (Close Air Support: CAS)

- การขัดขวางทางอากาศ (Air Interdiction: AI)

- การปฏิบัติการทางทะเล (Maritime Missions)

3. ภารกิจในการสนับสนุน (Supportive Missions)

- การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Warfare: EW)

- การเติมเชื้อเพลิงในอากาศ (Air-to-Air Refueling: AAR)

- การขนส่งทางอากาศ (Air Transport: AT)

- การข่าวกรอง, การเฝ้าตรวจ และลาดตระเวน (Intelligence, Surveillance and Reconnaissance: ISR)

- การบัญชาการและการควบคุม (Command & Control: C2)

- การกู้ภัย (Personnel Recovery: PR)

- การปฏิบัติการพิเศษ (Special Air Operations: SAO)

- การปฏิบัติการจิตวิทยา (Psychological Operations: PSYOPS)

4. ภารกิจอื่น ๆ

- ภารกิจหรือการฝึกระหว่างประเทศ (International Missions or Exercises)

- การบรรเทาสาธารณภัย (Disaster Relief)

การตอบโต้ทางอากาศ (Counter Air Mission)

ภารกิจการตอบโต้ทางอากาศ หมายถึง การปฏิบัติการเชิงรุกและเชิงรับโดยมีความมุ่งหมายในการรักษา หรือทำให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางอากาศ หรือท้ายที่สุดคือ การครองอากาศเหนือฝ่ายตรงข้าม ความได้เปรียบทางอากาศ ในที่นี้ หมายถึง สภาวะการที่กำลังฝ่ายเราสามารถใช้ห้วงอากาศที่เจาะจง (ต้องการ) ได้อย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัด ใดๆ ส่วนการครองอากาศ หมายถึง การครองอากาศแบบเบ็ดเสร็จ (อย่างสมบูรณ์แบบ) ในขณะเดียวกัน ภารกิจการตอบโต้ทางอากาศควรจะเป็นการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพเพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดความอ่อนตัว และมีขีดความสามารถเชิงรุกและเชิงรับอย่างสูงสุดอีกด้วย

1. การตอบโต้ทางอากาศเชิงรุก (OCA) ความมุ่งหมายของภารกิจการตอบโต้ทางอากาศเชิงรุก คือ การทำลายกำลังทางอากาศของฝ่ายตรงข้าม โดยมุ่งไปที่ความคิดริเริ่มและทรัพยากรของ

ฝ่ายตรงข้าม (เช่น ฐานบิน หรือสิ่งปลูกสร้างที่ใช้ในการบัญชาการและควบคุม เป็นต้น) โดยภารกิจ การตอบโต้ทางอากาศเชิงรุก ประกอบไปด้วยภารกิจดังต่อไปนี้

- การชี้เป้าหมายกองกำลังทางอากาศฝ่ายตรงข้าม
- การสงครามอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ
- การกดดันการป้องกันทางอากาศของข้าศึก (Suppression of Enemy Air Defense: SEAD)
- มาตรการต่าง ๆ ที่เป็นการลดเสรีในการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม
- การบินคุ้มครองทางอากาศ (Force Protection) เช่น การบินคุ้มกัน (Fighter Escort) และการกวาดล้างทางอากาศ (Fighter Sweep)

2. การตอบโต้ทางอากาศเชิงรับ (DCA) ความมุ่งหมายของภารกิจการตอบโต้ทางอากาศเชิงรับ (หรือ การป้องกันภัยทางอากาศ (Air Defense)) คือ การป้องกันกำลังฝ่ายเราและสรรพกำลังอันมีค่าของฝ่ายเรา จากการโจมตีทางอากาศของฝ่ายตรงข้าม มาตรการในการตอบโต้ทางอากาศเชิงรับสามารถเป็นแบบเชิงป้องกัน (เช่น การพราง การกระจายกำลังภาคพื้น การสำรองระบบต่าง ๆ การใช้สงครามอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น) และเชิงเฝ้าระวัง (เช่น การบินสกัดกั้น หรือการป้องกันภัยทางอากาศทางภาคพื้น (GBAD) หรือการป้องกันฐานบิน (ABAD) เป็นต้น)

3. การตอบโต้ทางอากาศเชิงรุกและเชิงรับ ต้องการขีดความสามารถในการใช้อาวุธทั้งแบบเกินระยะสายตา (Beyond Visual Range: BVR) และในระยะสายตา (Within Visual Range: WVR) ในการรบในอากาศ ซึ่งภารกิจทั้งหมดนั้นมีความมุ่งหมายเพื่อ

- ค้นหา พิสูจน์ฝ่าย และยับยั้งการฝ่าฝืน/ล้วงล้ำน่านฟ้าไทย
- ค้นหา พิสูจน์ฝ่าย และยับยั้งภัยคุกคาม โดยปฏิบัติการรวบรวมกับเหล่าทัพอื่น
- ดำรงขีดความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติการของกองทัพอากาศ
- รักษาไว้ซึ่งการครองอากาศเหนือน่านฟ้า และเหนือ Midnight Zone ให้ได้ตลอดเวลา
- ทำให้ได้มาซึ่งความเป็นเจ้าอากาศในยามคับขัน เหนือบริเวณที่มีความสำคัญต่อผลประโยชน์แห่งชาติ

ภารกิจต่อต้านกำลังภาคพื้นร่วม (Joint Anti-Surface Force Air Missions)

ภารกิจต่อต้านกองกำลังภาคพื้นร่วม หรือการโจมตีทางอากาศ (Strike Missions) เป็นการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพที่มีความมุ่งหมายที่จะเอื้อประโยชน์ในการสนับสนุนกำลังทางบก และกำลังรบทางเรือของฝ่ายเรา ซึ่งจะต้องอาศัยภารกิจดังต่อไปนี้

- การสนับสนุนทางอากาศโดยใกล้ชิด (Close Air Support: CAS) เป็นการโจมตีทางอากาศต่อเป้าหมายภาคพื้นของฝ่ายตรงข้ามที่อยู่ประชิดกำลังภาคพื้นฝ่ายเรา

- การขัดขวางทางอากาศ (Air Interdiction: AI) เป็นการโจมตีทางอากาศต่อเป้าหมายภาคพื้น (รวมถึงการส่งกำลังบำรุง การสนับสนุนต่าง ๆ) ของฝ่ายตรงข้าม ที่มีใ้ได้อยู่ประชิดกำลังภาคพื้นฝ่ายเรา แต่มีผลต่อการรบในแนวการปะทะ

- การปฏิบัติการทางทะเล (Maritime Missions) เพื่อสนับสนุนกำลังรบทางเรือของฝ่ายเรา อาจรวมถึงภารกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การข่าวกรอง, การเฝ้าตรวจ และลาดตระเวน (ISR) และ การขัดขวางทางอากาศ (AI)

ในบางสถานการณ์ ภารกิจการโจมตีทางอากาศและการตอบโต้ทางอากาศเชิงรุก อาจจะมี ความจำเป็นที่จะต้องใช้ขีดความสามารถในการชี้เป้าหมายที่มีความอ่อนไหวต่อเวลา ซึ่งจะต้องมี ค้นหา พิสูจน์ฝ่าย และโจมตีเป้าหมายนั้น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด (จำกัด) หรือก่อนที่เหตุการณ์ บางอย่างจะเกิดขึ้น หรืออาจจะมีโอกาสโจมตีภายในกรอบเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ซึ่งขีดความสามารถ ในการชี้เป้าหมายที่มีความอ่อนไหวต่อเวลานี้ต้องใช้ช่วงรอบการตัดสินใจ ที่รวดเร็วกว่าปกติ

ภารกิจในการสนับสนุน (Supportive Missions)

ภารกิจในการสนับสนุนดำเนินการโดยเป็นส่วนหนึ่งของการตอบโต้ทางอากาศ (CA) ภารกิจต่อต้านกำลังภาคพื้นร่วม (Joint Anti-Surface Force Air Missions) หรืออาจจะไม่เกี่ยวข้อง กับภารกิจอื่นเลยก็ได้

1. สงครามอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Warfare: EW)

- การโจมตีทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Attack)
- การป้องกันทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Protection)
- การสนับสนุนทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Support)

2. การเติมเชื้อเพลิงในอากาศ (Air-to-Air Refueling: AAR)

3. การขนส่งทางอากาศ (Air Transport: AT)

- การขนส่งทางอากาศทางยุทธวิธีในภาวะที่มีความขัดแย้ง
- การขนส่งสิ่งของและบุคลากรในยามสงบ
- การสนับสนุนการส่งกำลังบำรุง และการสนับสนุนการปฏิบัติการพิเศษ

4. การข่าวกรอง, การเฝ้าตรวจ และลาดตระเวน (Intelligence, Surveillance and Reconnaissance: ISR)

- การข่าวกรองทางภาคพื้นและข่าวกรองทางอากาศ
- การเฝ้าตรวจ และลาดตระเวนทางอากาศ
- การเฝ้าสังเกต การวิเคราะห์ และการแจกจ่าย

5. การบัญชาการและการควบคุม (Command & Control: C2) ภายในกองทัพอากาศ ด้วย ขีดความสามารถในการวางแผน อำนาจการ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินการปฏิบัติการ ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี ที่ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ และพื้นที่ที่ต้องการ

6. การกู้ภัย (Personnel Recovery: PR)

- การค้นหาและช่วยชีวิต ในยามปกติที่ไม่มีการรบ เพื่อรองรับทั้งภารกิจของ ทอ. หรือระดับชาติ

- การกู้ภัยบุคลากรในพื้นที่การรบนั้นรวมถึง การอพยพบุคคลพลเรือน การส่งกลับผู้บาดเจ็บหรือเสียชีวิต หรือการค้นหาและช่วยชีวิตในพื้นที่การรบ (CSAR)

7. การปฏิบัติการพิเศษ (Special Air Operations: SAO)

8. การปฏิบัติการจิตวิทยา (Psychological Operations: PSYOPS)

กองทัพอากาศต้องมีขีดความสามารถในการร่วมการฝึกพร้อมผสมทั้งระดับทวี หรือพหุภาคีในต่างประเทศ หรือภายในประเทศในฐานะเจ้าภาพในการจัดการฝึก และสามารถสนับสนุนภารกิจระหว่างประเทศระดับสากลได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ขีดความสามารถดังกล่าวนี้ถูกจำกัดด้วยขั้นตอนการ Turn-around ตามลักษณะของเครื่องบิน และกรณีการใช้ฐานบินในต่างแดน ข้อจำกัดในการเติมเชื้อเพลิงในอากาศ และข้อจำกัดของระบบสื่อสาร กองทัพอากาศต้องมีขีดความสามารถในการช่วยเหลือและบรรเทาภัยพิบัติทั้งในระดับชาติและระดับภูมิภาค การช่วยเหลือลักษณะนี้อาจรวมถึงกำลังพล การควบคุมห้วงอากาศ การขนส่งทางอากาศ การเฝ้าตรวจและการสนับสนุนทางสาธารณสุขโรคอื่น ๆ การจัดส่วนกำลังรบกองทัพอากาศที่สำคัญประกอบด้วย 10 กองบินหลัก คือ กองบิน 1 กองบิน 2 กองบิน 4 กองบิน 5 กองบิน 6 กองบิน 7 กองบิน 21 กองบิน 23 กองบิน 41 และกองบิน 46

7.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

กัลยานี พรหมทอง (2546) ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นด้วยปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

บัณฑิต พังนรินทร์ (2549) ศึกษาวิจัย เรื่อง อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารโดยรวม ด้านการวิจัยโดยรวม ด้านการผลิตบัณฑิตโดยรวม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมโดยรวม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การ และโครงสร้างองค์การ

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์การ

กุลนรี ถนอมสุข (2551) ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่มีต่อคุณภาพนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นด้วยปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

นุชา สระสม (2552) ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นด้วยปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

สมคิด สกุลสถาปัตยกรรม (2552) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นด้วยปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัตปะบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ในลักษณะทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05

สุรเชษฐ์ สุทธิเสงี่ยม (2553) ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารแบบซิกซ์ซิกม่า ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาจะดำเนินการสำรวจถึงวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่มี 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบปรับตัว (Developmental/Adaptability Culture) แบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Rational/Achievement Culture) แบบเกื้อหนุน (Group/Clan Culture) หรือแบบลำดับชั้น (Hierarchical/Factual Culture) และระดับการดำเนินการระบบซิกซ์ซิกม่าของแต่ละองค์กร จากผลการศึกษาเชิงสำรวจ (Empirical Study) พบว่า กิจกรรมหลักที่มีการดำเนินการมากที่สุดในทางปฏิบัติ คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และการมอบหมายผู้รับผิดชอบระบบซิกซ์ซิกม่าที่ชัดเจน ในส่วนของความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น มีสหสัมพันธ์สูงกับระดับการดำเนินกิจกรรมของซิกซ์ซิกม่า ซึ่งสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นที่ส่งเสริมต่อการประยุกต์ใช้ระบบซิกซ์ซิกมามากกว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว และแบบเกื้อหนุน

นิรันดร์ ต้นจ้อย (2553) ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นด้วยปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล)

ณัชญาณุช สุขชาติ (2553) ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ทศพร บรรจง (2554) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรค ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของนักเรียน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างนักเรียนกับนักเรียน และบุคลิกภาพแบบมีสติส่งผลในเชิงบวก แต่ปัจจัยบุคลิกภาพแบบหัวน้าวส่งผลในเชิงลบ เมื่อ

แยกพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟูอุปสรรคของนักเรียน พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟูอุปสรรคของนักเรียนด้านการควบคุม คือ บุคลิกภาพแบบมีสติ และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟูอุปสรรคของนักเรียน ด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ คือ บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น สัมพันธภาพระหว่างนักเรียนกับครู และสัมพันธภาพระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ส่วนการอบรมเลี้ยงดูแบบปล่อยปละละเลย และบุคลิกภาพแบบหัวไวหวส่งผลในเชิงลบ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟูอุปสรรคของนักเรียน ด้านความสามารถด้านความเข้าใจ คือ สื่อสิ่งพิมพ์ และบรรยากาศในชั้นเรียน แต่สื่อวิทยุจะส่งผลในเชิงลบ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟูอุปสรรคของนักเรียน ด้านความยืดหยุ่นของปัญหา คือ สัมพันธภาพระหว่างนักเรียนกับนักเรียน และลักษณะความเป็นกลาง แต่การอบรมเลี้ยงดูแบบปล่อยปละละเลยและ ลักษณะความเป็นหญิง ส่งผลเชิงลบ

ลูคาส (Lucas : 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 12 แห่ง ท่วมลรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสำรวจเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและทีมงานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารให้ความสนใจในการกระตุ้นสติปัญญาแก่สมาชิกในโรงเรียน ให้ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

บอนารอส (Bonaros : 2006) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาในเมืองไมอามีดาเด จำนวน 21 แห่ง และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความพึงพอใจของครูตระหนักในประสิทธิผลของผู้บริการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียนและยังสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและความตระหนักต่อประสิทธิผลของผู้บริหาร

8.สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการนำร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน (ภาคผนวก ข.) ดังนั้นผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้

ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้ตามให้สูง โดยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญด้านบวกต่อองค์การ ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน คือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้นำได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความเคารพความนับถือ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงมาตรฐานการนำในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง ผู้นำมีความสามารถพิเศษมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสมรรถนะ มีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าประสงค์และค่านิยม มุ่งมั่นในอุดมการณ์ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและทำงานร่วมกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้นความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่นและคลอใจผู้ตาม ปลุกจิตวิญญาณทีมให้มีชีวิตชีวา โดยใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์และภาษาในการชักชวน ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม มีการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจนในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต สรททอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดี และแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการเป็นผู้ท้าทายพื้นฐานขององค์การ ส่งเสริมการคิดแยกแยะ และเป็นผู้ผลักดันผู้ตามให้พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม ผู้นำจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การกำหนดกรอบของปัญหาใหม่ และการเข้าถึงสถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่ปัญหาทุกอย่าง

ต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมุ่งความเจริญและต้องการพัฒนาผู้ตามสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะผู้สอน ที่เลี้ยงและที่ปรึกษาของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น สนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามและสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าโดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตามบรรยากาศที่เอื้อ ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความต้องการจำเป็นและความปรารถนา พฤติกรรมผู้นำที่แสดงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และการปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคลและการมอบหมายงานในระดับที่แตกต่างกัน

ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่

1.บุคลิกภาพของผู้นำ (Personality) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ได้รับมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ได้แสดงออกมาแบบนั้นอยู่เป็นประจำกับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเกิดเป็นนิสัยถาวร เป็นลักษณะท่าทาง การแสดงออก อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ทั้งเปิดเผยและซ่อนเร้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งวัดบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1.1 บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกสูงนั้นจะมีความรักและเป็นมิตรกับผู้อื่นอย่างแท้จริง ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ ผู้ที่กล้าจะแสดงตัวเป็นผู้นำ มีความตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ มีความสนุกสนาน มีความสุขและมองโลกในแง่ดี

1.2 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเปิดกว้างสูงจะแสดงออกในการดำเนินชีวิตที่เต็มไปด้วยจินตนาการและความฝัน ตระหนักถึงคุณค่าของงานศิลปะบทกวี ยึดอารมณ์เป็นสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิต มีความพร้อมที่จะทดลองทำกิจกรรมที่แตกต่างไปจากที่เคยทำ การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ๆ และชอบตรวจสอบความเชื่อค่านิยมที่สังคมเลื่อมใส

1.3 บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีการยอมรับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา มีความเต็มใจที่จะช่วยผู้อื่นและใช้เวลากับผู้อื่น มีลักษณะอ่อนโยนตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม และเป็นผู้ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น

1.4 บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีสติสูงจะมีการเตรียมการปฏิบัติงานและสามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยึดมั่นในหลักการและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จแม้ว่าจะเต็มไปด้วยอุปสรรค และมีการทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย

2. การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) หมายถึง การดำเนินงาน จัดการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกขององค์กร ทั้งหมด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human) หมายถึง การดำเนินการจัดการด้านบุคคลภายในองค์กรการbinตามมาตรฐานสากล โดยการคัดเลือกศักยภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตวิทยา การbinและความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญอย่างยุติธรรม โปร่งใส มีกระบวนการฝึกหัดตามขั้นตอนการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล และการคัดสรรแต่งตั้งโดยพิจารณาผลการฝึกbin ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนให้มีการศึกษาหาความรู้หรือการจัดฝึกอบรมต่างๆ มีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอในการทำงาน พิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสมเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยบุคลากรเหล่านี้ทุกประเภทส่งผลต่อความปลอดภัยในการbinโดยตรง

2.2 การบริหารงบประมาณ (Monetary) หมายถึง การดำเนินการจัดการด้านการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายเงินในกิจกรรมการbinให้ครบถ้วน กิจกรรมด้านนirกัยการbinและ ภาคพื้น การฝึกbinเครื่องbinจำลอง การฝึกพร้อมผสม การฝึกbinเดินทาง การซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ การศึกษาหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้สามารถรักษาความรู้ทักษะการbinและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีความปลอดภัยทางการbin

2.3 การบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (Equipment and Facility) หมายถึง การดำเนินการจัดการอุปกรณ์เครื่องมือให้ถูกต้องตรงตามความต้องการอย่างแท้จริงและสอดคล้องกับการวางแผนของหน่วยงาน การเก็บรักษาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ และการออกแบบเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้และได้มาตรฐานสากล การจัดสรรเครื่องมือมีพอเพียงสำหรับการใช้งาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลและการบริหารข้อมูลซึ่งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและปลอดภัย

3. บรรยากาศขององค์กร (Climate) หมายถึง สภาพหรือลักษณะ โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

3.1 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง องค์ประกอบอย่างเป็นทางการ ทั้งขนาดจำนวนหน่วยงานที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลำดับการบังคับบัญชา การจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับ ไม่มีการข้ามขั้นตอน รวมทั้งแบ่งมอบอำนาจและความรับผิดชอบโดยชัดเจน

ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและส่งเสริมในการตัดสินใจ การสื่อสารที่ดีและมีกฎระเบียบต่างๆไว้อย่างชัดเจนในการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ซึ่งจะลดความผิดพลาดในการทำงานและการเกิดอุบัติเหตุได้ง่ายยิ่งขึ้น

3.2 นโยบายองค์กร (Policies) หมายถึง ข้อความที่ช่วยชี้นำการตัดสินใจอนาคตขององค์กร ต้องมีความชัดเจนและต้องไม่มีความขัดแย้งในตัวเองสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน มีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ มีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานรู้ และสามารถปฏิบัติตามได้ซึ่งเป็นการลดการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานและป้องกันความเสี่ยงแอบแฝงขององค์กร

3.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization) หมายถึง สิ่งทีบุคคลในองค์กรเต็มใจยึดถือปฏิบัติกันตามมาในแนวทางเดียวกัน เป็นกฎเกณฑ์ที่ยึดถือกันเอง ได้แก่ คุณค่า ค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อประเพณีภายในองค์กร ความเป็นธรรมภายในองค์กรมีผลต่อจิตใจพฤติกรรมของคนในองค์กร ความรักในหมู่คณะ ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ที่ดี โดยเมื่อสร้างให้มีและเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้มีความปลอดภัยมากขึ้น

4. การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร (Process) หมายถึง การดำเนินการหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการ โดยกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

4.1 การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (Operations) หมายถึง สภาพเงื่อนไขของการทำงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร ซึ่งส่วนปฏิบัติการเป็นส่วนงานหลักในองค์กรการบินต้องมีการกำหนดขั้นตอนของการสั่งการ บทบาทหน้าที่ แบบพิธีปฏิบัติ กำหนดเวลา ปริมาณงานที่เป็นผลผลิต สิ่งจูงใจ รางวัล ค่าตอบแทน แผนงาน โดยสภาพเงื่อนไขของการทำงานถ้าหากเป็นไปได้ไม่สมเหตุสมผลทั้งขั้นตอนการสั่งการผิดแบบพิธีจะเกิดความเสียหายต่อความปลอดภัยการบิน

4.2 การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (Procedures) หมายถึง การจัดวิธีการในการทำงานขององค์กรอย่างเป็นทางการตามมาตรฐานสากล โดยมีคู่มือตรวจสอบมาตรฐานการบิน คู่มือการบิน คู่มือการซ่อมบำรุง และระเบียบปฏิบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต้องมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐด้านการบิน ซึ่งบุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตามเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน

4.3 การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (Oversight) หมายถึง การเฝ้าระวัง การประเมิน การติดตาม และการตรวจสอบการบริหารจัดการภายในขององค์กร สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อให้เกิดความแน่ใจในความปลอดภัยของการทำงาน โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยง การตรวจสอบระบบความปลอดภัยให้ได้ตามมาตรฐานสากล การตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สำคัญในเรื่องการประเมินความเสี่ยงแอบแฝงหรืออันตรายซ่อนเร้นระดับองค์กร และนำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบิน กองทัพอากาศ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีการ (Mixed methods research) ผู้วิจัยได้กำหนด ระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัย การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ คือ นักบินกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานในประเทศไทยจำนวน 10 กองบิน คือ กองบิน 1 กองบิน 2 กองบิน 4 กองบิน 5 กองบิน 6 กองบิน 7 กองบิน 21 กองบิน 23 กองบิน 41 และกองบิน 46 รวมจำนวน ประชากร 609 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย นักบินจำนวน 242 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณโดยใช้ทฤษฎี Central Limit Theorem และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งสามารถแสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกจำนวนตาม สังกัดต่าง ๆ ได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของนักบินกองทัพอากาศ
(กรมกำลังพลกองทัพอากาศ , 2556 , หน้า 25)

ส่วนกำลังรบกองทัพอากาศ	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กองบิน 1 จังหวัดนครราชสีมา	47	19
กองบิน 2 จังหวัดลพบุรี	105	42
กองบิน 4 จังหวัดนครสวรรค์	81	32
กองบิน 5 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	29	11
กองบิน 6 จังหวัดกรุงเทพมหานคร	183	73
กองบิน 7 จังหวัดสุราษฎร์ธานี	29	12
กองบิน 21 จังหวัดอุบลราชธานี	30	12
กองบิน 23 จังหวัดอุดรธานี	26	10
กองบิน 41 จังหวัดเชียงใหม่	27	10
กองบิน 46 จังหวัดพิษณุโลก	55	21
รวม	609	242

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.อายุ		
น้อยกว่า 31 ปี	132	54.5
ระหว่าง 31 - 40 ปี	108	44.7
มากกว่า 41 ปี	2	0.8
รวม	242	100
2.ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	213	88.0
ปริญญาโท	29	12.0
ปริญญาเอก	-	-
รวม	242	100
3.ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	93	38.5
ระหว่าง 5 - 10 ปี	115	47.5
มากกว่า 10 ปี	34	14.0
รวม	242	100

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุน้อยกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.5

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพยากรณ์ และตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัย คือ

1.1.บุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย

1.1.1 บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion)

1.1.2 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness)

1.1.3 บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness)

1.1.4 บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness)

- 1.2. การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) ประกอบด้วย
 - 1.2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human)
 - 1.2.2 การบริหารงบประมาณ (Monetary)
 - 1.2.3 การบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (Equipment and Facility)
- 1.3. บรรยากาศขององค์กร (Climate) ประกอบด้วย
 - 1.3.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)
 - 1.3.2 นโยบายองค์กร (Policies)
 - 1.3.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization)
- 1.4. การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร (Process) ประกอบด้วย
 - 1.4.1 การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (Operations)
 - 1.4.2 การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (Procedures)
 - 1.4.3 การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (Oversight)
2. ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 2.1 การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
 - 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
 - 2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
 - 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended questionnaire) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 สอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บุคลิกภาพของผู้นำการบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร จำนวน 114 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ จำนวน 40 ข้อ

แบบสอบถามในการวิจัยในตอนี่ 2 และตอนที่ 3 ข้อคำถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ผู้วิจัยกำหนดระดับมาตราส่วนที่เป็นข้อความให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่านำหนักของตัวเลือก
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในแบบสอบถามมีข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จะใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เป็นสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้จากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1.ผู้บริหารหน่วยงานในกองทัพอากาศและเป็นนักบิน
- 2.ประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป
- 3.จบการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ

ขั้นตอนที่ 3 นำร่างกรอบแนวคิดที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ มาปรับปรุง แก้ไข เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 นำกรอบแนวคิดในการวิจัยมาสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended questionnaire)

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) (ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตาม ภาคผนวก ง)

ขั้นตอนที่ 6 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุง แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และจัดทำเป็นรูปเล่ม

ขั้นตอนที่ 7 นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากคณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ถึงผู้บังคับการกองบินต่างๆ เพื่อขออนุญาตในการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างนักบิน
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ และดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นจำนวน 242 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 242 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 242 ฉบับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่า แบบสอบถามทุกฉบับมีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้าน อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
3. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ สำหรับการสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ โดยแบ่งขั้นตอนการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ภาพรวมกับตัวแปรเกณฑ์ภาพรวม และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์แยกตามองค์ประกอบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ สำหรับการสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

เพื่อให้เข้าใจผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
SE_b	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสมการถดถอย
SE_{est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย
β	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวทำนายในรูปคะแนนดิบ
Beta	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
F	หมายถึง	อัตราส่วน เอฟ ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวทำนาย
t	หมายถึง	อัตราส่วน ที ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
\hat{Y}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการทำนายในรูปคะแนนดิบ

\hat{Z}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
X_1	หมายถึง	ปัจจัยบุคลิกภาพของผู้นำ
X_{11}	หมายถึง	ปัจจัยบุคลิกภาพแบบแสดงออก
X_{12}	หมายถึง	ปัจจัยบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง
X_{13}	หมายถึง	ปัจจัยบุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น
X_{14}	หมายถึง	ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติ
X_2	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากร
X_{21}	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล
X_{22}	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารงบประมาณ
X_{23}	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก
X_3	หมายถึง	ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร
X_{31}	หมายถึง	ปัจจัยโครงสร้างองค์กร
X_{32}	หมายถึง	ปัจจัยนโยบายองค์กร
X_{33}	หมายถึง	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
X_4	หมายถึง	ปัจจัยการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร
X_{41}	หมายถึง	ปัจจัยการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร
X_{42}	หมายถึง	ปัจจัยการจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร
X_{43}	หมายถึง	ปัจจัยการจัดส่วนตรวจสอบภายใน
Y	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Y_1	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Y_2	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
Y_3	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
Y_4	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัย

ตารางที่ 5 ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y)	\bar{X}	SD	ระดับ
การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y ₁)	3.95	0.46	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ (Y ₂)	3.84	0.48	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y ₃)	3.86	0.45	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y ₄)	3.88	0.46	มาก
ภาพรวม	3.88	0.43	มาก

จากตารางที่ 5 แสดงว่า นักบินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในภาพรวมและรายด้าน คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6 ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ

บุคลิกภาพของผู้นำ (X ₁)	\bar{X}	SD	ระดับ
บุคลิกภาพแบบแสดงออก (X ₁₁)	3.72	0.47	มาก
บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X ₁₂)	3.50	0.33	มาก
บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (X ₁₃)	3.23	0.33	ปานกลาง
บุคลิกภาพแบบมีสติ (X ₁₄)	3.99	0.48	มาก
ภาพรวม	3.61	0.31	มาก

จากตารางที่ 6 แสดงว่า นักบินมีบุคลิกภาพของผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน คือ บุคลิกภาพแบบแสดงออก เปิดกว้าง และมีสติ อยู่ในระดับมาก แต่มีบุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 7 ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารจัดการทรัพยากร

การบริหารจัดการทรัพยากร (X_2)	\bar{X}	SD	ระดับ
การบริหารทรัพยากรบุคคล (X_{21})	3.71	0.52	มาก
การบริหารงบประมาณ (X_{22})	3.45	0.54	ปานกลาง
การบริหารอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (X_{23})	3.68	0.45	มาก
ภาพรวม	3.61	0.42	มาก

จากตารางที่ 7 แสดงว่า การบริหารจัดการทรัพยากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก แต่การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 8 ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรบรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กร (X_3)	\bar{X}	SD	ระดับ
โครงสร้างองค์กร (X_{31})	3.82	0.46	มาก
นโยบายองค์กร (X_{32})	3.79	0.46	มาก
วัฒนธรรมองค์กร (X_{33})	3.86	0.45	มาก
ภาพรวม	3.82	0.42	มาก

จากตารางที่ 8 แสดงว่าบรรยากาศขององค์กร โดยภาพรวมและรายด้าน คือ โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 9 ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร

การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร (X_1)	\bar{X}	SD	ระดับ
การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41})	3.78	0.47	มาก
การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42})	3.76	0.50	มาก
การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (X_{43})	3.73	0.51	มาก
ภาพรวม	3.76	0.46	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงว่าการจัดกระบวนการทำงานขององค์กรในภาพรวม และรายด้าน คือ การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กรและการจัดส่วนตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมาก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ภาพรวมกับ
ตัวแปรเกณฑ์ภาพรวม และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์
และตัวแปรเกณฑ์แยกตามองค์ประกอบ

ผู้วิจัยนำตัวแปรพยากรณ์ 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยบุคลิกภาพของผู้นำ ปัจจัยการบริหารจัดการ
ทรัพยากร ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร และตัวแปร
เกณฑ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบิน มาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ภาพรวมกับตัวแปรเกณฑ์ภาพรวม

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	Y
X_1	1	0.294*	0.467*	0.364*	0.556*
X_2		1	0.677*	0.667*	0.384*
X_3			1	0.847*	0.641*
X_4				1	0.622*
Y					1

หมายเหตุ : * นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์มี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหาร
จัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กรมีความสัมพันธ์
เชิงบวกกับตัวแปรเกณฑ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์แยกตามองค์ประกอบ

ตัวแปร	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	X ₄₁	X ₄₂	X ₄₃	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄
X ₁₁	1.00	0.52*	0.45*	0.48*	0.33*	0.08	0.26*	0.29*	0.32*	0.35*	0.28*	0.27*	0.23*	0.30*	0.35*	0.32*	0.31*
X ₁₂		1.00	0.29*	0.46*	0.19*	0.02	0.19*	0.23*	0.26*	0.30*	0.20*	0.23*	0.15*	0.31*	0.40*	0.36*	0.35*
X ₁₃			1.00	0.41*	0.30*	-0.02	0.19*	0.20*	0.28*	0.35*	0.22*	0.23*	0.15*	0.30*	0.33*	0.29*	0.31*
X ₁₄				1.00	0.32*	0.09	0.30*	0.34*	0.41*	0.50*	0.36*	0.34*	0.33*	0.56*	0.54*	0.57*	0.53*
X ₂₁					1.00	0.49**	0.65*	0.62*	0.60*	0.57*	0.61*	0.58*	0.57*	0.32*	0.42*	0.41*	0.38*
X ₂₂						1.00	0.62*	0.45*	0.45*	0.29*	0.41*	0.41*	0.41*	0.13*	0.20*	0.16*	0.17*
X ₂₃							1.00	0.65*	0.62*	0.55*	0.61*	0.61*	0.56*	0.33*	0.39*	0.36*	0.38*
X ₃₁								1.00	0.77*	0.73*	0.73*	0.71*	0.65*	0.49*	0.51*	0.54*	0.52*
X ₃₂									1.00	0.80*	0.78*	0.77*	0.70*	0.50*	0.51*	0.51*	0.49*
X ₃₃										1.00	0.73*	0.73*	0.69*	0.60*	0.61*	0.63*	0.60*
X ₄₁											1.00	0.80*	0.74*	0.55*	0.57*	0.55*	0.52*
X ₄₂												1.00	0.81*	0.54*	0.57*	0.56*	0.50*
X ₄₃													1.00	0.53*	0.52*	0.53*	0.44*
Y ₁														1.00	0.81*	0.79*	0.73*
Y ₂															1.00	0.82*	0.80*
Y ₃																1.00	0.83*
Y ₄																	1.00

หมายเหตุ : * นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ แยกตามองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

1.ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้นำ พบว่า บุคลิกภาพแบบ แสดงออก บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นและบุคลิกภาพแบบมีสติ มีความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกซึ่งกันและกันทุกด้าน 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากร พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกซึ่งกันและกันทุกด้าน 3) ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกซึ่งกันและกันทุกด้าน 4) ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร พบว่า การจัดส่วน ปฏิบัติการขององค์กร การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร และการจัดส่วนตรวจสอบ ภายใน มีความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกซึ่งกันและกันทุกด้าน

2.ตัวแปรเกณฑ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกซึ่งกันและกันทุกด้าน



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ
สำหรับการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน
(Stepwise Multiple Regression Analysis)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาว่ามีปัจจัยตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของนักบิน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple
Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์นำเสนอตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression
Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y)

ตัวแปรทำนาย	β	Std Error	Beta	t
(Constant) = 0.429		0.225		1.905**
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (X ₃₃)	0.309	0.073	0.329	4.224**
ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติ (X ₁₄)	0.287	0.046	0.326	6.198**
ปัจจัยการจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติของ องค์กร (X ₄₂)	0.163	0.067	0.190	2.447**
ปัจจัยการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X ₄₁)	0.197	0.072	0.218	2.745**
ปัจจัยนโยบายองค์กร (X ₃₂)	-0.182	0.076	-0.196	-2.391**
ปัจจัยบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X ₁₂)	0.127	0.062	0.097	2.042*
R = 0.765	SEest = 0.278			
R ² = 0.586	F = 55.366**			
Adjust R ² = 0.575				

** p < .01 , * p < .05

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง (Y) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง
5 ตัวได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X₃₃) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X₁₄) การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติของ
องค์กร (X₄₂) การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X₄₁) และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X₁₂) มี
ความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y) แต่มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 1 ตัวได้แก่
นโยบายองค์กร (X₃₂) มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y) ได้ร้อยละ 58.6 ($R^2 = 0.586$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.429 + 0.309 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.287 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.163 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.197 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.182 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.127 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = 0.329 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.326 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.190 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.218 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.196 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.097 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$

ผู้วิจัยได้ศึกษาว่ามีปัจจัยตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวที่ส่งผลต่อตัวแปรย่อยของตัวแปรเกณฑ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบิน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์นำเสนอตารางที่ 13-16

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1)

ตัวแปรทำนาย	β	Std Error	Beta	t
(Constant) = 0.795		0.217		3.668**
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (X_{33})	0.233	0.079	0.230	2.969**
ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14})	0.347	0.051	0.364	6.843**
ปัจจัยการจัดส่วนตรวจสอบภายใน (X_{43})	0.173	0.066	0.191	2.621**
ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล (X_{21})	-0.145	0.054	-0.163	-2.702**
ปัจจัยการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41})	0.201	0.077	0.206	2.627**
R = 0.711	SEest = 0.328			
R² = 0.505	F = 48.208**			
Adjust R² = 0.495				

** p < .01 , * p < .05

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 4 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (X_{43}) และการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1) แต่มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 1 ตัว ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล (X_{21}) มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y_1) ได้ร้อยละ 50.5 ($R^2 = 0.505$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.795 + 0.233 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.347 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.173 (\text{การจัดส่วนตรวจสอบภายใน}) - 0.145 (\text{การบริหารทรัพยากรบุคคล}) + 0.201 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_1 = 0.23 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.364 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.191 (\text{การจัดส่วนตรวจสอบภายใน}) - 0.163 (\text{การบริหารทรัพยากรบุคคล}) + 0.206 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร})$$

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2)

ตัวแปรทำนาย	β	Std Error	Beta	t
(Constant) = 0.034		0.274		0.123*
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (X_{33})	0.277	0.089	0.262	3.116**
ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14})	0.254	0.056	0.255	4.499**
ปัจจัยการจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42})	0.206	0.081	0.213	2.541*
ปัจจัยบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X_{12})	0.228	0.076	0.154	2.999**
ปัจจัยการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41})	0.246	0.087	0.242	2.827**
ปัจจัยนโยบายองค์กร (X_{32})	-0.206	0.092	-0.197	-2.223*
R = 0.719	SEest = 0.338			
R ² = 0.518	F = 42.020**			
Adjust R ² = 0.505				

** p < .01 , * p < .05

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 5 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42}) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X_{12}) และการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) แต่มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 1 ตัว ได้แก่ นโยบายองค์กร (X_{32}) มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) ได้ร้อยละ 51.8 ($R^2 = 0.518$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 0.034 + 0.277 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.254 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.206 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.228 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง}) + 0.246 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.206 (\text{นโยบายองค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_2 = 0.262 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.255 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.213 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.154 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง}) + 0.242 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.197 (\text{นโยบายองค์กร})$$

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y_3)

ตัวแปรทำนาย	β	Std Error	Beta	t
(Constant) = 0.71		0.202		3.509**
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (X_{33})	0.276	0.071	0.281	3.885**
ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14})	0.323	0.049	0.350	6.635**
ปัจจัยการจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42})	0.211	0.059	0.235	3.546**
<hr/>				
R = 0.713	SEest = 0.315			
R ² = 0.508	F = 81.805**			
Adjust R ² = 0.501				

** p < .01 , * p < .05

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y_3) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 3 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y_3)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y_3) ได้ร้อยละ 50.8 ($R^2 = 0.508$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 0.710 + 0.276 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.323 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.211 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_3 = 0.281 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.350 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.235 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร})$$

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4)

ตัวแปรทำนาย	β	Std Error	Beta	t
(Constant) = 0.741		0.229		3.232**
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (X_{33})	0.323	0.078	0.316	4.138**
ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14})	0.298	0.054	0.310	5.562**
ปัจจัยโครงสร้างองค์กร (X_{31})	0.183	0.071	0.181	2.582**
R = 0.671	SEest = 0.346			
R ² = 0.450	F = 64.814**			
Adjust R ² = 0.443				

** p < .01 , * p < .05

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 3 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) โครงสร้างองค์กร (X_{31}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) ได้ร้อยละ 45.0 ($R^2 = 0.45$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.741 + 0.323 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.298 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.183 (\text{โครงสร้างองค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_4 = 0.316 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.310 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.181 (\text{โครงสร้างองค์กร})$$

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ เป็น การวิจัยแบบผสมผสานวิธีการ (Mixed methods research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ นักบิน กองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย จำนวน 10 กองบิน ระหว่างปี 2556 จำนวน 242 คน ใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 มีลักษณะเป็น แบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ตัวเลือก การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหาใช้การตรวจค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีค่า IOC เท่ากับ 1 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.97 การแจกแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นทำการวิเคราะห์ ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ กำหนดหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน รวมทั้งสำหรับการสร้างสมการ พยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัยตามสมมุติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นเทียบกับสมมุติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 สมมุติฐานที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 สมมุติฐานที่ 2 สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ มีองค์ประกอบเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า สมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 5 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42}) การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41}) และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X_{12}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y) แต่มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 1 ตัว ได้แก่ นโยบายองค์กร (X_{32}) มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.429 + 0.309 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.287 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.163 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.197 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.182 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.127 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = 0.329 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.326 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.190 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.218 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.196 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.097 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ มีองค์ประกอบเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากร บรรยากาศขององค์กร และการจัดกระบวนการทำงานขององค์กร

ตารางที่ 17 สรุปผลการวิจัยตามสมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย	ยอมรับสมมุติฐาน	ปฏิเสธสมมุติฐาน
สมมุติฐานการวิจัยที่ 1	✓	
สมมุติฐานการวิจัยที่ 2	✓	

2. สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยดังที่กล่าว ไปแล้วข้างต้นเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ผลการวิจัยพบว่า

2.1.1 ปัจจัยบุคลิกภาพของผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน คือ บุคลิกภาพแบบแสดงออก บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง และบุคลิกภาพแบบมีสติอยู่ในระดับมาก แต่บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.2 ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก แต่การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.3 ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรโดยภาพรวมและรายด้าน คือ โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก

2.1.4 ปัจจัยการจัดกระบวนการทำงานขององค์กรในภาพรวมและรายด้าน คือ การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร และการจัดส่วนตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมาก

2.1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินในภาพรวมและรายด้าน คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

2.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ผลการวิจัยพบว่า

2.2.1 การสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่ามีตัวแปรพยากรณ์เพียง 5 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42}) การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41}) และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X_{12}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y) แต่มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 1 ตัว ได้แก่ นโยบายองค์กร (X_{32}) มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y) ได้ร้อยละ 58.6 ($R^2 = 0.586$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.429 + 0.309 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.287 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.163 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.197 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.182 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.127 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = 0.329 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.326 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.190 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.218 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.196 (\text{นโยบายองค์กร}) + 0.097 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง})$$

2.2.2 การสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y1) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่ามีตัวแปรพยากรณ์เพียง 4 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนตรวจสอบภายใน (X_{43}) และการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y1) แต่มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 1 ตัว ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล (X_{21}) มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y1)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y1) ได้ร้อยละ 50.5 ($R^2 = 0.505$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.795 + 0.233 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.347 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.173 (\text{การจัดส่วนตรวจสอบภายใน}) - 0.145 (\text{การบริหารทรัพยากรบุคคล}) + 0.201 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_1 = 0.23 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.364 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.191 (\text{การจัดส่วนตรวจสอบภายใน}) - 0.163 (\text{การบริหารทรัพยากรบุคคล}) + 0.206 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร})$$

2.2.3 การสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 5 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42}) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (X_{12}) และการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร (X_{41}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) แต่มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 1 ตัว ได้แก่ นโยบายองค์กร (X_{32}) มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y_2) ได้ร้อยละ 51.8 ($R^2 = 0.518$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 0.034 + 0.277 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.254 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.206 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.228 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง}) + 0.246 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.206 (\text{นโยบายองค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_2 = 0.262 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.255 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.213 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร}) + 0.154 (\text{บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง}) + 0.242 (\text{การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร}) - 0.197 (\text{นโยบายองค์กร})$$

2.2.4 การสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y_3) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 3 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร (X_{42}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y_3)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Y_3) ได้ร้อยละ 50.8 ($R^2 = 0.508$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 0.710 + 0.276 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.323 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.211 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_3 = 0.281 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.350 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.235 (\text{การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร})$$

2.2.5 การสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) กับตัวแปรพยากรณ์ 13 ตัวแปร โดยใช้วิธี stepwise พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์เพียง 3 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (X_{33}) บุคลิกภาพแบบมีสติ (X_{14}) โครงสร้างองค์กร (X_{31}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4)

ดังนั้นสามารถอธิบายการผันแปรของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y_4) ได้ร้อยละ 45.0 ($R^2 = 0.45$) และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.741 + 0.323 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.298 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.183 (\text{โครงสร้างองค์กร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_4 = 0.316 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.310 (\text{บุคลิกภาพแบบมีสติ}) + 0.181 (\text{โครงสร้างองค์กร})$$

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญ และอภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้ศึกษาวิจัย ดังนี้

1. นักบินกองทัพอากาศมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้าน คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความแตกต่างจากงานการวิจัยของ กัลยานี พรหมทอง (2546) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นด้วยปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้นักบินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามนโยบายกองทัพอากาศประจำปี พ.ศ.2556 (นโยบายทั่วไป) ในข้อ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปกครองบังคับบัญชาตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติที่ครอบคลุมในประเด็น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รวมทั้งปลูกฝังความรักความสามัคคี มีวินัย ศรัทธาและความเสียสละให้เกิดขึ้นกับกำลังพลทุกหมู่เหล่า (กองทัพอากาศ, 2556, หน้า 4) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลนรี ถนอมสุข (2551) นุชา สระสม (2552) นรินทร์ ดันจ้อย (2553) ฉัชฌานุช สุขชาติ (2553) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก และผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่น อยู่ในระดับมาก กองทัพอากาศมีบทบาทสำคัญด้านความมั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการป้องกันประเทศและด้านการพัฒนาประเทศ และให้ความสำคัญเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาคความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การต่อต้านการก่อการร้าย การเตรียมการเพื่อมุ่งสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 รวมถึงการใช้กำลังทหารในภารกิจที่มีใช้การรบ เช่น การพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน และการบรรเทาสาธารณภัย เมื่อนักบินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของกองทัพอากาศได้ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ มากมาย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความคาดหวังของกองทัพอากาศที่ต้องการพัฒนาให้ผู้บริหารมีศักยภาพ มีความพร้อม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในการทำงานและสอดคล้องกับแนวคิด เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 194-195) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง และเป็นผู้นำภาวะวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคตและสื่อสารให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบ เพื่อให้เกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ มากมาย ได้แก่ งานวิจัยของ สมคิด สกฤตสถาปัตย์ (2552) พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นด้วยปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ในลักษณะทางตรงและทางอ้อม และงานวิจัยของ ลูคาส (Lucas : 2001) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและทีมงานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ โบนาโรส (Bonaros : 2006) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับผลการเรียนของนักเรียน การเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และความตระหนักต่อประสิทธิผลของผู้บริหาร

2. นักบินมีบุคลิกภาพยอมรับผู้อื่น ในระดับปานกลาง เพราะว่า นักบินเป็นนายทหารสังกัดกองทัพอากาศ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารหน่วยงานของส่วนกำลังรบ ด้วยลักษณะความเป็นทหาร ทำให้มีสายการบังคับบัญชาหรือสั่งการ จึงทำให้นักบินเวลาปฏิบัติงานจะมีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและเข้มงวดผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่ผ่อนปรนประนีประนอม เช่น ในภาวะฉุกเฉินเมื่อมีการสั่งการทุกคนต้องทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามจะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือประเทศชาติได้ โดยนักบินมองที่เป้าหมายขององค์กรมากกว่าส่วนบุคคล

3. การบริหารจัดการทรัพยากรในด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง เพราะว่าเมื่อผู้บริหารมีการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายเงินในกิจกรรมการบิน เช่น กิจกรรมด้านนิตยการบินและภาคพื้น การฝึกบินเครื่องบินจำลอง การฝึกพร้อมผสม การฝึกบินเดินทาง การซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ และการศึกษาหลักสูตรต่างๆ เสนอต่อสำนักงบประมาณในการดำเนินงานต่อเนื่องจากงบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัดทำให้ไม่สามารถของงบประมาณได้ตามจำนวนที่ต้องการแต่กองทัพอากาศก็จัดการด้านการบินเพื่อให้ภารกิจสำเร็จและมีความปลอดภัยจึงจำเป็นต้องตัดกิจกรรมบางอย่างออกไป เช่น การฝึกบินเดินทางมีการลดจำนวนครั้งที่จะทำกิจกรรมลง หรือการจะซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ก็มียุทธศาสตร์ให้ปรับปรุงหรือดัดแปลงของเก่าเพื่อให้สามารถใช้งานได้

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ได้แก่

4.1 ปัจจัยวัฒนธรรมส่งผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม โดยปัจจุบัน กองทัพอากาศได้สร้างค่านิยมหลักของกองทัพอากาศที่กำหนดไว้ 3 ประการ ใช้คำย่อว่า “ AIR ” ให้กำลังพลของกองทัพอากาศถือปฏิบัติ ดังนี้ 1) ความเป็นทหารอากาศ (Airmanship) หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นทหารอากาศที่มีระเบียบวินัย รู้หลักการ ขั้นตอน และมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบอย่างมืออาชีพ มีความตระหนักรู้ในตนเอง สามารถ

ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ความเล็งเห็นในทุกสถานการณ์และสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน 2) ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (Integrity and Allegiance) หมายถึง มีความซื่อมั่นในระบบเกียรติศักดิ์ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ กล่าวกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อตรง ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ พร้อมเปิดใจรับความคิดเห็นของผู้อื่น 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร สังคมและประเทศชาติ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นการกำหนดจากคำปฏิญาณที่ทหารทุกคนต้องกล่าวนับตั้งแต่เริ่มต้นของการเข้ารับราชการและเมื่อทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติแบบเดียวกัน ในที่จะเป็นวัฒนธรรมของกองทัพอากาศได้ และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 57) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของคนในสังคม ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์กร และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ การที่คนต่างๆ มาอยู่ร่วมกันในองค์กรเดียวกัน และมีเป้าหมายการทำงานที่เหมือนกันจึงก่อให้เกิดความรู้สึกที่สอดคล้องกัน มีการถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง จนกระทั่งก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้ และจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาการทำงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (1) สุรเชษฐ์ สุทธิเสถียร (2553) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น มีสหสัมพันธ์สูงกับระดับการดำเนินกิจกรรมของซิกส์ซิกม่า (2) บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2549) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4.2 ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติส่งผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม จากผลการวิจัยพบว่า นักบินมีบุคลิกภาพแบบมีสติในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับอาชีพนักบิน คือ การเป็นนักบินที่ดี (Airmanship) หรือเสื่ออากาศที่ยิ่งใหญ่นั้นต้องมีความรู้ที่จำเป็นประกอบด้วย การรู้จักตนเอง รู้จักทีม รู้จักสภาพแวดล้อม รู้จักงานของตน และรู้จักความเสี่ยง ความรู้เหล่านี้กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การรู้ถึงศักยภาพของตนเอง รู้ใจตนเอง ความมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งต้องรู้เข้าใจถึงการทำงานเป็นทีม และสุดท้ายการรู้ความเสี่ยง นักบินมีการเตรียมการ มีระเบียบวินัย มีความขยันหมั่นเพียร คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และต้องฝึกฝนด้านการบินให้มีความชำนาญ จนมีประสบการณ์ในการบินสูง และเรื่องที่สำคัญที่สุดในการบิน คือ การรักษาวินัยการบิน ซึ่งถ้านักบินขาดวินัยในการบินจะก่อให้เกิดอันตรายได้ เช่น การเกิดอุบัติเหตุหลายครั้งเกิดจากนักบินไม่ปฏิบัติตามคู่มือการบิน การหาช่องว่างของกฎเพื่อนำมาใช้เป็นข้ออ้างหาทางหลีกเลี่ยงหรือละเลย (สำนักงานนิรภัยทหารอากาศ, 2553, หน้า 130-133) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทศพร

บรรจง (2554) พบว่า บุคลิกภาพแบบมีสติส่งผลในเชิงบวกต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฝ่าอุปสรรคของนักเรียนในภาพรวม

4.3 ปัจจัยการจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม แสดงว่าองค์กรการบินต้องจัดวิธีการทำงานในองค์กรให้เป็นมาตรฐาน การจัดทำคู่มือประกอบการทำงาน เช่น คู่มือการบิน คู่มือการซ่อมบำรุง และคู่มือการตรวจสอบมาตรฐานการบิน เพื่อช่วยให้การทำงานมีความถูกต้องและลดข้อผิดพลาดในการทำงาน การทำงานแต่ละงานควรจัดทำมาตรฐานงานขึ้นและเมื่อได้ดำเนินการตามมาตรฐานงานนั้นๆ แล้วพบข้อผิดพลาดหรือไม่เหมาะสมก็ควรกลับมาปรับปรุงมาตรฐานงานนั้นๆ ใหม่ ในด้านการบินคู่มือการทำงานต่างๆ และกฎระเบียบต้องได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมการบินพลเรือน กระทรวงคมนาคม เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพในการทำงานและเพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุของอากาศยานต่างๆ

4.4 ปัจจัยการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม แสดงว่าองค์กรการบินต้องจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กรให้เป็นมาตรฐาน มีการแบ่งงาน การสั่งการ บทบาทหน้าที่ แบบพิธีปฏิบัติให้ชัดเจน โดยการจัดทำแผนผังองค์กร การจัดส่วนงานต่างๆ รวมทั้งบุคคลที่รับผิดชอบงานในส่วนต่างๆ ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรฐานงาน เช่น หัวหน้านักบิน ต้องมีเป็นครูการบิน และมีประสบการณ์ในการบริหารงานด้านการบิน เป็นต้น โดยต้องได้รับการรับรองจากกรมการบินพลเรือน กระทรวงคมนาคม เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงานและการเกิดอุบัติเหตุของอากาศยานต่างๆ

4.5 ปัจจัยนโยบายขององค์กรส่งผลเชิงลบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม แสดงว่าเมื่อองค์กรมีนโยบายที่แน่นอนจะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เพราะว่า นโยบายเป็นข้อความที่ชี้แนะหรือสั่งการให้มีการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีทิศทางที่แน่นอน ซึ่งจะทำให้นักบินมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า บนฐานของค่านิยมและอุดมคติไม่ได้ และนักบินต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นตัวอย่งในการทำงาน ซึ่งจะทำให้นักบินไม่มีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม การเปลี่ยนสภาพหรือความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือมีศักยภาพมากขึ้น จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองไกลเกินกว่าความสนใจตนเองของพรรคพวกมุ่งสู่ประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม โดยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญด้านบวกต่อองค์กร ดังนั้นถ้ากองทัพอากาศต้องการให้ปัจจัยนโยบายขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายเป็นแบบกว้างๆ เพื่อให้ให้นักบินมีโอกาสแสดงวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า บนฐานของค่านิยมขององค์กร และกำหนดทิศทาง วิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น นักบินจัดสัมมนาการบินอย่างปลอดภัย โดยการจัดกิจกรรมในกลุ่มผู้ทำการในอากาศเพื่อเป็นป้องกันอากาศยานอุบัติเหตุเชิงรุกและทำให้ทุกคนมีความเต็มใจในการทำกิจกรรมนี้

และผลลัพธ์จะออกมาดีกว่าการมีนโยบายให้ทำก็จะดูเหมือนการบังคับ ดังนั้นในสังคมทหารมีการจัดองค์กรเป็นแบบเป็นทางการและเน้นการควบคุมบังคับบัญชาอย่างมากซึ่งเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากสังคมทหารมีจำนวนกำลังพลมากและมีอาวุธยุทโธปกรณ์จำนวนมากมายจึงต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการบริหารจัดการ แต่การทำงานบางอย่างควรมีนโยบายที่ผ่อนปรนหรือแบบกว้างๆ เช่น ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการทำงานควรส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาระบบการทำงานขององค์กร

4.6 ปัจจัยบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างส่งผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม จากผลการวิจัยนักบินมีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับอาชีพนักบิน คือ การบินเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยนักบินต้องมีความรู้ด้านการบินอย่างดี แต่ที่สำคัญที่สุด คือ นักบินต้องมีศิลปะในการบิน ซึ่งศิษย์การบินของโรงเรียนการบินบางคนมีความรู้ด้านการบินเป็นอย่างดีแต่เมื่อทำการบินแล้วไม่มีศิลปะในการบินก็ทำให้ไม่สามารถจบจากโรงเรียนการบินได้ ซึ่งเมื่อมีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างแล้วนั้น การแสดงออกจะเต็มไปด้วยชีวิตชีวา ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ แต่จะมีความคิดริเริ่ม หรือมีความคิดสร้างสรรค์ มีความเต็มใจที่จะทดลองทำกิจกรรมที่แตกต่างจากเดิม และในการทำงานในกองทัพอากาศบางครั้งมีข้อจำกัดต่างๆ จึงต้องมีความจำเป็นในการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ควรปรับปรุงเนื้อหาในหมวดผู้นำของหลักสูตรต่างๆ ในสถานศึกษาของกองทัพอากาศ เช่น โรงเรียนชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ วิทยาลัยการทัพอากาศ เพื่อให้ นายทหารที่จบการศึกษาในหลักสูตรดังกล่าวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 กองทัพอากาศควรกำหนดเป็นนโยบายกองทัพอากาศในการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาในส่วนต่างๆ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 กรมกำลังพลทหารอากาศควรกำหนดเป็นสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ คือ ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในตำแหน่งต่างๆ เช่น ผู้บังคับฝูงบิน ผู้บังคับการกองบิน

1.4 โรงเรียนนายเรืออากาศควรจัดหลักสูตร ส่งเสริมและสร้างนักเรียนนายเรืออากาศให้มีบุคลิกภาพแบบมีสติ และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง เช่น การมีระเบียบวินัย การมีคุณธรรม จริยธรรม การแก้ไขปัญหา และการยอมรับผู้อื่น

1.5 กองทัพอากาศควรสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง ได้แก่

1.5.1 ปลุกฝังค่านิยมหลักของกองทัพอากาศให้กับกำลังพลทหารอากาศโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฏิญาณตนต่อธงชัยเฉลิมพล เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกในความเป็นทหารอากาศ

1.5.2 เสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในการบิน โดยการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ

1.6 กองทัพอากาศควรจัดทำมาตรฐานการทำงานต่างๆ และการจัดทำคู่มือการทำงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

1.7 กองทัพอากาศควรปรับปรุงการจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กรต่างๆ ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ มาทำการวิจัยเชิงทดลอง โดยการสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะช่วยให้นักบินได้พัฒนาเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานในกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเหล่าอื่นๆ ในกองทัพอากาศ เช่น นายทหารเหล่าช่างอากาศ นายทหารเหล่าสื่อสาร และนายทหารเหล่าสรรพาวุธ

บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กรมกำลังพลกองทัพอากาศ. (2556). การบรรจุข้าราชการกองทัพอากาศ ประจำปี 2556
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กองทัพอากาศ
- กองทัพอากาศ. (2556). นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ประจำปี 2556. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์กองทัพอากาศ
- กองทัพอากาศ. (2550). ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551-2562. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์กองทัพอากาศ
- กรมจเรทหารอากาศ . (2547). การประยุกต์ใช้ระบบวิเคราะห์ห่มนุษย์ปัจจัยเพื่อการป้องกัน
อากาศยานอุบัติเหตุ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กองทัพอากาศ
- กวี วงศ์พุม. (2550). ภาวะผู้นำ (Leadership). (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร :
บริษัท บี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์ จำกัด
- เกรียง ไกรศิริมงคล. (2541). นานาบทความเรื่องแนวคิดเรื่องผู้บริหารสำหรับศตวรรษที่ 21.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท พับลิคโพลีโต้และโฆษณา จำกัด.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.
กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- กัลยานี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กันยา สุวรรณแสง. (2536). การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว. กรุงเทพฯ; ภาควิชา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- กุลนรี ธนอมสุข. (2551). การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของครูที่มีต่อคุณภาพนักเรียน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย
การศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา, คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คำนวน ประสมผล. (2547). สร้างวัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ
- จอม รุ่งสว่าง. (2548). เอกสารประกอบการศึกษา สช.3105 หลักสงคราม. กรุงเทพมหานคร :
โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

ชาลิสดา เลิศสกุล. (2555). **การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะเพื่อประเมินคุณลักษณะของผู้ประกอบการใหม่ สาขาธุรกิจไอซ์เบอร์และสาขาการออกแบบสื่อปฏิสัมพันธ์และมัลติมีเดีย**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต (วิชาการศึกษายุ่งใหญ่), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2554). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วี.พี.ริ้นท์ จำกัด

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2549). **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมมถการพิมพ์
ณัชฎานุช สุดชาติ. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร**. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซี.เอ็ดดูเคชั่น จำกัด

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). **ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณรงค์ เส็งประชา. (2530). **มนุษย์กับสังคม**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

ทศพร บรรจง. (2554). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฟูอุปสรรคของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 4**. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ทินพันธุ์ นาคะตะ. (2546). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน จำกัด สหภาพสื่อและการพิมพ์.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แซทไฟร์ พีริ้นติ้ง จำกัด

ธวัช บุญยณ. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พี.ริ้นติ้ง เฮ้าส์

- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS.
กรุงเทพมหานคร : เอส. อาร์. พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2549). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพมหานคร:บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด
- นิรันดร์ ต้นจ้อย. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- นุชา สระสม. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ
แบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- บุญมัน ธนาศุกวัฒน์. (2553). จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินต์ติ้ง.เฮ้าส์
- บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2549). อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการ
ปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความ
พึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด (การอุดมศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเมษฐ์ โมลี. (2552). การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่
ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ. วิทยานิพนธ์ดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำ
ทางการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี
จำกัด
- พงศ์ หรดาล. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด
- มาลี จุฬา. (2542). จิตวิทยาธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ์
- มานิต บุญประเสริฐ. (2549). การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2552). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร :
ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินต์ติ้ง

- ยูดา รักไทย. (2543). การบริหารการเปลี่ยนแปลง-จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร :
บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.(ออนไลน์).
เข้าถึงได้จาก http://hrm.siamhrm.com/report/management_report.php?max=187.
(2556, 8 กุมภาพันธ์)
- ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2543). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้.พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ:
ริเวียสาส์น.
- วรรณ อึ้งสิทธิพูนพร. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มี
ผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. คุยฉินิพนธ์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัลภา สบายยิ่ง. (2542). ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมายการรับรู้ความสามารถของตนเองและ
บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง. ปริญญาานิพนธ์ วท.ด.(การ
วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วินัย ปานแดง. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). ภาวะผู้นำ (Leadership) ฉบับก้าวล้ำยุค (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพมหานคร : บริษัทชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด
- วุฒิชัย วรชิน. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชรรรมสาร
จำกัด
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร :
ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค

- ศรีธรรม ธนภูมิ. (2535). **พัฒนาการทางอารมณ์และบุคลิกภาพ**. กรุงเทพฯ : คณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามาธิบดีมหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2539). **ทฤษฎีบุคลิกภาพ**. กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). **ภาวะผู้นำ ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมคิด สกุดสถาปัตย์. (2552). **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูป
การศึกษาแบบยั่งยืน**. คุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ผู้จัดการ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ . (2554). **PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความ
เป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
- สำนักงานนิรภัยทหารอากาศ . (2553). **การบริหารทรัพยากรการบิน**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์กองทัพอากาศ
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลงหน่วยที่ 10 :
ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง**. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บุ๊คลิงค์
จำกัด
- สุพาณี สฤกษ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี**. (พิมพ์ ครั้งที่ 2).
กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุรเชษฐ์ สุทธิเสงี่ยม. (2553). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการ
ประยุกต์ใช้ระบบการบริหารแบบซิกซ์ซิกม่า**. ปริญญาานิพนธ์ วศ.ม. (การจัดการทาง
วิศวกรรม), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิริชัย ประทีปฉาย. (2533). **การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว**. จันทบุรี :
วิทยาลัยรำไพพรรณี.
- โสภา ชปิลมันน์. (2539). **"บุคลิกภาพ: ความสำคัญและการพัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์"**.
วารสารราชบัณฑิตสถาน. 22(1) : 57 - 81.

BIBLIOGRAPHY

- Anastasi, A. (1968). **Personality Development**. New York : Mc Graw – Hill Book Company.
- Ballantine, Jeanne H. (1997). **The Sociology of Education : A Systematic Analysis**. (5th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Bernard M. Bass. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. and B.J.Avolio. (1990). **Improving Oganizational Effectiveness Through Transformational Leadership** : Newberry Park, CA : Sage.
- Bernard, M.E. (1970). **The Effect of Advance Organizers and Within-Text Question on the learning a Taxonomy of Concept** : New York : Macmillan- Company
- Bonaros, J. (2006). **A Study of transformation leadership and student achievement in inner-city elementary schools**. Dissertation International : AAT 3207798.
- Cattell, Raymond B. (1970). **A Trait Factor-Analytic Approach to Personality**, Theory Assesment and Reserch. New York: McGraw-Hill.
- Chaplin, William F. and Kathryn, Buckner E. (1988). **Self-Ratings of Personality A naturalistic Comparison Journal of Personality**. 3(56): 509-530.
- Clark, J.R..(1979). **Executive power** : How to use it effectively. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Costa, P.T. Jr. & McCrae, (1992, January). **"Revised NEO Personality Inventory and NEO Five Factor Inventory : Professiional Manual"**. Psychological Assessment. 4 (1) : 5 – 13
- Digman, John M. (1989). **"Five Robust Trait Dimensions Development, Stability, and Utility "** Journality Duke University 2(57) 195 -214
- Daft, Richart L. (2001). **Leadership Experience**. Oriando : Harcourt college Publishers.
- Dubrin, J. Andrew. (2007). **Leadership Research Findings, Practice , and skills**. 5TH ed. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Good. Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : Mc Graw-Hill Inc.

- Havclock, R. C. (1973). **The Change Agent's Guide to Innovation in Education**. Englewood Cliffs : Education Technology.
- Hodgetts , Richard M. (1999). **Modern Human Relations at Work**. 7th ed. Dryden Press, Harcourt Brace College. Publisher , New York.
- J. Mgmt, **Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives**, 22, 3 (July 2006) : 119.
- James M. Burns. (1978), **Leadership**, New York : Harper & Raw.
- James Reason. (1990). **Human Error**. New York : Cambridge University Press
- Lucas, Stephen Earl. (2001). **Transformational leadership** : Principle, leadership team, And School culture. University of Missouri-Columbia, Dissertatio.
- McCannell, J. V. (1974). **Understanding Human Behavior**. New York : Holt, Rinchart and Winston, Inc.
- McCrae ; & John. (1992): citing John. (1990a). The “**Big Five** ” Factor Taconomy;Dimensions of personality in the Natural Language and in Questionnaires.
- Morris, Charles G. (1979). **Understanding Psychology**. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hal Book Company.
- Rosonbach, W., and other. (1989). **Contemporary issues in leadership**. Colorado : Westview press.
- Sandra M. Curry, **Examining the Relationship between Self-perceived Emotional Intelligence and Leadership in School Principals**, Dissertation Abstracts International 65, 8 (February 2004) : 3112-A.
- Shannon Webb, **Exploring the Relationship of Emotional Intelligence to Transformational Leadership Wihtin Mentoring Relationships** (A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida Date of Approval February 3, 2004
- Shappell, S.A. & Wiegmann, D.A. (2003). **A Human Error Approach to Aviation Accident Analysis**. England, Ashgate Publishing Limited

- Tupes, E.C. & Christal, R.E. (1961, May). **Recurrent personality factors based on trait ratings**. Lackland Air Force Base, Texas : Personnel Laboratory, Aeronautical Systems Division, (Technical Report ASD-TR-61-97)
- Watson, D & Hubbard,B. (1996, December). **Adaptation Style and Dispositional Structure Coping in The Context of The Five Factor Model**.
Journal of Personality 64(4) 737 – 774
- Yukl, G. (1998). **Leadership in organizations**. (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

11 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม เรื่อง “ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ”

ด้วย นาวาอากาศโท ธนากร เอี่ยมปาน รหัสนักศึกษา 53562137 หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ” จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์
ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนักบินกองทัพอากาศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อ้วน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อ้วน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทาลัยศรีปทุม

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3014-3018

บางเขน : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนาพิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
วิทยาเขตชลบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000
วิทยาเขตเมกาไอ : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
BANGKHEN : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klonglamru, Muang, Chonburi Thailand 20000
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590
โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185
Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721
Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590
Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185

www.spu.ac.th
www.east.spu.ac.th
www.spu.ac.th

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์ความคิดเห็น
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย**

ลำดับที่	ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง
1	พล.อ.ต.กิตติทัศน์ กุลกงคุณ	ผู้บังคับศูนย์อำนวยการเครื่องบินพระราชพาหนะ
2	น.อ.พิชัย วัจนสุนทร	ผู้อำนวยการ กองแผนปฏิบัติการราชการ สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ
3	น.อ.วิสูตร ใจแหลม	หัวหน้ากองพัฒนาภาวะผู้นำ กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์ โรงเรียนนายเรืออากาศ
4	น.อ.แมน ปิยะอิสรากุล	ผู้อำนวยการ กองวิชาทหารและเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
5	น.อ.กฤษดา จันทรอินทร์	นักบินพระราชพาหนะ ศูนย์อำนวยการเครื่องบินพระราชพาหนะ
6	น.อ.เจลา ทองแก้ว	นักบินประจำกอง กองบิน ๖
7	น.อ.กสิณ หฤทัยถาวร	หัวหน้ากองการปกครอง โรงเรียนนายทหารผู้บังคับฝูง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
8	น.อ.สมาน มุลกัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
9	น.อ.วิษณุ เนียมคำ	นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำกรมกำลังพลทหารอากาศ
10	น.อ.ชากร ตะวันแจ่ม	ผู้อำนวยการกองการศึกษา กรมกำลังพลทหารอากาศ

ภาคผนวก ข



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

โครงการวิจัย **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ**

ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ- สกุล

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย			
1.บุคลิกภาพของผู้นำ			
1.1 บุคลิกภาพแบบหัวนั้ไหว			
1.2 บุคลิกภาพแบบแสดงออก			
1.3 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง			
1.4 บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น			
1.5 บุคลิกภาพแบบมีสติ			
2.การบริหารจัดการทรัพยากร			
2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล			
2.2 การบริหารงบประมาณ			
2.3 การบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก			
3.บรรยากาศขององค์กร			
3.1 โครงสร้างองค์กร			
3.2 นโยบายองค์กร			
3.3 วัฒนธรรมองค์กร			
4.การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร			
4.1 การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร			
4.2 การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร			
4.3 การจัดส่วนตรวจสอบภายใน			

ผลของการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	ระดับความคิดเห็น										\bar{X}	S.D.
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10		
1.บุคลิกภาพของผู้นำ												
1.1 บุคลิกภาพแบบหัวนั้ไหว	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1.20	0.422
1.2 บุคลิกภาพแบบแสดงออก	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.316
1.3 บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0
1.4 บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2.80	0.422
1.5 บุคลิกภาพแบบมีสติ	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.316
2.การบริหารจัดการทรัพยากร												
2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2.70	0.483
2.2 การบริหารงบประมาณ	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2.80	0.422
2.3 การบริหารเครื่องมือและสิ่ง อำนวยความสะดวก	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2.50	0.527
3.บรรยากาศขององค์กร												
3.1 โครงสร้างองค์กร	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.316
3.2 นโยบายองค์กร	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.316
3.3 วัฒนธรรมองค์กร	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.316
4.การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร												
4.1 การจัดส่วนปฏิบัติการของ องค์กร	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.316
4.2 การจัดส่วนระบบขั้นตอน ปฏิบัติขององค์กร	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.80	0.422
4.3 การจัดส่วนตรวจสอบ ภายใน	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2.70	0.483

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน พบว่า

1. นักบินต้องไม่มีบุคลิกภาพแบบห้วนไหว เพราะว่ามันนักบินผ่านการทดสอบจากสถาบันเวชศาสตร์การบินของกองทัพอากาศแล้วก่อนเรียนที่โรงเรียนการบิน ซึ่งบุคคลที่จะเป็นนักบินต้องมีความกล้าหาญ ความจงรักภักดี ความเสียสละ ความอดทน และนักบินต้องทำหน้าที่บริหารหน่วยงานของส่วนกำลังรวบรวมทั้งการปฏิบัติการบินบนเครื่องบินของกองทัพอากาศโดยทำหน้าที่ในการบังคับเครื่องบินการติดต่อวางแผนและมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบิน ดังนั้นนักบินจึงต้องสามารถควบคุมความวิตกกังวลต่างๆได้และเมื่อเผชิญกับภาวะฉุกเฉินต้องสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ เช่น ขณะทำการบินเมื่อเครื่องบินเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน อาทิเช่น เครื่องยนต์ไฟไหม้ นักบินต้องมีขวัญกำลังใจที่เข้มแข็ง มีการควบคุมความกลัว และต้องสามารถทำการแก้ไขตามขั้นตอนการเกิดเหตุฉุกเฉินได้อย่างถูกต้อง นักบินจึงสามารถนำเครื่องบินกลับมาลงที่สนามบินได้ด้วยความปลอดภัย และถ้านักบินมีบุคลิกภาพแบบห้วนไหวมากก็จะเป็นผลเสียต่อการทำงานอย่างมากยิ่ง โดยขณะทำการบินนักบินจะไม่มั่นใจในการบินและสามารถทำให้เครื่องบินเกิดอุบัติเหตุได้ นักบินต้องมีคุณลักษณะผู้นำทางทหารหรือผู้บังคับหน่วยนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีจิตใจเข้มแข็งกล้าหาญสามารถพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆอย่างมีเหตุผล แต่นักบินกองทัพอากาศสามารถมีบุคลิกภาพแบบแสดงออก บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น และบุคลิกภาพแบบมีสติได้

2. การบริหารจัดการองค์กรการบินซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นการควบคุมให้เกิดความปลอดภัยมากที่สุด เนื่องจากเมื่อเครื่องบินเกิดอุบัติเหตุทำให้เกิดการสูญเสียทั้งชีวิต ทรัพย์สินและชื่อเสียงขององค์กรการบิน ดังนั้นการจัดส่วนองค์กรต้องมีลักษณะเฉพาะและการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ต้องได้รับการรับรองจากกรมการบินพลเรือน สังกัดกระทรวงคมนาคม และผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับแนวคิดของ แชนเพลล และวิกแมน (Shappelland Wiegmann , 2003) โดยองค์กรการบินต้องมีการบริหารขององค์กร คือ (1) การบริหารจัดการทรัพยากรประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (2) บรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร (3) การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร และการจัดส่วนตรวจสอบภายใน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ คือ

1. บุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบแสดงออก บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น และบุคลิกภาพแบบมีสติ

2. การบริหารจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก

3. บรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร
4. การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย การจัดส่วนปฏิบัติการขององค์กร การจัดส่วนระบบขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร และการจัดส่วนตรวจสอบภายใน



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ค



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

11 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เรียน

- | | | |
|------------------|---|--------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ | จำนวน 1 เล่ม |
| | 2. แบบประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | จำนวน 1 ชุด |

ด้วย นาวาอากาศโท ธนากร เอี่ยมปาน นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง “ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา ED799 วิทยานิพนธ์ โดยมี ดร.สุพรรณิ สมานญาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิร ภู่อาระ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการนี้ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิมล ภู่อาระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมล ภู่อาระ)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

บางเขน : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
วิทยาเขตชลบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000
วิทยาเขตพญาไท : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท กรุงเทพฯ 10400

BANGKHEN : 2410/2 Phaholyothin Rd. Jatujak, Bangkok Thailand 10900
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd. Klongtarnu, Muang, Chonburi Thailand 20000

PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd. Payathai, Bangkok Thailand 10400

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721

โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590

โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185

www.spu.ac.th

www.spu.ac.th

www.spu.ac.th

Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721

Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590

Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับที่	ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง
1	พล.อ.ต.ศ.ดร.วินัย จันทรเปล่ง	ศาสตราจารย์กองการศึกษา โรงเรียนนายเรืออากาศ
2	น.อ.หญิงดร.ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง	ผู้อำนวยการกองวิชามนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ โรงเรียนนายเรืออากาศ
3	น.อ.ดร.อัมพร เพ็ชรราช	อาจารย์ประจำวิทยาลัยการทัพอากาศ
4	น.อ.ดร.นภัทร์ แก้วนาค	อาจารย์ประจำวิทยาลัยการทัพอากาศ
5	น.ท.ดร.ประสาทพร วงศ์คำซ่าง	อาจารย์ประจำภาควิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ง



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

การแปลผลค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	ผล
1.บุคลิกภาพของผู้นำ								
1	ท่านมีความเป็นมิตรกับผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ท่านเป็นคนที่มีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านเป็นบุคคลที่ชอบเข้าร่วมกลุ่มสังคมกับเพื่อนๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ปกติแล้วเพื่อนๆ ชอบคบหากับท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ท่านชอบที่แสดงความเป็นผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านชอบอยู่เบื้องหลังการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ท่านชอบทำกิจกรรมเป็นชีวิตจิตใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ท่านเป็นคนที่พูดคุยได้กับคนทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ท่านเป็นคนร่าเริง สดชื่น และแจ่มใส	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ท่านเป็นคนที่กระตือรือร้นอย่างมาก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ท่านมีจินตนาการที่สดใสในเรื่องที่สนใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ท่านมีการใช้ความคิดในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ท่านใช้คำพูดที่ฟังดูสละสลวยทางภาษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ท่านมีความซาบซึ้งในงานศิลปะและธรรมชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ท่านชอบใช้เวลาในการสะท้อนความรู้สึกกับเหตุการณ์ที่พบเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ท่านมีความอยากรู้เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่สนใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
17	ท่านชอบตรวจสอบความเชื่อที่สังคมเลื่อมใส	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ท่านชอบยึดติดรูปแบบและหลักเกณฑ์ต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ท่านเป็นคนที่ยึดมั่นประเพณีเป็นหลักในการดำเนินชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้แนวคิดใหม่ ทางสังคมการเมือง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ท่านมีความเชื่อว่าคนส่วนมากจะเอาเปรียบเมื่อมีโอกาส	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ท่านสงสัยในเจตนาของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ท่านแสดงความรู้สึกออกมาตรงๆให้ผู้อื่นทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ท่านมีข้อผูกพันเรื่องใดกับใครจะยึดถือตลอดไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ท่านเชื่อว่าบางคนคิดว่าท่านเป็นคนเห็นแก่ตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ท่านใช้เวลาสำหรับบุคคลอื่นเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ท่านชอบที่จะทำกิจกรรมตามแนวคิดของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ท่านให้เกียรติต่อทุกคนที่พบปะพูดคุย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ท่านเป็นคนสนใจแต่ตัวเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ท่านใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ท่านมีความพร้อมเสมอในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ท่านมีการวางแผนในการดำเนินชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ท่านจัดตารางเวลาในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
34	ท่านใส่ใจในรายละเอียดของการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ท่านมีการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ท่านปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ท่านขยันหมั่นเพียรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ท่านมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	ท่านจะพยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	ท่านสามารถกำหนดความก้าวหน้าของงานและทำงานเสร็จตามเวลาได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. การบริหารจัดการทรัพยากร								
1	กองทัพอากาศมีการคัดเลือกนักบินตามมาตรฐานสากลทั้งด้านร่างกาย จิตวิทยาการบิน และความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	การคัดเลือกนักบินเป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	การฝึกนักบินกองทัพอากาศเป็นไปตามมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	การแต่งตั้งนักบินในตำแหน่งที่สูงขึ้น ใช้เกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้นักบินได้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	ผล
6	หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ท่านสามารถทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บังคับบัญชานำผลงานมาพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นและเงินเดือนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับข้าราชการในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	หน่วยงานของท่านมีการมอบอำนาจให้สามารถจัดทำและเสนอของบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	หน่วยงานของท่านได้รับอนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมในวงเงินตามที่เสนอขอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมด้านนิรภัยการบินและภาคพื้นในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	หน่วยงานของท่านได้รับงบประมาณในการฝึกอบรมกับเครื่องบินจำลอง หรือการฝึกพร้อมผสมต่างๆ อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	งบประมาณในการฝึกอบรมเดินทางในหน่วยงานของท่านได้รับตามที่เสนอขอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	งบประมาณการจัดซื้ออุปกรณ์ด้านการสนับสนุนการบินสามารถดำเนินการได้อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
16	หน่วยงานของท่านได้รับงบประมาณในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ตามที่เสนอขอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	หน่วยงานของท่านได้รับงบประมาณด้านสวัสดิการต่างๆ อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	หน่วยงานของท่านมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศได้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยให้ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	หน่วยงานของท่านมีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	การเก็บรักษาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามมาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	หน่วยงานของท่านปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ชำรุดให้กลับมาใช้งานได้เช่นเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ระบบการจัดสรรทรัพยากรมีความสอดคล้องกับการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารใช้การปรึกษาหารือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมกับทุกหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						รวม	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
3. บรรยากาศขององค์กร									
1	การจัดรูปแบบโครงสร้างในการบริหารหน่วยงาน สนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
2	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
3	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
4	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านยืดหยุ่น ความชำนาญเฉพาะทาง เช่น นักบิน เจ้าหน้าที่ช่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
5	งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
6	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
7	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่าน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
8	หน่วยงานของท่านมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และประสานกันได้ด้วยดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
9	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านมีการแบ่งสายบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบและชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	การกำหนดนโยบายโดยรวมและนโยบายของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	นโยบายหน่วยงานของท่านมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานภายในที่สามารถปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	หน่วยงานของท่านชี้แจงนโยบายให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายโดยรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	นโยบายของหน่วยงานเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายแก่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	นโยบายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เช่น การลดการเกิดอุบัติเหตุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	นโยบายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						รวม	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
18	การบริหารงานมีความยืดหยุ่น ทำให้หน่วยงานของท่านมีความสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
19	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
20	หน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นให้ท่านปฏิบัติตามค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
21	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
22	หน่วยงานของท่านมีความร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
23	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีที่จะรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
24	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
25	ท่านสามารถตัดสินใจปฏิบัติงานได้เองเมื่อเห็นว่าสิ่งที่กระทำถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
4. การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร									
1	หน่วยงานของท่านแสดงขอบข่ายและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
2	หน่วยงานของท่านได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรเป็นไปตามมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
3	การจัดส่วนปฏิบัติการในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	การสั่งการต่างๆ ในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามขั้นตอนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ปริมาณงานในแต่ละหน่วยงานมีความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	หน่วยงานของท่านระบุแผนงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเวลาในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ท่านได้รับรางวัลการตอบแทนสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	หน่วยงานของท่านมีการบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	มาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านสอดคล้องกับมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	หน่วยงานของท่านมีการทบทวนขั้นตอนการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	หน่วยงานของท่านมีอบรมการทำงานให้บุคลากรตามมาตรฐานงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
14	หน่วยงานของท่านใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน ป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ขณะทำการบิณฑบาตมีปฏิบัติตามคู่มือประกอบการบิณฑบาต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	หน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงระบบการประเมินอยู่เสมอให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงระบบงานที่ไม่ได้มาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	หน่วยงานของท่านมีการเฝ้าระวังการเกิดความผิดพลาดในการทำงานเชิงรุก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	หน่วยงานของท่านมีการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้เพื่อลดอุบัติเหตุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
1	ท่านมีความเชื่อมั่นในวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ท่านประพฤติตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาและยอมรับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ท่านให้ความสำคัญกับความเชื่อเชิงคุณธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ท่านตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ท่านแสดงจุดยืนที่ชัดเจนต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ท่านได้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างสูงในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ท่านกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสำหรับอนาคตของการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
12	ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการ บรรลุมissionของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ท่านพูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ท่านแสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานมั่นใจว่าจะ สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ท่านให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ท่านส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เกิดความมุ่งมั่นในการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ท่านพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยความ กระตือรือร้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ท่านแสดงภาพอนาคตที่น่าสนใจให้ผู้ร่วมงาน มองเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ท่านศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ท่านแสดงให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ถ้าได้ทำงานสำเร็จตามที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านให้ความสำคัญต่อข้อ สมมติฐานที่มีความเป็นไปได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพยายามตั้งคำถามในเชิง สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำเรื่องที่มีแนวโน้มว่าจะ เกิดปัญหามาคิดพิจารณาป้องกันผลที่จะเกิดตามมา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
24	ท่านแสดงความสงสัยในวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ที่ไม่มีการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ท่านพยายามหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ท่านเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ท่านช่วยให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วและอาจเกิดขึ้นได้อีก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ท่านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานลองคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ท่านมุ่งพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าจะแสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาเท่านั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ท่านสอนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	ผล
35	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ท่านสนใจความต้องการและความจำเป็นต่างๆ ของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ท่านให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งคิดว่าไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	ท่านให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	ท่านมอบหมายงานแก่ผู้ร่วมงานแต่ละคนในระดับที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

23 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและรวบรวมข้อมูล
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นาวาอากาศโท ธนากร เอี่ยมปาน นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา ED799 วิทยานิพนธ์ โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.สุพรรณิ สมานญาติ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิ ภู่อสาระ ในการนี้ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ไคร์ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและรวบรวมข้อมูล เพื่อพิจารณาความถูกต้องของคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต คุ้ม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต คุ้ม)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



บางเขน	: 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	: 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000	โทร 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตพญาไท	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	โทร 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKHEN	: 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd, Klontamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel 0-3874-3690-703 Fax 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel 0-2298-0181-3 Fax 0-2298-0185	

ภาคผนวก จ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

11 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม เรื่อง “ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ”

ด้วย นาวาอากาศโท ธนากร เอี่ยมปาน รหัสนักศึกษา 53562137 หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการ
ตรวจสอบจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.สุพรรณิ สมานญาติ และ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รอง
ศาสตราจารย์ รุจิร ภูสาระ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์แจก
แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
โดยได้แนบบแบบสอบถามมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3014-3018

บางเขน : 61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนาณรงค์ เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10900
วิทยาเขตบุรีรัมย์ : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ 20000
วิทยาเขตกาญจนาโก : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
BANGKHEN : 61 Phaholyothin Rd. Jatujak, Bangkok Thailand 10900
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd. Klongtarnu, Muang, Chonburi Thailand 20000
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd. Payathai, Bangkok Thailand 10400

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590
โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185
Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721
Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590
Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185

www.spu.ac.th
www.east.spu.ac.th
www.spu.ac.th

ภาคผนวก ช



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของนักบินกองทัพอากาศในส่วนกำลังรบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ

2. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด เนื่องจากแบบสอบถามนี้ใช้ในงานวิจัยเท่านั้นและการเสนอผลวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม

3. ขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านได้ตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุดและกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

น.ท.ชนากร เอี่ยมปาน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 3 ด้าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () ตามความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ

1.1 () น้อยกว่า 31 ปี

1.2 () ระหว่าง 31 – 40 ปี

1.3 () มากกว่า 40 ปี

2. ระดับการศึกษา

2.1 ()ปริญญาตรี

2.2 ()ปริญญาโท

2.3 ()ปริญญาเอก

3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

3.1 () น้อยกว่า 5 ปี

3.2 () ระหว่าง 5-10 ปี

3.3 () มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.บุคลิกภาพของผู้นำ						
1	ท่านมีความเป็นมิตรกับผู้อื่น					
2	ท่านเป็นคนที่มีความสุข					
3	ท่านเป็นบุคคลที่ชอบเข้าร่วมกลุ่มสังคมกับเพื่อนๆ					
4	ปกติแล้วเพื่อนๆ ชอบคบหากับท่าน					
5	ท่านชอบที่แสดงความเป็นผู้นำ					
6	ท่านชอบอยู่เบื้องหลังการทำงาน					
7	ท่านชอบทำกิจกรรมเป็นชีวิตจิตใจ					
8	ท่านเป็นคนที่พูดคุยได้กับคนทุกระดับ					
9	ท่านเป็นคนร่าเริง สดชื่น และแจ่มใส					
10	ท่านเป็นคนที่กระตือรือร้นอย่างมาก					
11	ท่านมีจินตนาการที่สดใสในเรื่องที่สนใจ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	ท่านมีการใช้ความคิดในการแก้ปัญหา				
13	ท่านใช้คำพูดที่ฟังดูสละสลวยทางภาษา				
14	ท่านมีความซาบซึ้งในงานศิลปะและธรรมชาติ				
15	ท่านชอบใช้เวลาในการสะท้อนความรู้สึกับเหตุการณ์ที่พบเห็น				
16	ท่านมีความอยากรู้เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่สนใจ				
17	ท่านชอบตรวจสอบความเชื่อที่สังคมเลื่อมใส				
18	ท่านชอบยึดติดรูปแบบและหลักเกณฑ์ต่างๆ				
19	ท่านเป็นคนที่ยึดมั่นประเพณีเป็นหลักในการดำเนินชีวิต				
20	ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้แนวคิดใหม่ ทางสังคม การเมือง				
21	ท่านมีความเชื่อว่าคนส่วนมากจะเอาเปรียบเมื่อมีโอกาส				
22	ท่านสงสัยในเจตนาของผู้อื่น				
23	ท่านแสดงความรู้สึกออกมาตรงๆ ให้ผู้อื่นทราบ				
24	ท่านมีข้อผูกพันเรื่องใดกับใครจะยึดถือตลอดไป				
25	ท่านเชื่อว่าบางคนคิดว่าท่านเป็นคนเห็นแก่ตัว				
26	ท่านใช้เวลาสำหรับบุคคลอื่นเสมอ				
27	ท่านชอบที่จะทำกิจกรรมตามแนวคิดของตนเอง				
28	ท่านให้เกียรติต่อทุกคนที่พบปะพูดคุย				
29	ท่านเป็นคนสนใจแต่ตัวเอง				
30	ท่านใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น				
31	ท่านมีความพร้อมเสมอในการปฏิบัติงาน				
32	ท่านมีการวางแผนในการดำเนินชีวิต				
33	ท่านจัดตารางเวลาในการทำงาน				
34	ท่านใส่ใจในรายละเอียดของการทำงาน				
35	ท่านมีการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการทำงาน				
36	ท่านปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ				

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
37	ท่านขยันหมั่นเพียรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
38	ท่านมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
39	ท่านจะพยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีปัญหา					
40	ท่านสามารถกำหนดความก้าวหน้าของงานและทำงานเสร็จตามเวลาได้เป็นอย่างดี					
2. การบริหารจัดการทรัพยากร						
1	กองทัพอากาศมีการคัดเลือกนักบินตามมาตรฐานสากลทั้งด้านร่างกาย จิตวิทยาการบิน และความรู้					
2	การคัดเลือกนักบินเป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส					
3	การฝึกนักบินกองทัพอากาศเป็นไปตามมาตรฐานสากล					
4	การแต่งตั้งนักบินในตำแหน่งที่สูงขึ้น ใช้เกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้นักบินได้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ					
6	หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วย让您สามารถทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ					
7	ผู้บริหารมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
8	ผู้บังคับบัญชานำผลงานมาพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นและเงินเดือนประจำปี					
9	ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับข้าราชการในองค์กร					
10	หน่วยงานของท่านมีการมอบอำนาจให้สามารถจัดทำและเสนอของบประมาณ					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	หน่วยงานของท่านได้รับอนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมในวงเงินตามที่เสนอขอ					
12	งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมด้านนิรภัยการบินและภาคพื้นในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอ					
13	หน่วยงานของท่านได้รับงบประมาณในการฝึกอบรมกับเครื่องบินจำลอง หรือการฝึกพร้อมผสมต่างๆ อย่างเพียงพอ					
14	งบประมาณในการฝึกอบรมเดินทางในหน่วยงานของท่านได้รับตามที่เสนอขอ					
15	งบประมาณการจัดซื้ออุปกรณ์ด้านการสนับสนุนการบินสามารถดำเนินการได้อย่างเพียงพอ					
16	หน่วยงานของท่านได้รับงบประมาณในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ตามที่เสนอขอ					
17	หน่วยงานของท่านได้รับงบประมาณด้านสวัสดิการต่างๆ อย่างเพียงพอ					
18	หน่วยงานของท่านมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศได้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง					
19	ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยให้ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
20	หน่วยงานของท่านมีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ					
21	การเก็บรักษาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามมาตรฐาน					
22	หน่วยงานของท่านปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ชำรุดให้กลับมาใช้งานได้เช่นเดิม					
23	ระบบการจัดสรรทรัพยากรมีความสอดคล้องกับการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24	ผู้บริหารใช้การปรึกษาหารือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงาน					
25	การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมกับทุกหน่วยงาน					
3. บรรยากาศขององค์กร						
1	การจัดรูปแบบโครงสร้างในการบริหารหน่วยงานสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน					
2	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
3	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้					
4	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านยึดเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทาง เช่น นักบิน เจ้าหน้าที่ช่าง					
5	งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
6	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
7	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
8	หน่วยงานของท่านมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและประสานกันได้ดีด้วยดี					
9	โครงสร้างในการบริหารหน่วยงานของท่านมีการแบ่งสายบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบและชัดเจน					
10	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานชัดเจน					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	การกำหนดนโยบายโดยรวมและนโยบายของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
12	นโยบายหน่วยงานของท่านมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานภายในที่สามารถปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม					
13	หน่วยงานของท่านชี้แจงนโยบายให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบอย่างชัดเจน					
14	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายโดยรวม					
15	นโยบายของหน่วยงานเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายแก่การปฏิบัติ					
16	นโยบายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เช่น การลดการเกิดอุบัติเหตุ					
17	นโยบายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้สำเร็จ					
18	การบริหารงานมีความยืดหยุ่น ทำให้หน่วยงานของท่านมีความสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง					
19	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน					
20	หน่วยงานของท่านมีการกระตุ้นให้ท่านปฏิบัติตามตามค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
21	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน					
22	หน่วยงานของท่านมีความร่วมมือกันในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีที่จะรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม					
24	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
25	ท่านสามารถตัดสินใจปฏิบัติงานได้เองเมื่อเห็นว่าสิ่งที่กระทำถูกต้อง					
4. การจัดกระบวนการทำงานขององค์กร						
1	หน่วยงานของท่านแสดงขอบข่ายและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน					
2	หน่วยงานของท่านได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรเป็นไปตามมาตรฐานสากล					
3	การจัดส่วนปฏิบัติการในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามมาตรฐานสากล					
4	การสั่งการต่างๆ ในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามขั้นตอนการทำงาน					
5	ปริมาณงานในแต่ละหน่วยงานมีความเหมาะสม					
6	หน่วยงานของท่านระบุแผนงานไว้อย่างชัดเจน					
7	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเวลาในการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
8	ท่านได้รับรางวัลการตอบแทนสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน					
9	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
10	หน่วยงานของท่านมีการบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	มาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านสอดคล้องกับมาตรฐานสากล					
12	หน่วยงานของท่านมีการทบทวนขั้นตอนการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13	หน่วยงานของท่านมีอบรมการทำงานให้บุคคลากรตามมาตรฐานงาน					
14	หน่วยงานของท่านใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน					
15	ขณะทำการบินท่านมีปฏิบัติตามคู่มือประกอบการบิน					
16	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสม					
17	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ					
18	การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบ					
19	หน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน					
20	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงระบบการประเมินอยู่เสมอให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล					
21	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
22	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงระบบงานที่ไม่ได้มาตรฐาน					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	หน่วยงานของท่านมีการเฝ้าระวังการเกิดความผิดพลาดในการทำงานเชิงรุก					
24	หน่วยงานของท่านมีการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้เพื่อลดอุบัติเหตุ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมีความเชื่อมั่นในวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม					
2	ท่านประพุดิตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาและยอมรับ					
3	ท่านปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					
4	ท่านให้ความสำคัญกับความเชื่อเชิงคุณธรรม					
5	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน					
6	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
7	ท่านตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลตามทางด้านศีลธรรม					
8	ท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์					
9	ท่านแสดงจุดยืนที่ชัดเจนต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน					
10	ท่านได้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างสูงในการทำงาน					

ข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ท่านกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสำหรับอนาคตของการทำงาน					
12	ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
13	ท่านพูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี					
14	ท่านแสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
15	ท่านให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
16	ท่านส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน					
17	ท่านพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น					
18	ท่านแสดงภาพอนาคตที่น่าสนใจให้ผู้ร่วมงานมองเห็น					
19	ท่านศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ขององค์กร					
20	ท่านแสดงให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ถ้าได้ทำงานสำเร็จตามที่กำหนดไว้					
21	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านให้ความสำคัญต่อข้อสมมติฐานที่มีความเป็นไปได้					
22	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพยายามตั้งคำถามในเชิงสร้างสรรค์					
23	ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำเรื่องที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดปัญหามาพิจารณาป้องกันผลที่จะเกิดตามมา					
24	ท่านแสดงความสงสัยในวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ที่ไม่มีการพัฒนา					
25	ท่านพยายามหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา					
26	ท่านเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นาวาอากาศโทชนกร เอี่ยมปาน
วัน เดือน ปีเกิด	3 กุมภาพันธ์ 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดปทุมธานี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2540 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เครื่องกล) โรงเรียนนายเรืออากาศ พ.ศ. 2551 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ. 2556 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ประสบการณ์ในการทำงาน	นักบินฝูงบิน 602 รักษาพระองค์ กองบิน 6 กองทัพอากาศ
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	รองหัวหน้ากองวิชาการ สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กองทัพอากาศ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	41/113 หมู่ 3 ถ.เพิ่มสิน คลองถนน สายไหม กรุงเทพมหานคร 10200