

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่าน เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ตอนที่ 3 บริบทกลุ่มผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 การวิจัยและพัฒนา

### ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### 1.1 ความหมายของ ผู้นำ (Leader)

ผู้นำ เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงในระดับหน่วยงานราชการ องค์กรระดับต่างๆ ตลอดจนทั้งภาครัฐและเอกชน และที่ได้มีการศึกษาตามหลักสูตรที่ชัดเจนมักอยู่ในหลักสูตรในระดับวงการศึกษาหรือทางการทหารเท่านั้นที่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างเด่นชัด และในบางองค์กรยังขาดการศึกษาและวิจัย เป็นเหตุให้การบริหารจัดการในองค์กรนั้นๆ ผู้บริหารยังขาดภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร เป็นสาเหตุให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน เพราะผู้บริหารยังขาดภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร การศึกษาภาวะผู้นำ จึงได้รับความสนใจและการยอมรับอย่างกว้างขวางในทุกระดับขององค์กร โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำ จะต้องมีความดีเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร และจะสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของ

องค์การนั้นๆ จึงเกิดการยอมรับจากสมาชิกในองค์การ ให้มีผู้นำในการบริหารจัดการ การมีอำนาจ การได้รับการยกย่อง ได้รับการคัดเลือกเป็นที่ยอมรับจากชุมชนในสังคมนั้นๆ ซึ่งเกิดจากความมีภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล แต่ในบางครั้งผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ทำให้การทำงานขาดทั้งประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่นักวิชาการ นักการศึกษาผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว เป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารจัดการให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำในด้านการทหาร การศาสนา การเมือง ด้านสังคม และด้านธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้างานในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้ใช้ความพยายามค้นหาถึงคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of power) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องสถานการณ์ต่างๆ ของภาวะผู้นำ โดยได้ค้นหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ตลอดจนพิจารณาว่า เพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวกำหนดวิธีการกระทำของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ภาวะผู้นำในองค์การผู้แสดงบทบาทผู้นำ คือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไปขององค์การและหน่วยงานนั้นๆ เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร ผู้อำนวยการ หัวหน้า นายกองค์การฯ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกของในองค์การ เพื่อให้กระทำ หรืองดเว้นการกระทำ หรือแสดงบทบาทตามที่กำหนดในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงานในองค์การทั่วไปผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของTrewatha and Newport (1982, p. 384) กล่าวว่า การบริหารงานในทุกองค์การ ภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ความมีบารมี หรือพลังอำนาจ

อย่างไรอย่างหนึ่งโดยลำพัง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการ คือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า “ผู้บริหารที่เดินหน้าคือผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ซอบผลกหลังคือผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ”

ความหมาย คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” หมายถึงบุคคล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้า หรือมีตำแหน่ง และหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจในกลุ่ม คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับผู้นำ (Leader) ได้แก่ หัวหน้า (Head) เจ้านาย (Boss) ผู้บังคับบัญชา (Administrator) ผู้จัดการ (Manager) คำต่างๆ ดังกล่าวโดยรายละเอียดอาจมีความแตกต่างกันบ้าง ตามลักษณะของกิจการและระดับชั้นของการบริหาร แต่โดยหลักการทำงานและคุณสมบัติโดยทั่วไปอาจคล้ายคลึงกัน เป็นแต่เพียงการปฏิบัติจะต้องปรับปรุง และประยุกต์ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของกิจการ ซึ่งผู้มีตำแหน่งต่างๆ ดังกล่าวทำหน้าที่ผู้บริหาร อย่างไรก็ตามผู้นำกับผู้บริหารอาจมีความเหลื่อมล้ำกันในลักษณะที่ผู้นำอาจมิใช่เป็นผู้บริหารเสมอไป อย่างไรก็ตาม ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกัน จะเห็นได้จากพจนานุกรมภาษาอังกฤษของ ออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ได้ชี้ให้เห็นคำว่า ผู้นำ (Leader) มีประมาณปี ค.ศ. 1300 (พ.ศ. 1843) ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 (พ.ศ. 2343) ซึ่งมีมาประมาณสองร้อยปีมาแล้วและในปัจจุบัน ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ก็ยังคงเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป ซึ่งมีหลายทฤษฎีได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับ ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ ทั้งสอดคล้องกันและบางครั้งก็ขัดแย้งกัน - คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับผู้นำ (Leader) ได้แก่ หัวหน้า (Head) เจ้านาย (Boss) ผู้บังคับบัญชา (Superior) ผู้บริหาร (Administrator) ผู้จัดการ (Manager) คำต่างๆ ดังกล่าวโดยรายละเอียดแล้วอาจมีความแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของกิจการและระดับชั้นของการบริหาร แต่โดยหลักการของการทำงานและคุณสมบัติโดยทั่วไปอาจคล้ายคลึงกัน ผู้นำ อาจมิใช่เป็นผู้บริหารเสมอไป ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น เพราะภาวะผู้นำก็คือความเป็นผู้นำ การแสดงความเป็นผู้นำ

ดังนั้น ผู้นำและภาวะผู้นำ ในความหมายไม่อาจหาคำตอบที่แน่นอนชัดเจนได้เป็นสากลเพราะบุคคลแต่ละคนอาจมองในสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้หลายแง่มุมมอง และให้คำอธิบายที่อาจมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการจำนวนมาก ได้ให้คำจำกัด

ความ หรือความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

คำว่าผู้นำนั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านทั้งนักการศึกษาไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่มหรือองค์การให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลืองานให้กลุ่มหรือองค์การสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังมีอิทธิพลและอำนาจที่สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มหรือองค์การได้ สามารถจูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มหรือองค์การรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังแนวคิดของ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 180) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ยงยุทธ เกษสาคร (2554, หน้า 40) และผู้นำนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่จะมาประสานงานช่วยให้คนในกลุ่มหรือองค์การทั้งหลายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกัน ทำการร่วมกัน ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 161) พร้อมทั้งการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 11) นอกจากนี้แล้วผู้นำยังผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การ มีความรู้ในเรื่องงานขององค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การอุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจรับฟังหรือพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 2) พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร (2553, หน้า 37 - 38) เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) และผู้นำจะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง กล้าได้กล้าเสีย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กล้ารับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าการที่จะทำตามกฎระเบียบ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 23 - 24, Gill, 2006, pp. 26 - 27, Daft, 2003, pp. 88 - 92) สอดคล้องกับพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 161) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานงานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็

ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งาม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ และโกดิชเยล เพลรินทร์ (2552, หน้า 49) ให้ความหมาย ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การมีความรู้เรื่องงานองค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การ อุทิศตนและความมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

นอกจากนี้ ชนาภาภรณ์ เจริญชนม์ (2553, หน้า 34) ให้ความหมายใกล้เคียงกันว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลภายในกลุ่มหรือภายในองค์การที่ได้รับการเลือกตั้ง หรือได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มให้เป็นผู้มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นศูนย์กลางต่อกลุ่มหรือต่อองค์การในการนำพากลุ่มหรือองค์การปฏิบัติกิจกรรมหรือภารกิจหรือการดำรงอยู่ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการเข้าร่วมกันของบุคคลภายในกลุ่มซึ่งความหมายสอดคล้องและใกล้เคียงกับแนวคิดของนักวิชาการชาวต่างประเทศ ดังเช่น Hanson (1985, p.178) ได้กล่าวว่า คำว่า ผู้นำ (Leader) ผู้จัดการ (Manger) และผู้บริหาร (Administrator) ได้มีการใช้แทนกันตลอดเวลา แม้ว่าจะยอมรับว่าความแตกต่างระหว่าง ผู้จัดการและผู้บริหารค่อนข้างจะมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ในอดีตที่ผ่านมา ผู้จัดการดูจะมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งมักปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ที่เป็นงานประจำมากกว่า Hanson ได้เน้นให้เห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนั้นอย่างน้อยจะมี 2 ทาง คือ ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การว่าจะไปทิศทางใด และจะต้องใช้ความสามารถในการชักจูงทำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการจนประสบความสำเร็จ ในขณะที่ผู้จัดการเพียงแต่ให้ความสนใจ ที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การว่าจ้าง การประเมินบุคลากร และการจัดสรรทรัพยากร การตั้งกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานและอื่นๆ จนประสบความสำเร็จ สรุปว่ามุ่งสนใจปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเท่านั้น ถึงแม้ว่าคำว่า ผู้นำ ผู้จัดการ ผู้บริหาร จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็นิยมที่จะใช้แทนกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวพันถึงองค์การที่เขาบริหารอยู่ให้ดีขึ้น

อีกทั้ง Yukl (1998, p. 3 – 4) ให้ความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลในกลุ่ม ที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม และ Dubrin (1998, p. 431 – 433) ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและความสำเร็จในงาน โดยช่วยเหลือแนะนำบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลภายในกลุ่มหรือภายในองค์การที่ได้รับการเลือกตั้งหรือได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นศูนย์กลางต่อกลุ่มหรือต่อองค์การในการนำพากลุ่ม ในการปฏิบัติกิจกรรมตามภารกิจ ให้บรรลุตามเป้าหมายโดยการเข้าร่วมกันของบุคคลภายในกลุ่มดังนั้นจึงเป็นบุคคลที่กลุ่มคาดหวังว่าจะเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่ดีโดยจะต้องมีความรู้ มีความคิดริเริ่ม มีความกล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม มีความอดทน มีความตื่นตัวพร้อมอยู่เสมอ มีความรักดีต่อองค์กร มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 210) และเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานหรือองค์การ อีกทั้งมีความสามารถที่จะสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ ได้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2554, หน้า 40) นอกจากนี้มีผู้ให้แนวคิดที่ผู้นำเกิดขึ้นมาโดยกำเนิดมากกว่าโดยการสร้าง ซึ่งมีตัวอย่างของผู้นำตามธรรมชาติให้เห็นได้บ้างเช่นกัน และภาวะผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ดังนั้นบุคคลสามารถรู้ตนเองและรู้จักสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำขึ้นแก่ตนโดยผ่านกระบวนการปฏิบัติและการมีประสบการณ์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 29) ดังนั้นผู้นำที่ดีหรือผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จ จำเป็นต้องกล้าเรียนรู้จากความผิดพลาด ทั้งความผิดของตนเองและผู้อื่น เพราะความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นแหล่งข้อมูลของการเรียนรู้ ทั้งความสำเร็จและอุปสรรคและปัญหาล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องเก็บไว้เป็นบทเรียน และจำต้องนำมาเป็นครูสอนใจตนเองอยู่เสมอดังแนวคิดของ จีรวัดณ์ รจนาวรรณ (2555, หน้า 120) และ Daft, 2003, pp. 88 – 92) กล่าวว่า ผู้นำ

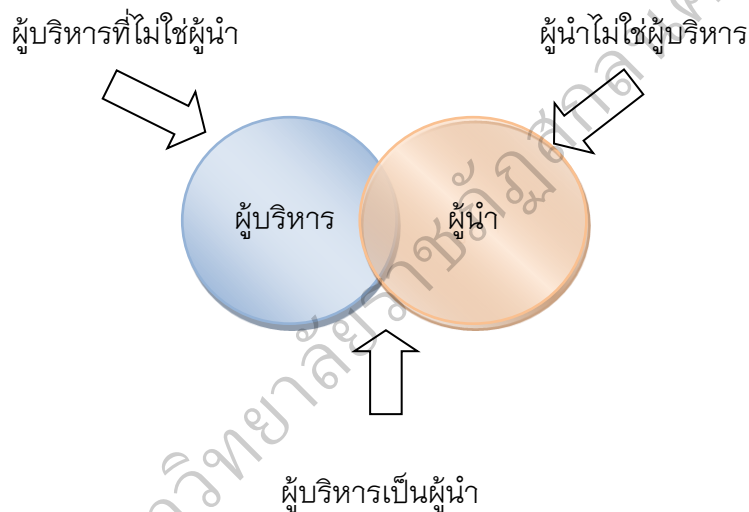
ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) ความสามารถในการเข้าสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Extraversion) รวมถึงความปรารถนาในการควบคุมใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น (Dominance) 2) ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ (Agreeableness) โดยบุคคลแบบนี้จะมีลักษณะเป็นคนอารมณ์ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้อภัยบุคคลอื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และน่าเชื่อถือ 3) การทำงานด้วยความรับผิดชอบด้วยความรู้สึกด้านดี (Conscientiousness) คือ ความสำเร็จ รับผิดชอบ เชื่อถือได้ คงเส้นคงวา และมุ่งมั่นความสำเร็จในงานที่ทำ 4) ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional stability) เป็นลักษณะที่บุคคลมีการปรับตัวได้ดีกับสถานการณ์ต่างๆ มีความนิ่งและมั่นคง ไม่หวั่นไหวกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 5) ใจกว้าง พร้อมรับประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีจินตนาการ มีความสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดใหม่ๆ

นอกจากนี้ ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 161) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำ มีดังนี้ 1) เป็นกัลยาณมิตร ทำเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม 2) เป็นผู้ค้นพบมรรคาหรือรู้ทาง รู้จุดหมายชัดเจน และรู้ที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น 3) ช่วยให้คนทั้งหลายได้เรียนรู้และฝึกฝนตนเอง จนสามารถพึ่งตนเองได้จนประสบผลสำเร็จ และหน้าที่ของผู้นำมีดังนี้ 3.1) ผู้นำเป็นผู้ประสานโดยการสร้างศรัทธา เกิดความมั่นใจให้ตัวผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง 3.2) ผู้นำประสานคนในคุณลักษณะแห่งธรรม ยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 3.3) ผู้นำต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ 3.3.1) รู้หลักการ 3.3.2) รู้จุดหมาย 3.3.3) รู้ตน 3.3.4) รู้ประมาณ 3.3.5) รู้กาล 3.3.6) รู้ชุมชน 3.3.7) รู้บุคคล 4) มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง 5) เทคนิคการช่วยตนเองในการส่งเสริมการเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำอาจจำแนกได้หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก หากพิจารณาตามลักษณะการใช้อำนาจสามารถจำแนกผู้นำได้ 3 ประเภท คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย หากพิจารณาตามประสิทธิภาพของงาน รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ ผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำแบบนักพัฒนา ผู้นำแบบนักเผด็จการที่ใช้พระคุณและผู้นำแบบผู้รักษากฎระเบียบ รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ ผู้นำแบบผู้ประนีประนอม ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบนักเผด็จการ และผู้นำแบบทำงาน (จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2555, หน้า 210)

ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร (Leader and Administrator)

การที่องค์การหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับบุคคลในหน่วยงาน 2 ประเภท คือ 1) ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าเรียกว่าผู้นำหรือผู้บริหาร ทำหน้าที่

บริหารองค์การหรือผู้นำองค์การ 2) ผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานหรือลูกน้อง โดยทั่วไป เรียกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารหรือผู้นำเรียกว่าผู้บังคับบัญชา ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงออก ความแตกต่างของผู้นำกับผู้บริหารสามารถแยกได้ คือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดีที่เรียกว่า “พระคุณ” โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มีตำแหน่งและมีอำนาจตามกฎหมายจึงเป็นผู้มี “พระเดช” ถ้าบุคคลใดมีทั้งพระเดชและพระคุณแล้ว ผู้นำกับผู้บริหารจึงเป็นคนเดียวกัน จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้นำ ผู้นำไม่ใช่ผู้บริหาร แต่ถ้าผู้บริหารประพฤติตนเป็นผู้นำผู้บริหารก็จะเป็นผู้นำ สามารถเขียนได้ ดังภาพประกอบ 2 (ภารดี อนันต์นาวิ, 2545, หน้า 78 - 79)



ภาพประกอบ 2 ผู้นำกับผู้บริหาร

ที่มา : ภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 79)

ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร (Leader and Administrator) Bennis (1989, p. 7) ได้เสนอแนวคิดว่าการที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้จำเป็นจะต้องมีผู้นำรุ่นใหม่และได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำกับผู้บริหารมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้



ผู้บริหาร	ผู้นำ
1. ชอบบริหาร	1. ชอบเปลี่ยนแปลง
2. ชอบลอกเลียนแบบ (Copy)	2. มีความคิดริเริ่ม
3. รักษาภาพเดิม	3. พัฒนา
4. เน้นที่ระเบียบโครงสร้าง	4. เน้นบุคคล
5. ใช้การควบคุม	5. ดลใจให้เกิดความเชื่อถือ
6. มักมองระยะใกล้	6. มองกว้างและไกล
7. มักถามอย่างไร เมื่อไร	7. มักจะถามอะไร และทำไม
8. ชอบเอาอย่าง	8. คิดสร้างสรรค์
9. ชอบสถานภาพเดิม	9. ทำทลายสถานภาพเดิม
10. ชอบทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง	10. ทำสิ่งที่ถูกต้อง

## 1.2. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนามแปลว่า “ความมี หรือ ความเป็น หรือ ความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ” และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่ง คือ “ผู้จัดการ” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ” เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์แล้วพอสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความเป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ตามความหมายของภาษาแล้วน่าจะหมายถึง ความสามารถในการนำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนักการศึกษาได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำและพฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่างๆ และในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่างๆ กัน

อย่างไรก็ตามความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน สรุปได้ ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำในการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตาม ได้มีผู้ให้ความหมายดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าว การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังเช่น (บิลัญ ภูมิพิมพาคม, 2551 หน้า 20; ชีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 162 – 163; ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 4 ; ธวัชชัย ไพโไหล, 2555, หน้า 17)

ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำกับบุคคลอื่นได้มีผู้ให้ความหมายดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการอิทธิพลหรืออำนาจทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดดังเช่น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 หน้า 29; ธร สุนทรายุทธ, 2551 หน้า 325; ทองใบ สุตซารี, 2551 หน้า 2; อาคม อึ้งพวง, 2551 หน้า 75) และภาวะผู้นำยังต้องใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ดังเช่น (พิบูล ทีปะปาล, 2550, หน้า 220; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 1 พิเชษฐ วังศ์เกียรติขจร, 2553, หน้า 40; ยงยุทธ เกษสาคร, 2554, หน้า 40 พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 12; Greenberg and Baron, 2003, p. 471; Robbins, 2003, p. 314; Gill, 2006, p. 3.)

ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ได้มีผู้ให้ความหมายดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังเช่น (Shared purposes) (Draft, 2003, p. 5; บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 18) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้แนวคิดสนับสนุนว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ 3 มิติ ได้แก่ มิติผู้นำ มิติผู้ตาม มิติสถานการณ์ (จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2555, หน้า 181; Dubrin, 2007, p. 4) จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ขอยกตัวอย่างเป็นบางส่วนเพื่อสนับสนุนดังรายละเอียดต่อไปนี้ และยังมีความเห็นอื่นๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่น

ปิลาญ ปฎิพินพาคม (2550, หน้า 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในการสร้างสรรค์ หรือปลูกฝังศรัทธาความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์การหรือกลุ่มนั่นเอง

อาคม อึ้งพวง (2551, หน้า 75) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าว ชักนำ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำ ตามความประสงค์หรือเป้าหมายของตนหรือของกลุ่ม จนทำให้บรรลุจุดประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตาม ความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งโดยมากมักจะเป็น พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่งภาวะผู้นำ (Leadership) ต้องใช้ความสามารถในการใช้อิทธิพล ที่หลากหลายกับบุคคลอื่น ให้ได้มาถึงความสำเร็จของงานนั้น

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 162 - 163) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ในการสร้างความสัมพันธ์ที่มี อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์การ สามารถสร้าง ความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถใช้ ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิด ศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งสามารถสร้างสภาวะ แวดล้อม สนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 18) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบ ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้การ ดำเนินการเป็นตามทิศทางที่พึงประสงค์ สำหรับนักศึกษาของไทยส่วนใหญ่ได้ให้ ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือเน้นให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำซึ่งเป็น

บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และได้รับความไว้วางใจและใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

จินตนา ศรีสารคาม (2554, หน้า 34) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Achieve organizational objective) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ 1) ผู้นำ และผู้ตาม 2) การมีอิทธิพล 3) วัตถุประสงค์ขององค์การ 4) การเปลี่ยนแปลง 5) คน

ธวัชชัย ไพโกล (2555, หน้า 17) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของการสร้างอิทธิพลทางผู้นำหรือกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้นำที่ใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง ชักนำบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในกลุ่ม หรือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลง โคนมีความเห็นที่สอดคล้องกับจุดหมายขององค์การและต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จผลโดยดี

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายใต้องค์การ

ส่วนแนวคิดหรือทัศนะของชาวต่างประเทศก็มีทั้งที่ใกล้เคียงและต่างกัน บ้างเล็กน้อยดังเช่น

Mitchell and Larson (1987, p. 435) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Koontz and Wehrich (1988, p. 437) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Stoner and Freeman, (1989, p. 459) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการชี้แนะและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

Yukl, Gary A. (1998 p. 47) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง

กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามและวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การ แรงจูงใจของผู้ตามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรักษาความประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม

Owen (2004) ได้นิยามให้ความหมาย ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคนสภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคน หรือมากกว่าสองคน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์ เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่ชัดทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่นหรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่นเป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วยเหตุอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่เป็นการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรกับบุคลากร เช่น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 29; ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 325) ; อาคม อึ้งพวง (2551, หน้า 75) อีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 162 – 163) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าว ชักนำ หรือ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำตามความประสงค์หรือเป้าหมายของตนหรือของกลุ่ม จนทำให้บรรลุจุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และความหมายของผู้นำในลักษณะที่เน้นให้เห็นถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่ใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องเช่น ปิลัญญ ปฏิพิมพาคม (2551, หน้า 20) ; ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 2); บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 1); จินตนา ศรีสารคาม (2554, หน้า 34) ; ธวัชชัย ไพไหล (2555, หน้า 17) ; ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 2) ; Mitchell and Larson, Jr. (1987, p. 435) ; Koontz and Wehrich (1988, p. 437) ; Stoner and Freeman (1989, p. 459) ; Owen (2004) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนด หรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่างๆ จากบุคคลอื่นของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ โดยความหมายที่นักวิชาการได้ให้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลนั้นมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสมาชิก พร้อมทั้งสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในกลุ่มทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้โดยใช้ศิลปะหรือความสามารถของ

บุคคลในด้านต่างๆ จากบุคคลอื่นของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ โดยความหมายที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรในองค์การนั้นๆ ที่มีกระบวนการที่ผู้นำใช้เป็นเครื่องมือในการมีอิทธิพลทางสังคมต่อบุคลากรอื่น ในการชักจูงให้บุคลากรร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่กำหนดไว้และภาวะผู้นำยังต้องใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกในการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การหรือหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าองค์การของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์การหรือหน่วยงานจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การหรือหน่วยงานนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่โน้มน้าวให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การหรือหน่วยงานตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 75) และภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกที่มีผู้ศึกษามากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหมายที่หลากหลายของภาวะผู้นำ ตามความเข้าใจของผู้ที่ทำการศึกษา (Gill, 2006, p. 3) ภาวะผู้นำการบริหารองค์การ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับแรกที่จะนำพาองค์การหรือหน่วยงานไปสู่จุดหมายปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้แบบสหวิทยาการ มีความสามารถมีประสบการณ์ในการบริหารพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่น พิเศษรัฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 37) และ ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 77 - 78) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การหรือหน่วยงาน ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การหรือหน่วยงาน โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงาน ดังนี้

1.3.1 ภาวะผู้นำเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหาร ออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงาน มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะ ไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่น คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.3.2 ภาวะผู้นำช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของ หน่วยงานบุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันใน องค์การสิ่งหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะประสานหรือ ช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือ ประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ ร่วมกัน พันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือภาวะผู้นำ ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

1.3.3 ภาวะผู้นำช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความ สามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิก ตั้งใจและทุ่มเทงานให้เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับ บัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัว ผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความ ภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

1.3.4 ภาวะผู้นำ เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะ คับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความ อยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะ เปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอด พ้นจากสภาวะคับขัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในองค์การหรือหน่วยงานช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การหรือหน่วยงานและเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อองค์การหรือหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

#### 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ (Leadership Components)

ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้มากมาย แต่เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยและพลังในตัวบุคคลทำให้เกิดภาวะผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ (Giammatteo, 1981, pp. 1-2) คือ

1.4.1 พลังในตัวผู้นำ (Forces within the leader) เป็นคุณลักษณะประจำตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา

1.4.2 พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those being led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรม ของกลุ่ม

1.4.3 พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the environment) เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น แนวคิดของนักการเมืองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดของ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 29) และ Hersey and Blanchard (1993, p. 94) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้มี 3 ประการ คือ 1) ตัวผู้นำ (Leader) 2) ผู้ตาม (Followers) 3) และสถานการณ์ (Situations) หรือบริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 11) และพิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 42) ที่ให้แนวคิดว่าภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่มว่า มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยลักษณะอย่างไร (To Lead is to Serve) การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริการ การให้ การช่วยเหลือคนอื่น เพราะถ้าใครคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมาต่ำต้อยด้อยโอกาส ยิ่งต้องช่วยเหลือเขา และใครที่เกิดมามีน้อยในชีวิต ควรจะได้มาก ๆ



ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ให้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไปก็ได้

2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ (To Lead is to Follow) การที่จะนำต้องรู้จักตาม

3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งงานในองค์การมีอะไรบ้าง ผู้นำต้องดูแลบริหารจัดการโดยมีขอบเขตมากน้อยแค่ไหน ต้องรู้จักความเครียดและการบริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลและค่านิยม อันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจ ความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออกกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลโดยไม่ใช้สองมาตรฐาน ไม่กลัวในผลที่เกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำอะไร ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพราะปัญหาหนึ่งๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีจะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นั่นคือการเป็นผู้นำที่ดีมิได้หมายถึงการมีตำแหน่งบริหารระดับสูงเสมอไป ผู้ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้หากบุคคลนั้นสามารถสร้างอิทธิพลและค่านิยมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำการบริหารยุคใหม่ ในการที่จะเลือกคนขึ้นมาเป็นผู้นำการบริหารยุคใหม่ในองค์การเฉพาะเรื่องของการมีอัจฉริยภาพทางอารมณ์ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ความสามารถในการสนองตอบการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ และความสามารถในการมองหาโอกาสในภาพที่เป็นสากล หรือมีความเป็นอินเตอร์ มีความสามารถในการสื่อสาร ทำงานร่วมกันกับคนที่มีวัฒนธรรมในหลายรูปแบบ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ มี 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม
2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพล

จากผู้นำ (To Lead is to Follow)

3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อม  
ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

### 1.5 ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง  
ไทยและต่างประเทศ สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำได้ดังนี้

1.5.1 เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตาม  
ที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของ  
องค์การได้

1.5.2 เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและ  
ประสานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมาย

1.5.3 เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับ  
การยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5.4 อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะ  
ผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)

1.5.5 การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้  
การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้  
จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

1.5.6 ความคิดริเริ่มและรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติ  
การร่วมกัน

1.5.7 การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับ  
การบริหารงานประจำในองค์การ

1.5.8 เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม  
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้  
บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มอ้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

(รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 10)

## 1.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารแนวคิดสำคัญของนักวิชาการและแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของผู้บริหาร นำมาศึกษาวิวัฒนาการของแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคแต่ละสมัย เพื่อจะทำให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ และในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Theories of Leadership) เป็นกรอบความคิดที่สำคัญที่ผู้ศึกษา จะต้องทำความเข้าใจเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ตนเอง และวิเคราะห์บุคลากรขององค์การให้เกิดความลึกซึ้งถึงแนวทางการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการนำไปประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป ดังตัวอย่างบางส่วนที่ยกมานำเสนอเป็นเบื้องต้น ดังนี้ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำจากนักวิชาการและสำนักต่างๆ สรุปได้ ดังนี้

1.6.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm)

1.6.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm)

1.6.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm)

1.6.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm)

1.6.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm)

เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930 - 1940 โดยมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะ (traits) ใดบ้าง หรือมีคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้ผู้นำ (Leaders) แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leader) ในระยะเริ่มแรกของการศึกษา มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจาก ผู้ตามหรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง

คุณลักษณะ ได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ผู้นำที่ประสบสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคมและความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความ เป็นผู้นำ และเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะหรือคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้มีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายทัศนะ ดังนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจึงสรุปได้ 4 ประการ ดังนี้

1. มีการสื่อสารจากภายนอก โดยผู้นำทางความคิดจะเข้าถึง สื่อมวลชนได้ง่ายและเชื่อมโยงความคิดใหม่ๆ จากระบบสังคมสู่หน่วยงาน
2. เข้าถึงผู้อื่นได้ง่าย ผู้นำทางความคิดจะสามารถกระจายข่าวสาร นวัตกรรมไปสู่สังคมได้ต้องมีเครือข่ายการติดต่อกับผู้อื่นในสังคมได้
3. มีสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ผู้ตามโดยทั่วไปจะแสวงหาผู้นำทางความคิดที่มีสภาพที่สูงกว่าตน
4. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทางความคิดเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ฝ่าฝืนระเบียบหรือจารีตประเพณีทางสังคม

McCall and Lombards, 1983 cited in Yukl. (1998) จากผลการวิจัยของ ศูนย์การพัฒนภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศ สหรัฐอเมริกา ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1. มีความมั่นคงในอารมณ์และจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure)
2. มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness)
3. มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skill)
4. มีทักษะด้านการคิด และเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นสมรรถนะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientations)
2. ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นที่ตาม (Concern with Impact)

3. ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (Proactivity)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
5. มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization)
6. มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (Diagnostic Use of Concepts)
7. มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialized Power)
8. มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

จินตนา ศรีสารคาม 2554, หน้า 36 ได้สรุปว่า “คุณลักษณะ” ของบุคคล ทักษะคติและมโนทัศน์แห่งตน (attitudes and self-concept) ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ทัศนคติ (attitudes) หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกหรือทางลบที่มีต่อคน สิ่งของ หรือเรื่องราว การมีทัศนคติในทางบวกจะส่งผลต่อภาวะผู้นำ (leadership style) ที่แสดงออกมาในทางบวกด้วย สำหรับ มโนทัศน์แห่งตน (self-concept) เป็นทัศนคติทางบวก หรือทางลบที่บุคคลมีต่อตนเอง บุคคลที่มีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง มักมีศักยภาพแห่งตน (self-efficacy) และมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ด้วย ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการให้มีการพัฒนาทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตนในทางบวกอยู่เสมอ เช่น

1. พยายามให้มีและให้คงทัศนคติทัศนคติทางบวกหรือในทางดีไว้  
อยู่เสมอ
2. ตระหนักอยู่เสมอว่า มีประโยชน์เพียงเล็กน้อยที่จะได้รับจากการมีทัศนคติทางลบความกังวลหรือความกลัวความล้มเหลว จะไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ
3. ปมเพาะการคิดในทางที่ดี (cultivate optimistic thoughts) เพราะมีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ชี้ให้เห็นว่า ร่างกายและจิตใจจะตอบสนองต่อการคิดในทางที่ดี
4. หลีกเลียงจากบุคคลที่มีลักษณะทางลบ โดยเฉพาะเมื่อทำให้รู้สึกว่าการกำลังทำให้มีทัศนคติทางลบต่อตนเอง
5. กำหนดเป้าหมายและทำให้สำเร็จ (set and achieve goals) จะช่วยเพิ่มมโนทัศน์แห่งตนและมองตนเองอย่างผู้ประสบความสำเร็จ

6. มองที่ความสำเร็จของตนเอง อย่าจมปลักกับสิ่งที่ทำแล้วล้มเหลว เพราะทุกคนต่างมีข้อผิดพลาด จงนำมาเป็นบทเรียนไม่ให้นำมาลงโทษตนเอง

7. ยอมรับในข้อติชม (accept compliment) จะช่วยสร้างมโนทัศน์แห่งตนได้ดี

8. พัฒนาทัศนคติของตัวเองของตัวเอง ไม่ลอกเลียนทัศนคติของบุคคลอื่น

9. จงเป็นแบบอย่างของผู้มีบทบาทในทางบวก เพราะส่งผลต่อการประพฤติในทางบวกเช่นกัน

10. เมื่อรู้สึกแย่จากการผิดพลาดหรือล้มเหลว ไม่ย่อท้อ และจงช่วยเหลือบุคคลอื่นที่แย่ยิ่งกว่าจะทำให้รู้สึกดีขึ้น และจะเกิดความตระหนักว่ายิ่งเป็นผู้ให้ก็จำจะยิ่งเป็นผู้รับ (The more you give, the more you get)

นักวิชาการยุคนี้ยังเชื่อว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในชีวิตการทำงานบุคคลจะเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเจอทางเลือกเชิงจริยธรรมว่าถูกหรือผิดอยู่เสมอ ซึ่งก็มีข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนี้

1. ยึดในกฎทองคำ (Golden rule) ว่า อย่าทำกับคนอื่นในสิ่งที่ตนเองไม่ยากให้คนอื่นทำกับตนเอง

2. ตั้งคำถามในสิ่งที่ทำว่า มันเป็นความจริงหรือไม่ มันยุติธรรมสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ มันจะทำให้เกิดสิ่งที่ดีหรือมิตรภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ และมันจะให้ประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่

3. คำนึงถึงสถานการณ์แบบ “ชนะ-ชนะ” โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากผลการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ สามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีบุคลิกภาพและแสดงออกที่เหมาะสม

2. คุณลักษณะด้านอารมณ์จิตใจ ประกอบด้วย มีตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความ

เด็ดขาด

3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ มีความพร้อมในการที่จะให้บริการแก่ผู้ร่วมงานอื่นๆ

4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วยมีความสามารถทางสติปัญญา การตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ จินตนาการ การสร้างความคิดรวบยอดและการวินิจฉัยสั่งการ

5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรมและความเสียสละ

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่กล่าวทั้งหมดในข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่มีคุณลักษณะใดที่ทำนาย หรือจำแนกผู้นำให้แตกต่างจากผู้มิใช่ผู้นำได้อย่างคงเส้นคงวา และแม้จะมีผลการวิจัยค้นพบเพิ่มเติมว่า ลักษณะ (traits) มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำหรือไม่ก็ตาม แต่ในระยะต่อมามีผู้เชื่อกันมากกว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำได้กระทำมากกว่ากับคุณลักษณะที่ผู้นำมี ดังนั้น การศึกษาวิจัยในระยะต่อมาจึงเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำ (leader behavior) มากกว่า

1.6.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm)

เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1940 โดยนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปเป็นพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำตอบหรือคำอธิบายว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร” เช่น จากการศึกษาวิจัยส่วนมากมักจะใช้วิธีการฝึกรวมเพื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมสามรูปแบบ แล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามกลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยม และแบบประชาธิปไตยนิยม ทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมและแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่ากันแต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม กับมีคุณภาพของงานและผู้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษานี้จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่มีผลการศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม เว้นแต่เรื่องความ

พึงพอใจซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับผู้นำแบบประชาธิปไตยโดยนิยมเป็นประจำมากกว่า จึงก่อให้เกิดความคลุมเครือและตอบคำถามได้ไม่ชัดเจนนัก

ต่อมาได้มีการพัฒนาเส้นความต่อเนื่อง (continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากขั้วแบบอำนาจนิยมทางซ้ายมือ ไปหาขั้วแบบประชาธิปไตยนิยมทางขวามือจากแนวคิดนี้ ทำให้ตอบได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุด จึงอยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเองเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองเป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด และสถานการณ์เป็นอย่างไรอยู่ในสภาวะกดดันหรือไม่เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ในระยะเริ่มแรกแล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา สอดคล้องกับ จินตนา ศรีสารคาม (2554, หน้า 37) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำส่วนใหญ่ ได้เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปเป็นพฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม หมายถึงต้องมีการผสมผสานกันของคุณลักษณะและทักษะเข้าไปด้วย (ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ) ที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่มต่างๆ ดังนี้ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton 6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

#### 1.6.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University)

ได้ศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบอำนาจนิยม (autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำ ให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอนเน้นการควบคุม
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดนกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา
- 3) ผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (laissez-faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมี



เสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้และคอยตอบ  
คำตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

ผลของการศึกษารูปได้ว่า ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบ  
เสรีนิยมมากกว่าเผด็จการ ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะ  
ผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นเสรีนิยม และผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่า  
ผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด  
พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอวา ทั้ง 3 รูปแบบ สามารถนำมา  
ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ บริบท สิ่งแวดล้อม และสามารถเลือกใช้  
แบบพฤติกรรมได้ให้เหมาะสมกับงานของ องค์กร ก็จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย และ  
ประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

#### 1.6.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University)  
นักวิชาการทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดย  
สามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน  
(Employee Center Supervisors หรือ Human Relation Oriented) ผู้นำจะพยายามจัด  
สภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ ผู้นำจะ  
พยายามมอบหมายให้มีความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือ  
เน้นงาน (Production Center Supervisors หรือ Task-Oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ  
มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิด  
โอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

#### 1.6.2.3 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University leadership Style) โดย Halpin, Winer and Stogdill (cited in Hoy and Miskel, 2001) เป็นการศึกษาที่พยายามจะกำหนดพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญขึ้น โดยใช้แบบวัด พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันและศึกษาปัจจัยบางประการ เช่น การทำงานเป็นทีมกับความ พึงพอใจว่าอย่างไรที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ในที่สุดก็ได้พฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ คือ 1) แบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating structure) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Job-centered) คือพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งของตัวเอง และของผู้ใต้บังคับ บัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น

การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก 2) แบบ มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนงาน (Employee-centered) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพ ในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทางและให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบดังกล่าว คล้ายคลึงกับผลการศึกษา วิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวาและมิชิแกน แต่ส่วนที่แตกต่าง คือ ผลการศึกษาสองแห่งแรกได้ แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอโอ ได้แบ่ง พฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ โดยอธิบายว่าผู้นำคนหนึ่งอาจมี พฤติกรรมสูงหรือต่ำในพฤติกรรมทั้งสอง หรือสูงในพฤติกรรมหนึ่งแล้วต่ำในอีกพฤติกรรม หนึ่ง หรืออยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งระหว่างพฤติกรรมทั้งสองก็ได้

1) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton (1964) ผลการศึกษาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน โดย Blake & Mouton ได้พัฒนา ตาข่ายภาวะผู้นำขึ้น คล้ายคลึงกับผลการศึกษาที่รัฐไอโอไอโอ แต่ตาข่ายนี้สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกไปถึง 81 รูปแบบ (9 X 9) มีรูปแบบ คือ

รูปแบบ 1,9 การบริหารสโมสร (country club) มุ่งตอบสนอง ความต้องการของสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความสบายใจ ความเป็นมิตร บรรยากาศที่ดี และ ความสนุกในการทำงาน

รูปแบบ 1,1 การบริหารแบบไม่บริหาร (impoverished) ใช้ความ พยายามในการสนับสนุนสมาชิกเพื่อทำงานให้ได้ผลที่ต้องการอยู่ในระดับต่ำ

รูปแบบ 5,5 การบริหารทางสายกลาง (middle-of-the-road) มุ่งความพอดี คำนี้ถึงความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับขวัญกำลังใจของสมาชิกใน ระดับที่พึงพอใจ

รูปแบบ 9,9 การบริหารเป็นทีม (team) เน้นความสำเร็จของ งานมาจากความมีพันธะผูกพันของสมาชิก พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดหมายองค์การ และนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและการยอมรับ

รูปแบบ 9,1 การบริหารใช้อำนาจและการเชื่อฟัง (authority – compliance) ประสิทธิภาพในการทำงานมาจากการจัดสภาพของงาน ที่ปัจจัยด้านมนุษย ย์ได้รับความสำคัญในระดับต่ำ

สูง (High)	1,9							9,9
พฤติกรรมมุ่งตน (Concern People)	ผู้นำชุมชนสังสรรค์ (Country Club)			ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team)				
				5,5				
	ผู้นำแบบเอาแต่ใจ (Middle of the Road)			ผู้นำแบบเอาแต่ใจ (Antbority- Compliance)				
ต่ำ (Low)	1,1							9,1
	ต่ำ (Low)	มีตมุงที่ผลผลิตต่ำ (Concern for Production)					สูง (High)	

ภาพประกอบ 3 ตาข่ายภาวะผู้นำ

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถจะ ตกลงตรงไหนของตาข่ายดังกล่าวก็ได้ แต่พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ตาข่ายที่ 9,9 ซึ่งให้ความสำคัญสูงกับทั้งงานและทั้งคน แต่กระนั้นก็ได้ตั้งผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ ที่ว่า พฤติกรรมในรูปแบบที่ สูง-สูง ทั้งสองด้านนี้เป็นไปได้ยาก Black & Mouton จึงให้ ข้อเสนอแนะว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำให้มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับวิฉัยคน (people) การผลิต (production) ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งนำไปสู่การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตาม สถานการณ์มากขึ้นในระยะต่อมา

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ผสมผสานแบบพฤติกรรม ผู้นำของ 2 มิติ คือ มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบ แยกแยก (Separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบ อุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์โดยไม่คำนึงถึง มิตรสัมพันธ์และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตร สัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์โดย Reddin ได้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผล

หรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

2. ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment Theory) เป็นแนวคิดที่ผู้นำให้รางวัล (Reward) และการลงโทษ (Punishment) ทฤษฎีนี้สร้างสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1) การให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำจะรับรู้ผลและชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนั้นอีก โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ชื่นชม และมีกำลังใจในการทำงาน 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เนื่องจากการลงโทษจะมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงควรมีมาตรการลงโทษที่ยุติธรรม และเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงาน หรือการลงโทษทางวินัย เป็นต้น 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร เนื่องจากเขาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำหรืออาจจะให้รางวัลร่วมกับทุกๆ คนในกลุ่มและ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm) เนื่องจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมในระยะที่ผ่านมา มุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ เพื่อให้เป็นทฤษฎีที่สามารถศึกษาหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำ เพื่อนำไปใช้ได้ทั่วไปกับทุกสถานการณ์ ดังนั้นในช่วงปลายทศวรรษ 1960 ที่ผ่านมามีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ได้ นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำหรือผู้ตาม หรือสภาพแวดล้อม โดยตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด การวิจัยในกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Situational factor) ขึ้นมา เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตามโดยมีตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังนี้ จินตนา ศรีสารคาม (2554, หน้า 38 - 40)

3.1 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership model) เป็นตัวแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยมีแบบภาวะผู้นำมีสองแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน (Relationship-Oriented & Task-Oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่เรียกว่า “the least-preferred coworker (LPC) scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์บนข้อสองข้อ ใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ทำงานทำงานด้วยได้ด้อยที่สุดเป็นคนอย่างไร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1 – 8 ในแต่ละชุดถ้าสถานการณ์ (คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดี ลักษณะงานมีความชัดเจน และมีอำนาจหน้าที่ที่สูง) สามารถลงตัวกันได้กับแบบภาวะผู้นำมุ่งคนแล้ว ก็จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานได้สูงสุด แต่หากไม่ลงตัวกันได้ก็จะทำให้ไม่มีประสิทธิผล ซึ่งในการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ Fiedler ได้ให้ข้อเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านสถานการณ์ (Situation) มากกว่าที่จะให้เปลี่ยนแปลงที่แบบภาวะผู้นำ เช่น ปรับสภาพความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้ดีขึ้น กำหนดลักษณะงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้มากขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ทัศนะในทางตรงกันข้ามว่าน่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในแบบภาวะผู้นำมากกว่าจะเปลี่ยนแปลงที่สถานการณ์ ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด

ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบจะมีภาวะผู้นำเป็น แบบมุ่งงาน ส่วนผู้ที่ตอบไปในทางบวกจะมีภาวะผู้นำเป็น แบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามเนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัวยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวคิดเบื้องหลังก็คือจะต้องนำเอาลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่วัดได้ไปจับคู่ (Matching) กับปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งๆ ได้โดยปัจจัยด้านสถานการณ์มี 3 ลักษณะคือ สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (Leader-member relations) ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่า “สมาชิกในกลุ่มจะทำตามที่เราบอกหรือไม่ เชื่อถือได้หรือไม่ พวกเขาจะสนับสนุนฉันหรือไม่ สถานการณ์โครงสร้างของงาน (Task Structure) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันรู้สิ่งที่ฉันจะทำดีเพียงใดจะทำอย่างไร” และสถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง (position power) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันมีอำนาจและนายใหญ่จะสนับสนุนฉันเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร” หากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางบวก ก็แสดงว่าผู้นำนั้นจะมีความชอบหรือสามารถจะควบคุมสถานการณ์นั้นได้ หากคำตอบเป็นไปในทางลบก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม

### 3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน ตัวแบบภาวะผู้นำ

เชิงปทัสสถาน (normative leadership model) เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่า เขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี ดังนี้

3.2.1 ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

3.2.2 ผู้นำได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจ อาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

3.2.3 ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคน ไม่จัดเป็นกลุ่ม แล้วทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

3.2.4 ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา

3.2.5 ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีมร่วมวิเคราะห์ปัญหาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก ผู้นำมีบทบาทเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน โดยอาจจะเสนอความคิดเห็นแต่ไม่กดดัน ให้ยอมรับและผู้นำเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ รูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่า เริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเองไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม ซึ่งการที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ 8 คำถาม คือ 1) ระดับคุณภาพที่ต้องการจากการตัดสินใจ 2) ระดับความมีพันธะผูกพันที่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน 3) ระดับมากน้อยของสารสนเทศที่ผู้นำมีอยู่ 4) ระดับความชัดเจนของปัญหา 5) ระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจากการมีพันธะผูกพัน 6) ระดับความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย 7) ระดับความขัดแย้งการนำไปปฏิบัติจากการมีพันธะจากคำถาม ดังนี้ แนวทางแก้ปัญหาที่จะช่วยให้ของผู้ปฏิบัติงาน และ 8) ระดับความมากน้อยของสารสนเทศที่ผู้ปฏิบัติงานไปได้ในบรรลุจุดมุ่งหมายสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้

1. ความมีพันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสำคัญแก่

ไหนดจากการตัดสินใจนี้

2. ท่านมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ
3. ปัญหามีความชัดเจนหรือไม่ ปัจจุบันเป็นอย่างไรร ต้องการไปที่ไหนและทำอะไรจึงจะไปถึงที่นั่นได้
4. ถ้าท่านต้องตัดสินใจเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันกับการตัดสินใจนั้นหรือไม่
5. ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การหรือไม่
6. มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือไม่ในทางเลือกที่จะเลือกนั้น
7. ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ ที่จะทำการตัดสินใจมีคุณภาพ

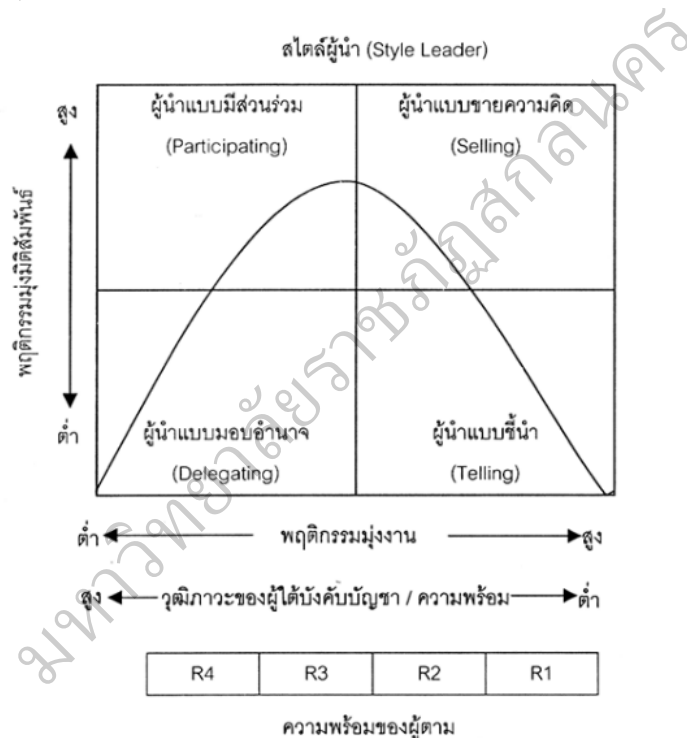
3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation leadership theory) การพัฒนาทฤษฎีนี้ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-cycle theory of leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือพฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้บังคับบัญชาใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (ability) ดูจากความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน ด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพันและแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกันคือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น



ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

### 3.3.1 ทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย (path - goal theory)

ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย เริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ใน 3 องค์ประกอบ คือ EP expectancy, PO expectancy และ Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่าพฤติกรรมของผู้ผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความ



พึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบดังนี้คือ

3.3.1.1 พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงานคล้ายกับพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างงาน

3.3.1.2 พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (supportive) คำนึงถึงฐานะ ความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

3.3.1.3 พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็น ข้อเสนอแนะ และนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ

3.3.1.4 พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทายคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ซึ่งการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2 ด้าน คือ ด้านผู้ปฏิบัติงานว่ามีบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และความต้องการเป็นอย่างไร และด้านสภาพแวดล้อมว่ามีลักษณะงาน ทีมงาน และระบบอำนาจแบบทางการขององค์การเป็นอย่างไร

3.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำบนเส้นทางต่อเนื่อง (Leadership continuum Model) เป็นทฤษฎีที่กำหนดแบบภาวะผู้นำบนเส้นทางต่อเนื่องสองแบบ จากแบบภาวะผู้นำมุ่งผู้บังคับบัญชา (boss centered) สู่มุ่งปฏิบัติงาน (Subordinate centered) โดยระหว่างสองแบบหลักนี้จะประกอบด้วย 7 แบบย่อย ซึ่งจำแนกตามวิธีการและบุคคลที่ทำการตัดสินใจ ดังนั้นการที่จะพิจารณาว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำใด ผู้ตามมีความชอบในภาวะผู้นำแบบใดหรือประสบการณ์ใด (เช่น โครงสร้าง บรรยากาศ เป้าหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น) มีสภาพเป็นเช่นไร ก็พิจารณาได้จากแบบภาวะผู้นำ 7 แบบย่อยนั้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น นักวิจัยพยายามที่จะศึกษาว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงอุทิศตนให้กับงาน และความสำเร็จของกลุ่มและองค์การในระดับสูง หรือศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม หรือศึกษาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำอาจจะส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี
2. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น

จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างกันดังนี้

#### 4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การและการสร้างความสัมพันธ์ผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำ แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงให้อำนาจผู้อื่นประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์และผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวม (socialized charismatic) ไม่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (personalized charismatic)

#### 4.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change

oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ จากคำอธิบายดังกล่าวนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบมีไปก้าว หนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบมีใน บางกรณีก็เป็นไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยัง เกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์การ แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบมีอาจมีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง เช่น เป็นตัวการการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีวิสัยทัศน์และแนวโน้มที่จะ ทำให้บรรลุผลกล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรม แห่งตน มีความสามารถทางสติปัญญา เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น มีความ ยืดหยุ่นเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

4.3 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เป็น ทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การ การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่ การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นไม่ใช่ จะอาศัยโชคช่วยแต่จะ ต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์การในระยะยาว และ การพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

สรุปได้ว่า ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกัน หรือทดแทนกันได้และดู เหมือนว่า คำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” จะเป็นคำที่นิยมใช้กันมากกว่า เพราะมี ความครอบคลุมถึงทฤษฎีทั้งสามนั้นด้วยและได้มีผู้นำเอาคำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง” (transformational leader) ไปเปรียบเทียบกับคำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการ จัดการ” (transactional leader) เพื่อจะช่วยให้เข้าใจในนิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง” (transformational leader) ที่ชัดเจน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไป ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ดังนั้นคำว่า “ผู้นำ” อาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ที่แตกต่างกัน คือ 1) ผู้นำแห่งการจัดการ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใน “ระดับที่ คาดหวังปกติ” ให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความ ต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้นำแห่ง

การเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขาที่มีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินี้ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

หากพิจารณาจากนิยามที่ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานใน “ระดับเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” เป็นการเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารในระดับปกติของความเป็นผู้นำแห่งการจัดการนั้น หากพิจารณาย้อนหลังไปถึงทฤษฎีทางการบริหารที่กล่าวถึงในตอนต้น โดยเฉพาะทฤษฎีที่คนจะร่วมสมัย เช่น ทฤษฎีเชิงระบบ ทฤษฎีการบริหารเน้นวัตถุประสงค์ ทฤษฎีความซับซ้อน ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพโดยรวม ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด ด้วยวิธีการ six sigma ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ทฤษฎี Balanced scorecard ทฤษฎีระบบงบประมาณแบบเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ และทฤษฎีการบริหารแบบ CEO ภาครัฐ จะเห็นได้ว่า จุดร่วมประการหนึ่งของทฤษฎีการบริหารเหล่านั้นกับทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนที่มีวิสัยทัศน์ หรือมีจุดหมายระดับท้าทาย และมีความพยายามมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์ หรือจุดหมายนั้นสูงเกินกว่าระดับปกติ

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการบูรณาการของแนวคิดก่อน พ.ศ. 2550 และหลัง พ.ศ. 2550 ดังนี้

#### **ความหมายของกลยุทธ์ และการบริหารกลยุทธ์**

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “strategy” เป็นคำศัพท์ที่มาจากภาษากรีกสองคำรวมกันคือ “stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “legein” ซึ่งหมายถึง การนำหรือผู้นำ เมื่อรวมกันจึงหมายถึง เรื่องของการวางยุทธศาสตร์การบัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้า

ทำลายล้างศัตรู โดยใช้บรรดาสรรพกำลัง ตลอดจนอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิด  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 407)

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วปัจจุบันก่อให้เกิดแนวคิดจาก  
การประกอบธุรกิจจากการเป็นผู้ดำเนินการเอง ไปสู่รูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่  
ซึ่งต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น มีการใช้แนวทางบริหารเชิงกลยุทธ์และ  
ทำการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเพื่อเป็นเครื่องมือใน  
การโต้ตอบกับสภาพการแข่งขันมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการ  
เปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจการเมือง สังคม เช่น ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต  
เกี่ยวกับตลาดลูกค้า คู่แข่งขัน และผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต ผู้นำระดับสูง จำเป็นต้อง  
ปรับเปลี่ยนทิศทางการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง  
ดังนั้นจึงมีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำเอากลยุทธ์ไป  
ปฏิบัติในองค์การ เช่น มีการจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี  
สารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณา  
การร่วมกัน จนเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยผู้นำ  
ระดับสูงขององค์การซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ จะเป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อ  
โครงการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ในทุกขั้นตอน

#### การบริหารเชิงกลยุทธ์

ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วนดังนี้

##### 1. ขั้นตอนการวางกลยุทธ์ (Strategic formulation) ได้แก่

- การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของ

องค์การ

- การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและเป็นสมรรถนะภายใน

- การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

##### 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ได้แก่

- การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

- การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

- การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร

เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

3. **ขั้นการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & evolution) ได้แก่**

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

**ระดับกลยุทธ์ขององค์การ**

สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก และดำเนินงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 ระดับคือ

1. **กลยุทธ์ในระดับการมีส่วนร่วม (Corporate Strategy) จะเป็น** กลยุทธ์ที่ครอบคลุมภาพกว้างโดยรวมทั้งขององค์การ ที่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับทิศทางและเจตจำนงขององค์การในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่ดำเนินการต่อไปนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด (doing the right Things)

2. **กลยุทธ์ในหน่วยงาน (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง** กับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน งานบุคคลากร การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องทำในแต่ละส่วนนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง (Doing the things right)

### **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ**

ผู้บริหารในแต่ละระดับของหน่วยงานหรือองค์การต่างจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การแทบทั้งสิ้นโดยสามารถจะแบ่งภาวะผู้นำขององค์การได้ 2 ระดับได้แก่

1. **ภาวะผู้นำในระดับสูง (Uper-echelon Leadership) จะเป็นภาวะผู้นำ** ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ตลอดจนปรัชญา วิสัยทัศน์ หลักการเป้าประสงค์ และพันธกิจขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การโดยรวมตลอดจนทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานหรือแผนกต่างๆ ให้มีความเหมาะสมด้วยเหตุนี้ผู้บริหารระดับสูง จึงมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การรวมทั้งเน้นการดำเนินการทั้งภายนอกองค์การ ผู้นำในระดับสูงจึงเป็นผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (macro Leadership) นั่นคือมีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างตลอดทั้งองค์การ จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้

ว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leader) เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดีเป็นผู้สร้างองค์การ ให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัว อยู่เสมอและมีมุมมองที่ยาวไกล ที่จะเป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro Leadership) จะเป็นภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์การ ซึ่งเป็นผู้รับแผนกลยุทธ์จากฝ่ายบริหาร ระดับสูง นำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบต่องาน เฉพาะด้าน ด้านงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารระดับนี้จะรับผิดชอบในการจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้าน และแผนปฏิบัติการ (operating or action plan) ของด้านขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์เมื่อสภาพแวดล้อม เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแตกต่างไปจากการคาดการณ์ ผู้บริหารทุกระดับของ องค์การจะต้องร่วมกันดำเนินการจัดทำแผนเฉพาะกิจ (Contingency plan) เพื่อรองรับ สถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมจะตอบโต้สถานการณ์ที่ ไม่แน่นอนซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

### บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Role of Strategic Leaders)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ เป็นแรงกดดันต่อองค์การ ซึ่งมี 6 ประการที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและบทบาทของภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) วิวัฒนาการ ซึ่งหมายถึงสมมติฐาน และความเชื่อต่างๆ ที่สมาชิก องค์การยึดถือร่วมกัน 2) โครงสร้าง คือการออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นส่วนสำคัญของ องค์การ เช่น ระดับการรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นระบบแบบทางการ การบูรณาการ และขอบเขตของการควบคุม 3) สภาพแวดล้อม หมายถึงแรงกดดันทั้งหลายจากการ เปลี่ยนแปลงภายนอก ที่มีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ 4) เทคโนโลยีคือ ปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนทั้งหลายกลายเป็นผลผลิต โดยมี 5) ภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และระดับส่วนงานต่างๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบ ความสำเร็จในการดำเนินการ 6) การจัดวางกลยุทธ์ขององค์การ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีหน้าที่ใน การจูงใจให้พนักงานทำการตัดสินใจของตนเองสู่การปฏิบัติ จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำเชิง กลยุทธ์จะมีบทบาทสองด้านคู่ขนานกัน คือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบ หรือกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สอง ในฐานะของผู้ที่นำเอา

กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นทั้งผู้กำหนด (formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer)

บทบาทที่สำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก็คือ ในกรณีที่องค์การยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ หรือหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและต้องการจะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ ด้านกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างยิ่งต่อองค์การ กำหนดทิศทางให้แก่องค์การ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่จัดตั้งอย่างเป็นระบบมานานมักจะมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงแต่เป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ปัจจัยที่กำกับการควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ มีปัจจัยบางประการที่กำกับการควบคุมทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการแสดงบทบาทของผู้นำแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะมีความโดดเด่นและมีความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อองค์การตกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและขาดความชัดเจน เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีขั้นสูง ด้านโทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ หรือธุรกิจการบิน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องเฝ้าติดตามตรวจสอบ และตีความสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการเติบโตของตลาด และข้อจำกัดต่างๆ ทางกฎหมายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วก็เป็นตัวกำหนดให้ผู้นำมีขอบเขตการมีอิทธิพลของตนในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การน้อยลง และลดทางเลือกการตัดสินใจของผู้นำให้น้อยลงเพราะจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดเหล่านั้น

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์จะโดดเด่นเมื่อองค์การเผชิญกับสภาวะความไม่มั่นคงภายใน และความชัดเจนแน่นอนเกิดขึ้น สมาชิกขององค์การจะเกิดความรู้สึกสงสัยและขาดความมั่นใจต่อการตัดสินใจต่างๆ และต้องการพึ่งพาผู้นำในการช่วยตัดสินใจและกำหนดทิศทางให้คำแนะนำต่างๆ มากขึ้นจึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะวิกฤตบทบาทของผู้นำมีผลกระทบต่อองค์การสูงขึ้นโดยเฉพาะผู้นำที่แสดงพฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยเสนาหา

ปัจจัยขนาดและโครงสร้างขององค์การ ก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำให้การใช้อำนาจ และอิทธิพลของผู้นำลดลงได้ ดังเช่น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นก็จะมีแนวโน้มของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น บทบาทของผู้นำระดับสูงในการตัดสินใจ



จะลดลง ในขณะที่องค์การขนาดเล็ก ผู้นำจะสะท้อนเจตจำนงและวัฒนธรรมตลอดจน กลยุทธ์ของตนในการปฏิบัติตามภารกิจขององค์การได้อย่างชัดเจน

ปัจจัยด้านอายุ หรือระยะเวลาในการพัฒนาองค์การ ก็เป็นสาเหตุของการ เกิดความไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกต่อองค์การ เช่น องค์การที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และ ยังอยู่ในระยะเวลาเริ่มแรกของการพัฒนา จะพบว่าแบบบุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำ และการ ตัดสินใจของผู้นำจะสะท้อนเป็นพื้นฐานแทบทุกด้านขององค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรม ขององค์การนั้น สิ่งที่เป็นกลยุทธ์โครงสร้างขององค์การโครงสร้างขององค์การจึงจะ สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ และแนวคิดของผู้นำได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อองค์การค่อยๆ ขยาย หรือเติบโตขึ้น ก็จะส่งผลให้อิทธิพลของผู้นำต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การลดลงไป และถูกแทนที่โดยวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งกว่า และก่อให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น

ปัจจัยที่ลดการใช้อำนาจ และการมีอิทธิพลของผู้นำต่อองค์การ คือ การเข้า มีอำนาจ หรืออิทธิพลที่เกิดจากการผิงกำลังของคณะที่ผู้บริหารระดับสูง องค์การใดที่ ไม่มีผู้บริหารระดับสูง หรือแม้จะมีแต่ก็อยู่ในสภาพอ่อนแอ อำนาจและการใช้อิทธิพล ทั้งหลายก็จะอยู่ในมือของผู้นำสูงสุดที่จะก่อให้เกิดผลกระทบใดๆ ขึ้นต่อองค์การได้มาก แต่ถ้าองค์การใดที่บริหารจัดการโดยทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจมาก ทีมผู้บริหาร ดังกล่าวก็จะไปลดความมีอำนาจและการใช้อิทธิพลขององค์การของผู้นำระดับสูงของ องค์การลง ดังนั้น จึงมักจะพบว่าผู้นำระดับสูงมีแนวโน้มที่จะคัดเลือกผู้มาเป็น คณะกรรมการหรือทีมงานจากบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตน ทั้งเพราะมีความ คาดหวังว่าคณะกรรมการบริหารระดับสูงที่คล้ายกับผู้นำมากเพียงไร ก็ยิ่งจะส่งผลให้ผู้นำ มีอำนาจสูงตามไปด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จสูงในปัจจุบันนี้ มักจะเน้น การคัดเลือกทีมบริการระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการโดยยึดหลักเกณฑ์การเลือก จากบุคคลดีเด่นที่มีวิสัยทัศน์ และประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน เพราะความ หลากหลายดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การในการสร้างความ แข็งแกร่งต่อการนำพาองค์การภายใต้บริบทโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้ดี

### คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า มีคุณลักษณะเด่นสำคัญอยู่ 2

ประการที่เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับระดับของการแสวงหาความท้าทาย กับระดับความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการแสวงหาความท้าทาย (challenge seeking)

เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ประเมินจากระดับของความมากน้อยตามความเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อการดำเนินการ เป็นการแสวงหาความท้าทายของผู้นำ โดยผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อนาคตกับการมุ่งดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกัน และมักจะพบว่าผู้นำที่มุ่งจะแสวงหาความท้าทายสูง มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดกับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว เช่น การที่ผู้นำกำหนดกลยุทธ์ในการออกผลิตภัณฑ์ของการออกสินค้าตัวใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งของตลาดจะต้องยอมรับว่าสินค้าเป็นผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ดังกล่าวอาจเสี่ยงต่อความล้มเหลวสูงได้เช่นกัน

2. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความต้องการที่มีอำนาจในการควบคุม (Need of Control)

เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความต้องการจะมีอำนาจในการควบคุม ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับระดับความมากน้อยของความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุมของผู้นำที่จะสะท้อนออกมาด้วยระดับความมากน้อยในการกระจายอำนาจ และการยินยอมให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่ามีเพียงไร มีดัชนีตัวอื่นที่บ่งชี้ได้เช่นกัน เช่นระดับของการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร ระดับความมากน้อยของความเป็นทางการ กระตุ้นของผู้นำ และระดับความอดทนของผู้นำที่จะรับความหลากหลายทางความคิดและวิธีการของผู้ตาม

ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูง มักจะจัดรูปแบบขององค์การที่จะเป็นการรวมศูนย์อำนาจมีการกระจายงาน การกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำจะเน้นวัฒนธรรมแบบดิ่งตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวกัน (Uniformity) และการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติ (Conformity) เป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการอำนาจการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการ

ตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptable culture) พยายามจะใช้วิธีการกระตุ้นการมีส่วนร่วม และการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตามมุ่งเน้นการใช้วิธีการบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่างๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือนๆ กันโดยจะสร้างนวัตกรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน และวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิด ของผู้อื่นให้เกิดขึ้นในองค์กร

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะมีลักษณะเด่นอยู่ 2 ประการ คือ ด้านการแสวงหาความท้าทายและด้านที่ต้องการมีอำนาจในการควบคุมซึ่งสามารถจะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจและแบบการบริหารของผู้นำ ตลอดจนต่อวิธีที่ผู้นำใช้ในการบริหารจัดการกับปัจจัยที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ และสามารถตีความสถานะแวดล้อมขององค์กรได้ดี และในฐานะของผู้ตัดสินใจหลักขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการเลือกกำหนดกลยุทธ์ให้แก่องค์กรได้อย่างเหมาะสม พร้อมกับเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทการเป็นผู้นำ ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ แล้วบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Types)

จากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการแสวงหาความท้าทาย กับคุณลักษณะด้านความต้องการมีอำนาจในการควบคุม จะก่อให้เกิดประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 421) ที่สะท้อนวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหารจัดการต่อแรงกดดันเชิงกลยุทธ์และแนวโน้มที่เป็นความต้องการของตน เช่น การมุ่งสู่ทิศทางการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจ การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรมีดังนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม (High-control Innovator หรือแบบ HCI) เป็นประเภทของผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูงแต่ยังคงเน้นการควบคุม การปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรอย่างเข้มงวด ผู้บริหารประเภทนี้จะมองสิ่งแวดล้อมว่าเป็นโอกาส และเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าชั้นสูงมาช่วยให้การบริหารจัดการในองค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำที่แสวงหากกลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์กร และระดับส่วนงาน เพื่อให้องค์กร

สามารถจะเข้าสู่ตลาดหรืออุตสาหกรรมใหม่ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะอนุรักษนิยมในการบริหารจัดการต่างๆ ภายในองค์กรทั้งนี้อาจจะเกิดจากการที่ผู้นำประเภทนี้มีความต้องการที่จะมีอำนาจในการที่จะควบคุมสูง จึงได้ทำการสร้างวัฒนธรรมการควบคุมที่เข้มงวดในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน การบรรลุเป้าหมาย และการให้รางวัลตอบแทนการทำงาน มีการตัดสินใจที่ค่อนข้างจะมีลักษณะการรวมอำนาจ โดยที่ผู้นำจะกระจายอำนาจการตัดสินใจที่สำคัญมากน้อย ดังนั้นองค์กรในอุดมคติของผู้นำประเภทนี้คือ องค์กรที่สร้างสรรค์แต่ควบคุมมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อกันอย่างเหนียวแน่น และเชื่อมั่นในวิธีการบริหารจัดการของผู้นำ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม (Participative Innovator หรือแบบ PI) เป็นประเภทของผู้นำที่มุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก แต่ในขณะเดียวกันภายในองค์กรก็จะสร้างระบบแบบหลวมๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูงและมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยการสร้างค่านิยมแบบมีส่วนร่วมและการเปิดเผย โดยผู้นำลักษณะแบบนี้จะมีลักษณะการมองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะมุ่งแสวงหาความท้าทาย และมีแนวโน้มที่จะเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงมาใช้ในการบริหารจัดการ ดังนั้นองค์กรภายใต้การบริหารงานของผู้นำแบบนี้เป็นที่รู้จักกันทั่วไป ในฐานะที่เป็นหนึ่งในด้านเทคโนโลยีการริเริ่มสร้างสรรค์ทางการบริหาร และการริเริ่มด้านนวัตกรรม

องค์กรในอุดมคติของผู้นำแบบนี้ คือ เป็นองค์กรที่เปิดกว้างและการกระจายอำนาจโดยการตัดสินใจต่างๆ จะดำเนินการเบ็ดเสร็จที่ระดับล่างให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีความต้องการจะมีอำนาจอยู่ในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงมีลักษณะการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ให้ผู้อยู่เบื้องล่าง และจะสร้างนวัตกรรมที่ยืดหยุ่นแบบหลวมๆ แต่ก็มีความอดทนสูงต่อการรับฟังความคิดเห็น และวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ของบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานได้ดี ดังนั้นสิ่งที่เป็นจุดเด่นและจุดรวมที่สำคัญ คือ “เป็นผู้นำที่มีความอดทนต่อความหลากหลาย” ที่พนักงานขององค์กรจะถูกกระตุ้นและสนับสนุน กระบวนการในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและได้รับความมีอิสระในการนำเสนอการตัดสินใจของตน ภาวะผู้นำของผู้นำแบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมนี้ จึงมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศความร่วมมือภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการ

สร้างและพัฒนาปรับปรุงงานในด้านโครงสร้างและเกิดสิ่งที่เป็นการริเริ่มใหม่ๆ ขึ้น อันจะนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่เกี่ยวกับการสร้างผลผลิต งานบริการและกระบวนการต่างๆ ขององค์การได้เป็นอย่างดี

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Qua Guardian หรือแบบ SQG) เป็นประเภทของผู้นำที่ไม่แสวงหาความท้าทายใหม่ๆ แต่มีความต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้ให้ได้มากที่สุด โดยจะเข้าควบคุมงานต่างๆ ตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์การไว้ที่ตนเอง และจะปฏิเสธการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยงต่อองค์การ ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะที่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมเป็นภัยคุกคาม และจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะการปกป้องมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น และจะไม่แสวงหากกลยุทธ์ใหม่ที่จะสร้างสรรค์แต่จะยึดติดเหนียวแน่นกับแนวความคิดและแนวทางการบริหารแบบเดิมๆ หรือยึดกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงมักจะพบว่าองค์การที่จะดำเนินการภายใต้ผู้นำแบบนี้ จึงยากที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นผู้นำอุตสาหกรรมที่มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาด เป็นองค์การที่อาจเรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายต่ำ

ลักษณะขององค์การในอุดมคติของผู้นำแบบนี้ก็คือ การดูแลอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการบริหารจัดการแบบต่างๆ แบบอนุรักษ์นิยมอย่างเข้มงวด มีวัฒนธรรมองค์การที่ถูกกำหนดไว้ชัดเจนแล้ว ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและวิธีการที่เคยปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้วการตัดสินใจจะมีลักษณะของการรวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำประเภทนี้จะต้องรับรู้ และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจที่สำคัญโดยตรงในทุกกรณี

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager หรือแบบ PM) เป็นประเภทของผู้นำที่ชอบนำเอากลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิด หรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว จะเป็นผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการนำเอานวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการแต่อย่างไรก็ตามผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิด และการเปิดกว้างขึ้นในองค์การ พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ละคนจะมีอิสระละปฏิบัติงานประจำวันจะไม่ถูกจัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนักตามที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรง ต่อองค์การ

จากประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น

จะพบว่า เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอยู่ในองค์การทั่วไป แต่ที่มักจะได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้นำดีเด่นของวงการต่างๆ มักจะเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ แบบผู้สร้างสรรค์ ที่มักเป็นผู้นำที่ชอบบุกเบิก ให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นแก่องค์การของตนทั้งสิ้น

### กระบวนการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์นำมาใช้บริหารจัดการ

กระบวนการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์นำมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดผลกระทบ และมีอิทธิพลต่อองค์การ จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในฐานะที่ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องตัดสินใจ และเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติต่างๆ ในการจะทำให้มีการนำเอากลยุทธ์ที่วางแผนเอาไว้ลงสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการศึกษาพบว่า ผู้นำระดับสูงมักจะใช้ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลในรูปแบบและวิธีการต่างๆ ที่มีผลต่อองค์การดังนี้

#### 1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct decisions)

ถือเป็นกระบวนการในการตัดสินใจโดยตรงของผู้นำแทบทุกด้านขององค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์การนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเลือกวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ และเลือกกลยุทธ์ในการทำงาน ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ สามารถส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานทุกหน้าที่ขององค์การเนื่องจากมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งสำคัญ อะไรที่จะต้องเลือกทำก่อน-หลัง ตามลำดับ และอะไรที่ไม่ควรทำ เพราะไม่มีประโยชน์ เป็นต้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงสร้างใหม่ หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่อยู่เดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์การ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูง โดยผู้นำอาจใช้วิธีการเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การเองโดยตรง หรือมีการมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูล ให้ผู้อื่นรับเข้าไปดำเนินการแทนก็ได้

#### 2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร และควบคุมด้วยระบบการให้รางวัล

(Allocation of resources and Control onwards system)

วิธีการจัดสรรทรัพยากรและวิธีการควบคุมระบบการให้รางวัลด้วยความดีความชอบเป็นวิธีการที่มีพลังก่อให้เกิดผลมากที่สุด เมื่อผู้นำสูงสุดนำมาตัดสินใจที่

จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่พนักงานขององค์กรโดยวิธีการนี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้พนักงานทุ่มเทและกระตือรือร้นสร้างสรรค์ผลงาน

กระบวนการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ก็เป็นวิธีการที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมขององค์กร และต่อพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรเป็นอย่างมาก ในบางองค์กรจะใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งครบทุกคน อาจจะมีช้าเร็วแล้วแต่ในปีต่อๆ ไปวิธีการนี้อาจจะทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความเฉื่อยชา ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามขึ้นในองค์กร เพราะไม่ได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำความดี และไม่ได้ลงโทษที่ไม่เก่งเกียจคร้านและไร้ผลงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจึงไม่ใช่เกณฑ์ดังกล่าว แต่ควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกเพื่อจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรแทน จึงจะเป็นการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับสูงขององค์กรที่ถือเป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก็คือ การคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมรวมถึง ใช้วิธีการส่งเสริมความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับตำแหน่งหน้าที่การงาน ตามเส้นทางอาชีพของบุคคลต่างๆ ในองค์กรอีกด้วย โดยส่วนมากผู้นำเชิงกลยุทธ์มักจะมีวิธีการคัดเลือกผู้ที่มีแนวคิด วิธีการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับตนเอง ทั้งนี้ถ้าผู้นำระดับสูงเป็นผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วมหรือแบบ PI ก็จะมีแนวโน้มในการคัดเลือกและส่งเสริมผู้อื่นที่เป็นแบบ PI เช่นเดียวกับตน แต่ในขณะเดียวกันถ้าผู้นำระดับสูงแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุมระดับสูงหรือ HCI ก็จะมีแนวโน้มในการคัดเลือกและส่งเสริมผู้อื่นที่เป็นแบบ HCI เหมือนตน

ในการให้ความดีความชอบ แก่ระดับเจ้าหน้าที่พนักงานก็พบว่า ผู้นำระดับสูงมีแนวโน้มที่จะเลือกให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กรได้อีกด้วย

3. กระบวนการกำหนดปทัสถาน และการกำหนดแบบตัวอย่าง (setting the norms and Modeling)

การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดปทัสถาน และมาตรฐานต่างๆ สำหรับองค์กรนั้นเป็นมาตรการทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อ

องค์การ โดยอาจกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้างๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างลงมารับไปดำเนินการหรือตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เช่น อาจให้กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนรับไปดำเนินการ

การปฏิบัติตนเป็นแบบพฤติกรรมแก่ผู้อื่นก็เป็นมาตรฐานอีกมาตรฐานหนึ่งที่ผู้นำระดับสูงนำมาเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ ถ้าผู้นำทำให้เป็นแบบอย่างก็จะส่งผลให้ผู้ตามนำไปปฏิบัติตาม มาตรการการทำแบบตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถใช้ได้ผลและมีผลกระทบได้สูงก็คือ การทำแบบอย่างพฤติกรรมด้านจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต โดยการแสดงตนเป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมให้เห็นอย่างน้อยแม้ไม่สามารถที่จะทำให้การทุจริตในองค์การหมดไป แต่ในช่วงเวลาดังกล่าวก็สามารถลดลงได้ในระดับหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป มาตรการด้านการตัดสินใจโดยตรง การจัดสรรทรัพยากร และควบคุมด้วยระบบให้รางวัล การกำหนดคปทสสถานและการทำแบบตัวอย่างเป็นวิธีการสำคัญที่ผู้นำใช้เพื่อให้มีผลกระทบต่อองค์การด้วยกระบวนการดังกล่าวเหล่านี้ ผู้นำสามารถสร้างองค์การให้มีลักษณะที่สะท้อนถึงแบบและจุดเน้นของตน ผู้ทำเชิงกลยุทธ์จึงใช้แนวคิดเชิงบรรณาการภาวะผู้นำของตนทั้งในแง่บทบาทผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ทำให้อกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม กับองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ การบูรณาการยังรวมถึงการทำให้บทบาทและแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การอีกด้วย

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในศตวรรษที่ 21 ได้มีการศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบใดที่จะนำมาใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ดังเช่นให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า บริบทของโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้าง และแนวลึกควบคู่กับภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จึงเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการ 6 ประการคือ

ประการที่ 1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือที่มงานบริหารสูงสุด (TMT) จะต้องสามารถใช้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด และมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้จากบุคคล ฝ่ายงานต่างๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

ประการที่ 2 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้



ประโยชน์ และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประการที่ 3 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่ทรงคุณค่า

ประการที่ 4 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริม “วัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน” ขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างด้านโอกาส แก่ทุกคนในการใช้พลัง และร่วมขับเคลื่อนองค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การไว้ได้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การที่อยู่ภายใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ของโลก

ประการที่ 5 ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นการปฏิบัติต่างๆ อย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกให้เห็นถึงความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามารถต่อการตัดสินใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีหลักจริยธรรมด้วยบริบทของโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างเชื้อชาติที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้น ผู้ที่สามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อค่านิยม และวัฒนธรรมเหล่านี้ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

ประการที่ 6 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและควมมีคุณภาพขององค์การ ระหว่างการควบคุม ที่เน้นความยืดหยุ่น และการริเริ่มใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

### 1. ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศให้ความหมายไว้หลากหลาย แต่โดยรวมแล้วภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ (DuBrin, 2007, p. 391) และคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงและเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำที่สามารถในการ

จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลซึ่งเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน (รังสรรค์  
 ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 252) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดบูรณาการภาวะ  
 ผู้นำทั้งในแง่บทบาทผู้กำหนดกลยุทธ์และเป็นผู้ที่ทำให้กลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นผู้นำ  
 จำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน  
 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 304) สอดคล้องกับแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช  
 (2552, หน้า 68) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) จึงเป็นรูปแบบของผู้นำ  
 ประเภทหนึ่งที่สามารถจะนำความสำเร็จก้าวหน้าและความสำเร็จมาสู่องค์กรหรือ  
 หน่วยงาน ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีภาวะ  
 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถแข่งขัน สร้างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติ  
 สำคัญ คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็น  
 ผลสำเร็จ และผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติ  
 ของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 26) ให้  
 แนวคิดว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นกระบวนการในการกำหนด  
 ทิศทางองค์กร การสร้างและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนสมยศ นาวิกาน (2551, หน้า 7)  
 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความ  
 คล่องตัว และให้อ่านใจอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นและ  
 เชวงศักดิ์ พฤษภทเขต (2553, หน้า 55) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็น  
 กระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อ  
 บรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ คลอบคลุมทั้งเป้าหมายและวิธีการ โดยการ  
 กำหนดทิศทางองค์กร การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปปฏิบัติ และการ  
 ควบคุม หรือการประเมิน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีความ  
 สามารถในการใช้รูปแบบหรือกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรง  
 บันดาลใจให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้  
 องค์กรหรือหน่วยงาน อยู่รอดต่อไปได้ โดยมีการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการ  
 ควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

## 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในที่นี้ ผู้วิจัยศึกษาจากทัศนะ แนวคิด หรือจากผลงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ นำเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Preedy and Other Preedy and Other (2003, p. 12) กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การได้โดยการสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนเพื่อพัฒนา 2) รู้จักว่าวัฒนธรรมสังคมเป็นอย่างไรเพื่อกำหนดความเชื่อและคุณค่าทางสังคม และตรงตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและวิทยาลัย โดยการชักจูงเพื่อให้เกิดกิจกรรมและเป้าหมายประสบความสำเร็จ 3) จะต้องมีการกลยุทธ์ที่มองเห็นทิศทางในระยะกลางและระยะยาวขององค์การ สามารถสร้างแผนที่ที่ทำให้คาดเดาอนาคตได้ ดูแลการเงิน พัฒนา สิ่งแวดล้อม

2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Robbins and Coulter Robbins and Coulter (2003) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ว่ากลยุทธ์จะบังเกิดผล เมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนดีเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ การปฏิบัติตามกลยุทธ์มักจะมีผลเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลายๆ อย่าง หรือส่วนต่างๆ ขององค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ ในทางปฏิบัติผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีการกระตุ้นและการมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้ยอมรับในพฤติกรรมซึ่งมีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ๆ และได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ ขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งจุดอ่อน ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) และขั้นที่ 8 การควบคุมหรือการประเมิน (Evaluation) ซึ่งจะเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในขั้นที่ 2-3 และ 4-5 สามารถทำได้ในเวลาเดียวกัน แม้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่

หากการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Desler Desler (2003, p. 31) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การปฏิบัติกรตามกลยุทธ์ มีการเสริมขวัญและแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการ และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การประเมินและทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Nahavandi Nahavandi (2006, p. 263) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Gill Gill (2006) กล่าวว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างได้โดยการสร้างให้เป็นผู้หน้าที่สามารถดำเนินการด้านต่างๆ ได้ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมา

2.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของ Hitt, Duane, Hoskisson Hitt, Duane, Hoskisson (2007, Abstract) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) 2) พหุติการณ์ที่กล้าหาญและธำรงรักษาไว้ซึ่งสมรรถนะหลัก (Exploiting & Maintaining Core Competencies) 3) การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Capital) 4) ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) 5) ให้ความสำคัญกับจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ

(Emphasizing Ethical Practices) 6) แสดงให้เห็นการควบคุมองค์การที่สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) 7) มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิสัยทัศน์ (Anticipate and Vision) มีความยืดหยุ่น (Maintain Flexibility) 8) มอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ (Empower Others to Create Strategic Change as Necessary) 9) มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี 10) เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้องค์การได้อย่างชัดเจน

2.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Dubrin (2010, p. 401) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเปรียบได้กับผู้มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต 4) การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) สภาพขององค์การที่ต้องการเป็นไปในอนาคต

2.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Lussier (2010, p. 371) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ 2) การสร้างความเข้าใจ การส่งเสริมและการสนับสนุนในองค์การ 3) การประเมิน และการสรุปรงาน 4) การทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจในองค์การ 5) การพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำทีม 6) การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน 7) การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ

2.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ John Adair (2010, p. 26) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดภาระงาน ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน 2) การวางแผน มีกำหนดคำถาม คำตอบของงาน 3) การสรุปรงาน มีการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการทำงาน 4) มีการควบคุมกลยุทธ์ 5) การส่งเสริมสนับสนุน 6) การแจ่งงานต่างๆ โดยการนำสารสนเทศมารวมกันเพื่อให้ได้ความรู้ 7) การทบทวนงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้

2.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Matthew Lynch (2012, p. 116) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ประการ คือ 1) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Processes) ได้แก่ การสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาบุคลากร การติดตาม และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approaches ได้แก่ การตัดสินใจในการวางแผน การเข้าใจในเป้าหมาย การลงมือเขียนแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน

2.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Tetsuya Abe, Sachin Chowdhery (2012, p. 2) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสาร 2) การบูรณาการสร้างใจเชื่อใจและไว้วางใจ 3) การมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์ 4) มีการเปลี่ยนแปลง 5) การสร้างทีมงาน 6) การสร้างผู้นำ 7) การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ 8) ภาระงานและความเสี่ยง 9) การตัดสินใจรวดเร็ว 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 9) กล่าวว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement the strategy) ซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหาร ได้แก่

2.12.1 การวางแผน (Planning) ในส่วนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดเป้าหมาย และการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในทุกระดับขององค์การเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับและในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา เพราะผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นจะกำหนดแนวทางสำหรับแผนงาน ซึ่งปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่ำกว่า และต้องประสานงาน การปฏิบัติการในระดับต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะสำรวจแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ ทั้งหมดขององค์การ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนหรือข้อขัดแย้งในระหว่างระดับต่างๆ หรือในหน้าที่ต่างๆ

2.12.2 การจัดองค์การ (Organizing) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะทำอะไรแล้วจึงจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบสำหรับแต่ละงานให้แต่ละบุคคลหรือภายในองค์การ หน้าที่การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงานเฉพาะอย่าง การจัดทักษะของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ สำหรับงานเหล่านี้การประสานงานและการประสมประสานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการ

ทำงาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วยเหตุผลนี้ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมอยู่ในทิศทางของกลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

1.12.3 การนำ (Leading) หน้าที่การนำจะเกี่ยวข้องกับการจัดทิศทางสำหรับองค์การในทุกระดับการติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์ การจูงใจพนักงานในหลายกรณี การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นกับทักษะของผู้บริหารซึ่งบริหารกลยุทธ์ ตลอดจนหน้าที่ในการนำประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์ และกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ

1.12.4 การควบคุม (Controlling) เพื่อให้มีการจัดการทรัพยากรขององค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้หน้าที่การควบคุมในกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่นี้จะติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติ อย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่

2.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 300) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

2.13.1 ขั้นการสร้างกลยุทธ์ (Strategic formulation)

2.13.2 ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)  
มีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และปฏิบัติ

2.13.3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic control & evaluation)

2.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของกัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 147) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

2.14.1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

2.14.2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์

ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ

2.14.3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้

ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง

2.14.4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา

2.14.5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจมีความทะเยอทะยาน คตินอกกรอบ และกว้างไกล

2.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 253) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง (High Thinking, High Understanding) 2) สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (ความรู้ ความสามารถ ข้อมูล ฯลฯ) (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

2.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 47) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีขั้นตอนสลับซับซ้อน 3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบและการประเมินผลของกลยุทธ์

2.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของ พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ (2552, หน้า 58) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.17.1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการ



เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กรของตนในอนาคต หรือการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทางมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยมีวิสัยทัศน์เป็นเบื้องต้น และอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

2.17.2 ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย ในกระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 3) วิสัยทัศน์ เป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดเป็นทิศทางของภารกิจร่วมกัน หรือสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริง ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส ความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดมาสู่องค์กร 4) คุณธรรม จริยธรรม คุณธรรมเป็นธรรมที่เป็นคุณ ความดีงาม จริยธรรมเป็นธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ แบบแผนที่ดีงามสำหรับจัดระเบียบสังคมให้เรียบร้อย 5) การบริหารองค์การ เป็นกระบวนการทำงาน โดยอาศัยคนอื่นซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่นที่เป็นทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ

2.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของ เซวงค์กั๊ด พิฤกษ์เทเวศ (2553, หน้า 108) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิวัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำไปปฏิบัติ 3) ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

2.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ สุพานี

สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 9) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ขั้นตอนการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจของกิจกรรม 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์

2.20 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ ชีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์ (2554, หน้า 74) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

2.21 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 109) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 องค์ประกอบคือ 1) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ 2) การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ 3) การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ 4) สรุบทบทวนเชิงยุทธศาสตร์

2.22 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของจอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 57) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินผล

2.23 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555, หน้า 9) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์

2.24 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของ ตัญญ์ลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 79 – 81) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitively) เป็นความคิดความเข้าใจที่ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของปัจจัยต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุมีเหตุผลและสามารถสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนจนสามารถ

ประมวลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจ ผลที่ตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 2) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์แต่ละระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และความสามารถในการพัฒนางานกลยุทธ์ทุกระดับ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning)

จากการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จในจังหวัดสกลนครจากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อองค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่ง โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป ดังตารางที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

แนวคิดทฤษฎีและ ผลงานการวิจัย	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์																								
	1. Preedy and Other (2003)	2. Robbins and coulterr (2003)	3. Desler (12003)	4. Nahavandi (12006)	5. Gill (2006)	6. Hit Duane, Hoskison (2007)	7. Dubrin (2010)	8. Lussier (2010)	9. John Adair (2010)	10. Mathew lynch (2012)	11. Tesuyal (2012)	12. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548)	13. สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	14. กัลยารัตน์ เถลิงสง (2550)	15. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	16. เมตรพัฒนา ยากิราข (2552)	17. ไกรวรรณ ปุณพันธ์ (2552)	18.เชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553)	19. สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553)	20. ธีระ รุญเจริญ (2554)	21. วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	22. จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	23. ไทโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555)	24. ตัญญาภัทษณ์ พวงนิล (2555)	รวม
1. การสร้างจุดเน้น พันธกิจและทิศทางองค์กร	✓	✓				✓				✓		✓			✓	✓		✓		✓					9
2. การชักจูงให้เกิดกิจกรรม เป้าหมาย ความสำเร็จ	✓	✓								✓		✓													4
3. การมองเห็นทิศทางระยะกลางและยาว	✓	✓												✓			✓	✓		✓				✓	7
4. การวางแผนกลยุทธ์	✓							✓		✓	✓	✓					✓		✓		✓				8
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓	✓		✓	✓			✓		✓	✓		✓					✓	✓			✓		✓	12
6. การปฏิบัติตามกลยุทธ์	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
7. การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓		✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓	15
8. การมอบหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓		✓																						2
9. การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						✓																			1
10. การดำรงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผล						✓					✓	✓													3

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	แนวคิดทฤษฎีและ ผลงานการวิจัย																									
	1. Preedy and Other (2003)	2. Robbins and coulterr (2003)	3. Desler (12003)	4. Nahavandi (12006)	5. Gill (2006)	6. Hit Duane, Hoskison (2007)	7. Dubrin (2010)	8. Lussier (2010)	9. John Adair (2010)	10. Mathew Lynch (2012)	11. Tesuyal (2012)	12. ตีรวิวรรณ เสรีรัตน์ (2548)	13. สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	14. กัลยารัตน์ เมืองสง (2550)	15. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	16. เนตรพัฒน์ธนา ยาวีราภ (2552)	17. ไกรวรรณ ปุณรัตน์ (2552)	18.เชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553)	19. สุพานี สฤษฏ์วาณิช (2553)	20. ชีระ รุญเจริญ (2554)	21. วิโรจน์ สวรรค์ตะนะ (2555)	22. จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	23. ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555)	24. ตัญญาสิลักษณ์ พวงนิล (2555)		
11. การควบคุมกลยุทธ์		✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		✓	✓			รวม
12. การมีวิสัยทัศน์และการพยากรณ์		✓	✓	✓				✓		✓	✓			✓	✓		✓									9
13. การสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและปรับตัว						✓					✓															2
14. มีความคิดความเข้าใจระดับสูง							✓				✓													✓		4
15. นำปัจจัยต่างๆมากำหนดกลยุทธ์			✓				✓						✓	✓	✓											5
16. การคิดเชิงปฏิกิริยาและสร้างสรรค์							✓				✓	✓	✓	✓	✓											5
17. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร								✓			✓									✓		✓	✓	✓		6
18. การสร้างความเข้าใจและสนับสนุนองค์กร							✓	✓			✓	✓														4
19. การสร้างแรงจูงใจในองค์กร								✓			✓	✓														2
20. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ								✓			✓	✓														3
21. การสร้างภาวะผู้นำทีมและการสร้างทีมงาน								✓			✓				✓											3

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีและ ผลงานการวิจัย	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์																										
	1. Preedy and Other (2003)	2. Robbins and coulterr (2003)	3. Desler (12003)	4. Nahavandi (12006)	5. Gill (2006)	6. Hit Duane, Hoskison (2007)	7. Dubrin (2010)	8. Lussier (2010)	9. John Adair (2010)	10. Mathew lynch (2012)	11. Tesuyal (2012)	12. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548)	13. สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	14. กัลยารัตน์ เมืองสง (2550)	15. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศิริ (2551)	16. เนตรพัฒน์นา ยาวีราษ (2552)	17. ไกรวรรณ บุญจันทร์ (2552)	18. เขวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ (2553)	19. สุพานี สฤษฏ์ภาณีช (2553)	20. ธีระ รุญเจริญ (2554)	21. วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	22. จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	23. ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555)	24. ตัญญาจุลภัษณ์ พวงนิล (2555)	รวม		
22. การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	✓							✓				✓													✓	4	
23. การกำหนดภาระงาน	✓								✓																		2
24. การส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์									✓	✓		✓	✓														4
25. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความสัมพันธ์									✓	✓		✓		✓													4
26. มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์										✓		✓															2
27. การประเมินกลยุทธ์		✓							✓					✓													3
28. การตัดสินใจรวดเร็ว				✓																							1
29. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์					✓	✓	✓	✓											✓								
30. การสร้างแรงบันดาลใจ						✓	✓	✓	✓																		3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) จากทัศนนะนักวิชาการ ผลงานการวิจัย ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่จำนวน 8 ความถี่ขึ้นไปได้ 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) การสร้างจุดเน้น พันธกิจและทิศทางองค์กร 2) การมีวิสัยทัศน์และการพยากรณ์ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 7) การควบคุมกลยุทธ์

อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในตาราง ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางที่มาขององค์ประกอบหลักมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ส่วนองค์ประกอบที่แตกต่างแต่มีความถี่สูงก็นำมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การสร้างจุดเน้น พันธกิจและทิศทางองค์กร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ การมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย การสร้างทีมงาน การสร้างผู้นำ การตัดสินใจรวดเร็ว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสื่อสาร การบูรณาการสร้างความสำเร็จและไว้วางใจ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด

2. องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และการพยากรณ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) สภาพขององค์การที่ต้องการเป็นไปในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การสร้างความเข้าใจ การส่งเสริมและการสนับสนุนในองค์การ

3. องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การได้โดยการสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนเพื่อ

พัฒนาระบบการบริหารจัดการ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มองเห็นทิศทางในระยะกลางและระยะยาวขององค์กร สามารถสร้างแผนที่ที่ทำให้คาดเดาอนาคตได้ ดูแลการเงิน พัฒนาสิ่งแวดล้อม การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิสัยทัศน์ (Anticipate and Vision) มีความยืดหยุ่น (Maintain Flexibility) มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเปรียบได้กับผู้มีสมมติฐานในการทำงานโดยอิสระ 1 การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การกำหนดภาระงาน ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การวางแผน มีกำหนดคำถาม คำตอบของงาน การสรุปงาน มีการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการทำงาน วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approaches ได้แก่ การตัดสินใจในการวางแผน การเข้าใจในเป้าหมาย การลงมือเขียนแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสมที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร ขั้นการสร้างกลยุทธ์ (Strategic formulation) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

4. องค์ประกอบที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิสัยทัศน์ (Anticipate and Vision) มีความยืดหยุ่น (Maintain Flexibility) มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ

ระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเปรียบได้กับผู้ที่มีความสามารถสูงในการทำงานโดยอิสระ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การกำหนดภาระงาน ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การวางแผน มีกำหนดคำถาม คำตอบของงาน การสรุปงาน มีการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการทำงาน วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approaches ได้แก่ การตัดสินใจในการวางแผน การเข้าใจในเป้าหมาย การลงมือเขียนแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การกำหนด กลยุทธ์ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่ชัดเจนและเหมาะสมที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ

5. องค์ประกอบที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation) กลยุทธ์จะบังเกิดผล เมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนดีเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีการเสริมขวัญและแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติ ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมา การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Capital) มอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ (Empower Others to Create Strategic Change as Necessary) การทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจในองค์การ การพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำทีม การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมสนับสนุน กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Processes) ได้แก่ การสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาบุคลากร การติดตาม และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีการสื่อสาร การบูรณาการสร้าง ความเชื่อใจและไว้วางใจ การมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมงาน การสร้างผู้นำ การตัดสินใจรวดเร็ว) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

6. องค์ประกอบที่ 6 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน มีดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการประสมประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในทุกระดับองค์การเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับและในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ใช้วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) มีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และปฏิบัติ การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

7. องค์ประกอบที่ 7 การควบคุมกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ การแสดงให้เห็นการควบคุมองค์การที่สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) การประเมิน และการสรุปงาน มีการควบคุมกลยุทธ์ การทบทวนงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดขึ้นหรือไม่ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic control & evaluation) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การ หน่วยงาน สถาบัน และบริษัท โรงงาน ด้วยเหตุผลหลายประการอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสภาพปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหารหรือต้องการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อยเพื่อ

เป็นผู้บริหารจึงต้องเตรียมบุคคลากรสำหรับงานบริหารในอนาคต ความต้องการพัฒนาให้ เป็นมืออาชีพในการบริหารเพื่อสามารถรับมือกับสภาพของการแข่งขันด้านต่างๆ ในโลกยุค โลกาภิวัตน์ และการพัฒนาภาวะผู้นำยังเป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันและแก้ไข ข้อจำกัดของการบริหารจัดการในองค์การ หน่วยงาน สถาบันบริษัท และโรงงาน โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุม การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารจัดการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานใน ปัจจุบัน ด้วยความจำเป็นดังกล่าวการบริหารจัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัด สกลนครจึงต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้า สำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครสามารถที่จะแข่งขันกับกลุ่มผู้ประกอบการผลิตเสื้อผ้า สำเร็จรูปทั้งภายในและต่างประเทศ

2. ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงาน ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร

ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการให้แนวคิด ไว้มากมาย สรุปความเห็นได้ว่าเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้ผู้นำได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ในการพัฒนาภาวะ ผู้นำ แต่จะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญด้านต่างๆ ที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี หลายประการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครได้แก่

1. การปรับปรุงความรู้และรู้จักคุณค่าในตัวเองของผู้นำ (Improve Self Knowledge and Self Worth) นั่นคือ ผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัด สกลนครต้องมีความรู้ความเข้าใจและรู้จักคุณค่าของตนเอง เมื่อผู้บริหารโรงงานเข้าร่วมใน โครงการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับแนวความคิดของตนเอง การใช้ วิธีการต่างๆ ในการเรียนรู้ เช่น โครงการนำเสนองาน การตัดสินใจโดยกลุ่ม การอภิปราย แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับประเด็นของสภาพและปัญหาการผลิต การลงทุน การตลาด จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียนในปลายปี 2558 และกรณีศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จะช่วย ให้เกิดการเรียนรู้และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2. การปรับปรุงวิธีการคิด (Reshape Mindset) โครงการพัฒนาภาวะ

ผู้นำควรมีการทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ความรู้หรือทฤษฎีใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกิดขึ้นจากการวิจัย ดังเช่น ความสามารถทางด้านอารมณ์ (Emotional Intelligence) ว่าเป็นความสามารถที่สำคัญยิ่งกว่าความสามารถด้านสติปัญญา ทั้งเพราะผู้ที่มีความสามารถทางด้านอารมณ์ มีความตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น และสามารถจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ แนวคิดอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ อินเทอร์เน็ต ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มของสังคมและตลาดโลก เป็นต้น

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หรือการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ ผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครเกิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการได้รับประสบการณ์หรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยการเรียนรู้เป็นทีม แต่ละคนในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกประสบการณ์ตรงหรือการฝึกปฏิบัติจริง โดยการดำเนินการในลักษณะของการเรียนรู้

4. การพัฒนาความสามารถ ทักษะ และความสัมพันธ์ (Improve Abilities, Skills and Relationships) ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การหรือโรงงาน

5. การสังเกตรูปแบบของภาวะผู้นำ (Observe Models Leadership) เป็นการเรียนรู้ผ่านการถ่ายโอนจากการดูแบบอย่างบุคคลอื่น เช่น ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานและผู้บริหารระดับกลางของโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร

6. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทิศทางและวัฒนธรรมขององค์การใหม่ (Participate in the Changing Direction and New Culture of the Business) แต่ละบุคคลในองค์การจะต้องรู้ถึงกลยุทธ์และทิศทางขององค์การเพื่อที่จะทำให้รู้ว่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือสนับสนุนได้อย่างไร ดังนั้นผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครจึงมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในการผลิตร่วมกัน

7. การให้ความสำคัญกับโลกาภิวัตน์ (Global Focus) ในการจัดทำโครงการพัฒนาภาวะผู้นำต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระดับนานาชาติ และระดับประเทศโดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ต้องมีการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อสืบค้นข้อมูลและการบริการขององค์การต่างๆ อย่างกว้างขวาง

8. เชื่อมโยงกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ (Link up With Other People Relevant Your Work) การใช้เวลาในการพูดคุยกับผู้บริหารโรงงานผลิต

เสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครอื่นๆ ทำให้เกิดมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการกับปัญหา การดำเนินการสร้างกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลเพื่อใช้ในการบริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

### 3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้ ซึ่งสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานยิ่งมีความท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้ได้มากเท่านั้น งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานที่จะช่วยส่งเสริมให้มีการก้าวหน้าในอาชีพได้

2. การเรียนรู้จากคนอื่น ในการเป็นผู้นำสามารถจะเรียนรู้ได้จากคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (role model) เป็นแหล่งที่จะได้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบงานที่ท้าทายให้ทำ นอกจากนั้นเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจะเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากรที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานได้

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครมีงานวิจัยที่พบว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาการเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ รู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์

นอกจากนี้ ยังพบว่าวิธีการพัฒนาทักษะการบริหาร (management skill training) เกือบทุกวิธี สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง

และการสร้างวินัยในตนเอง 2) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า ในแต่ละแบบมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง แยกพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิภาพ สำหรับความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ Chris Argyris ได้จำแนกไว้ด้วยคำ 2 คำ คือ การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single-loop Learning) ซึ่งเป็นวิธีการจดจำปัญหาไว้เพราะคิดว่าปัญหาไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการป้อนกลับต่ำสุด การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-loop Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ จากตนเองและจากสภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมด้วยตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณา การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจะเป็นต้องมีการบทบาทอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับกาเข้าไปใช้ในทันที แต่สามารถนำไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดได้ 2) ประสบการณ์ (Experience) คือ ประสบการณ์การทำงาน ในอดีตที่มีการบรรลุผลสำเร็จและจัด



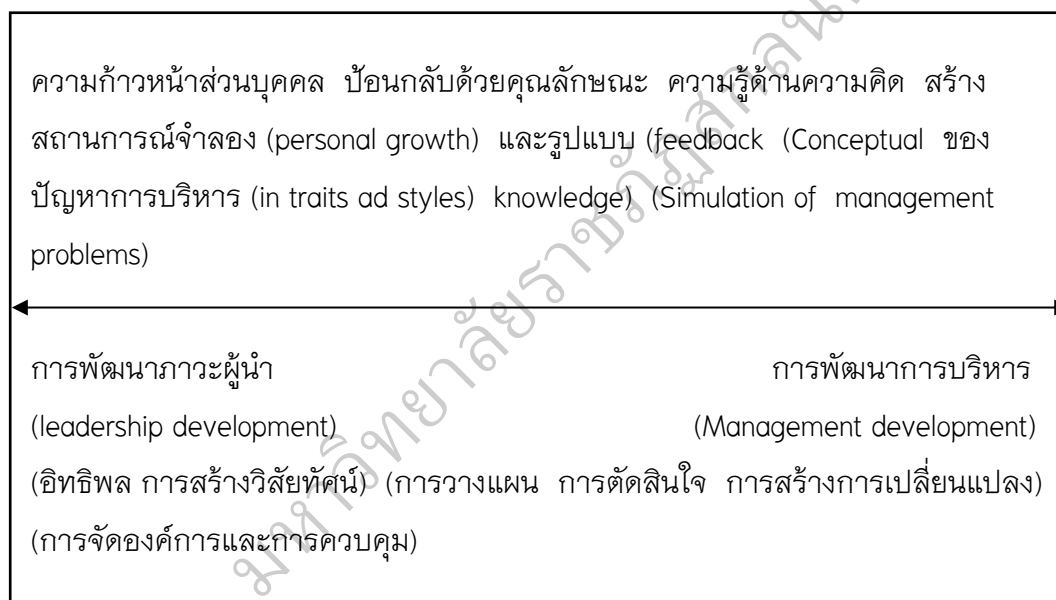
ข้อผิดพลาดได้ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า (Mentoring)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร นอกจากจะใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว ยังมีวิธีการที่สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับรูปแบบการพัฒนาก็คือโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังที่นักวิชาการของต่างประเทศได้เสนอแนวคิดดังนี้

DuBrin (1998, p. 398) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรวบรวมตามแนวคิดของ Marshall Whitmire & Phillip R.Nienstedt ที่เน้นความสำคัญในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจึงจะได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมีอาชีพ ลักษณะสำคัญดังกล่าวมีดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) 2) การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) 3) กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) 4) การใช้รูปแบบที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) 5) สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) 6) มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงกับประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) 7) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) 8) การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการแต่ละคน (Conclude with Individual Action Plans) ส่วนชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of Leadership Development Program) อาจแบ่งได้เป็น 4 ชนิด คือ 1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความมั่งคั่งส่วนบุคคล บุคคลจะได้ตระหนักถึงความต้องการภายในของตน และมีการเตรียมพร้อมด้านจิตใจ ซึ่งจะใช้กิจกรรมทางจิตวิทยาหรือกิจกรรมที่ให้ออกไปเผชิญกับประสบการณ์ภายนอกเพื่อให้บุคคลสะท้อนพฤติกรรม ค่านิยมและความต้องการส่วนตัวออกมา โดยมีการเสริมพลังใจและการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่างๆ 2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style) โดยใช้แบบวัดคุณลักษณะและแบบภาวะผู้นำ ซึ่งให้ผู้ร่วมงานในข้อมูลย้อนกลับต่อผู้นำ และผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับตนเอง จากนั้นมาทำการวิเคราะห์คัดแยกข้อมูลย้อนกลับที่แตกต่างออกมา ซึ่งช่วยให้ผู้นำตระหนักถึงคุณลักษณะและแบบพฤติกรรมของตนชัดเจน เป็นแนวทางการสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้ 3) การพัฒนาทักษะด้านความคิด

(Development Conceptual Skills) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะพัฒนาความคิดความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำตื่นตัวกับความรู้หรือข้อมูลที่ได้รับแนะนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 4) สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีโอกาสจัดการกับปัญหาในสถานการณ์จำลองจากเหตุการณ์จริง จึงจะช่วยให้เกิดการ เรียนรู้ในการจัดการรับปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้งได้

การพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 ชนิด จะมีลักษณะของความต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความก้าวหน้าส่วนบุคคล จะมีความสัมพันธ์ อย่างชัดเจนกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขณะที่โปรแกรมด้านสถานการณ์จำลองจะมี ความสัมพันธ์กับการพัฒนาผู้บริหาร แสดงชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของ Dubrin ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของ Dubrin (1998, p. 398)

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำพอสรุปได้ว่ามี 4 กลยุทธ์ คือ 1) ให้และกระตุ้นความสนใจด้วยวิสัยทัศน์ (attention through vision) 2) สื่อความหมายด้วยการติดต่อสื่อสาร (meaning through communication) 3) สร้างความไว้วางใจด้วยการกำหนดตำแหน่ง (trust through positioning) 4) พัฒนาตนเองด้วยการมองตนเองในแง่ดีและมีความมั่นใจหรือองค์ประกอบ Wallenda (development of self through positioning self-regard and Wallenda factor) คือการที่ผู้นำต้องไม่คิดถึงความล้มเหลว ต้องคิดเสียว่าความผิดพลาดก็เป็นเพียงการทำงานอีกวิธีหนึ่งเท่านั้น และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรนำ (classroom/trainer-led) 2) การเรียนรู้ทางไกล (distance learning) 3) การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (on-the-job training) 4) การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (external course) 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) 6) การสัมมนา (seminar) 7) การประชุมทางวิชาการ (conference) 8) การประชุม (meeting) 9) การศึกษาภาคค่ำ (evening course) 10) การศึกษาต่อ (further education) 11) การฝึกปฏิบัติงานที่มอบหมาย (assignment) 12) การมีส่วนร่วมในวงจรกิจกรรม (participation in d.c.) 13) การอ่านหนังสือหรือบทความ (reading article and books) นอกจากนี้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่น่าจะเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ในปัจจุบันก็คือวิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (solo learning) ได้แก่ ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (programmed learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (project-individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (action maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (computer-based training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive video) สถานการณ์จำลอง (simulation)

2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (one-to-one learning) ได้แก่ 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (guide practice) 2) การสอนงาน (coaching) 3) การให้คำปรึกษา (counseling) 4) การฝึกงาน (mentoring) 5) การสาธิต (demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (guide reading) 8) การติวเข้ม (tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (micro teaching) 3) การบรรยาย (lecture)

- 4) การเรียนจากบทเรียน (lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (project-group) 7) การฝึกปฏิบัติ (in-tray exercise) 8) การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน (exercise-skills) 9) การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม (exercise-group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (case study-paper-based) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (case study-incident) 12) สถานการณ์จำลอง (simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (business game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (discovery learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action training set) 16) การระดมสมอง (brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (field trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (open forum)

นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบด้วยก่อนที่จะพัฒนาให้องค์การมีความสำเร็จต่อไป ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลายแตกต่างกัน วิธีการย่อยมีกิจกรรมการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย ลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้รับการพัฒนา จนทำให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ ด้วยจากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาในขณะที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ซึ่งในแต่ละวิธีอาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล หรือเป็นการพัฒนารายกลุ่ม หน่วยงาน บางวิธีเป็นวิธีการพัฒนาในขณะที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายบริหารที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก และ/หรือวิธีการพัฒนา นอกเหนือการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย สรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์การตนเองหรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์การมากขึ้นอาจใช้ร่วมกันรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training/Laboratory Training) เป็น

การฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อน รู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้พฤติกรรม ทักษะคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการซักถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยาย เพื่อรายงานต่อที่ประชุมทำรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. ทักษะศึกษา/ศึกษาดูงาน (Field Trip/Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

6. การประชุม แบ่งได้เป็น ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เน้นการร่างประสบการณ์นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

ประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round Table) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปราย 4 - 6 คน อภิปรายในหัวข้อเรื่องที่กำหนดบนโต๊ะรูปกลม มีการแสดงทัศนะความคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง โดยการจัดที่ให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน มีผู้นำอภิปรายแนะนำ สอบถามปัญหา ควบคุมการอภิปราย และสรุปการอภิปราย

การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

การประชุมเชิงวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอพบว่า มีวิธีการมากมายหลายรูปแบบที่น่าสนใจ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้ทั้งหมด 3 วิธี ดังนี้ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การใช้ชุดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าโปรแกรมดังกล่าว เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เจตคติ และความเข้าใจ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แนวคิดใหม่ๆ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม เปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้น

### **ตอนที่ 3 บริบทกลุ่มผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดสกลนคร**

อุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครมีมานานกว่า 30 ปี นับเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้มหาศาลให้กับชาวสกลนคร และเป็นอุตสาหกรรมที่ เชิดชูหน้าตาให้กับชาวสกลนคร ปัจจุบันมีผู้ประกอบการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปอยู่ประมาณ 60 ราย สถานที่ประกอบการส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในตัวเมืองจังหวัดสกลนคร มีส่วนน้อยจะ ตั้งอยู่ตามอำเภอรอบนอกซึ่งห่างจากตัวเมืองไม่ไกลมากนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การบริหารจัดการเกี่ยวกับต้นทุนในการผลิตของแต่ละรายที่แตกต่างกันไป สินค้าที่ผลิต ส่วนมากจะผลิตเสื้อแจ๊คเก็ต กันหนาว กันลม ชุดวอร์ม ชุดกีฬา แบบฟอร์มพนักงานของ หน่วยงานต่างๆ เสื้อโปโล เสื้อยืด เป็นต้น

องค์ประกอบขององค์กรของผู้ประกอบการแต่ละราย จะประกอบไปด้วยประธาน กรรมการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการบริหารฝ่ายบุคคล ผู้จัดการบริหารฝ่ายผลิต ผู้จัดการ ฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งหมดประมาณ 6 คน

รายนามผู้ประกอบการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครมีดังนี้  
(สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสกลนคร, 2558, หน้า 8 - 15)

1. หจก.บี เค ซี การ์เมนท์ ที่ตั้ง 61 ม.6 บ้านบึงทวาย อ.เต่างอย  
จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714430 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ๊คเก็ต เสื้อกันหนาว

เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ เสื้อโปโล เสื้อยืดคอกกลม ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2. ร้านเค ที พี สปอร์ต ที่ตั้ง 218/12-12 ถนนรัฐพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-730424 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดวอร์ม ชุดกีฬา ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ เสื้อโปโล เสื้อยืดคอกกลมลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

3. ร้านเรวัต บุญญาวรณ ที่ตั้ง 200/8 ถนนเสรีไทย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732341 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดวอร์ม ชุดกีฬา ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ เสื้อโปโล เสื้อยืดคอกกลม ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

4. ร้านสกลเซนเตอร์ ที่ตั้ง 373/23 ม.13 ถนนบ้านหนองมันปลา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-713956 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดวอร์ม ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

5. ร้านจิตต์สวัสดิ์การ์เมนท์ ที่ตั้ง 225 ถนนเสรีไทย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-733880 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดวอร์ม และแบบฟอร์มหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

6. ร้านชายสปอร์ต ที่ตั้ง 1760/90 ถนนประชาราษฎร์ ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714476 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดวอร์ม ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

7. ร้านชาลีสปอร์ต ที่ตั้ง 1/30 ถนนสกล-นาแก ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732186 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว

เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

8. ร้านแชมป์ ที่ตั้ง 1575/17 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-712898 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

9. ร้านซูปเปอร์แชมป์ ที่ตั้ง 1575/18 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732495 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

10. ร้านสกลการ์เมนท์ ที่ตั้ง 1450/5-6 ถนนยุวพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-715288 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

11. ร้านเอมอร ที่ตั้ง 1/40-42 ถนนสกล-นาแก ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732593 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

12. ร้าน ต.นิยมศิลป์ ที่ตั้ง 1760 ถนนประชาราษฎร์ ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714455 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

13. ร้าน ต.วิจิตรศิลป์ ที่ตั้ง 1604/173 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม



อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714360 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

14. ร้านตุ้ยนุ้ย ที่ตั้ง 1604/11 สุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732687 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

15. ร้านต.การ์เมนท์ ที่ตั้ง 1744/1 ถนนประชาราษฎร์ ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-712944 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

16. ร้านทวิทัศน์ ที่ตั้ง 28/2 ซอยบุญมาพัฒนา ถนนบ้านหนองมันปลา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732296 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

17. ร้านธงชัยสปอร์ต ที่ตั้ง 28/1 ซอยบุญมาพัฒนา ถนนบ้านหนองมันปลา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-713278 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

18. ร้านนิดาภรณ์ ที่ตั้ง 1760 ถนนประชาราษฎร์ ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-730425 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

19. ร้านไทยสปอร์ต ที่ตั้ง 145 ถนนเสรีไทย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-713596 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

20. ร้านปาโก้ ที่ตั้ง 446/11 ถนนรัฐบำรุง ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732134 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

21. ร้านพลอยอารมณ์ ที่ตั้ง 1760/103-104 ถนนประชาราษฎร์

ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714371 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้ง ภายในประเทศและต่างประเทศ

22. ร้านสหภัณฑ์การ์เมนท์ ที่ตั้ง 17/9-10 ถนนไธ ที่ ยู ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-713995 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

23. ร้านพี่น้อง ที่ตั้ง 1475/20-2 ต.วัฒนาวา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-711589 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

24. ร้านธนโชคการ์เมนท์ ที่ตั้ง 42/2 ถนนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-711296 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงาน ผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

25. ร้านแสงวารารณ์ ที่ตั้ง 1652/45 ถนนต.วัฒนาวา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714852 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

26. ร้านลายผ้า ที่ตั้ง 285/17 ถนนคูเมือง ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-716410 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

27. บ.ลาวัณย์การ์เมนท์ จำกัด ที่ตั้ง 320 ม.8 ถนนสกล-นาแก ต.จัวด่อน

อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-981270 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

28. ร้านวิจิตรการ์เมนท์ ที่ตั้ง 1575/8-9 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-712648 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

29. ร้านสกลนครยิ่งยง ที่ตั้ง 1709/6 ถนนยุวพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732571 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

30. บ.ภูมิภาคย์อุตสาหกรรมจำกัด ที่ตั้ง 212 ม.2 ต.ห้วยยาง อ.เมือง

จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-981173 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

31. ร้านสุภาภรณ์ ที่ตั้ง 1604/9 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732391 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

32. ร้านเสรีสปอร์ต ที่ตั้ง 1604/125 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-713584 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

33. ร้าน เอกมินทร์การ์เมนท์ ที่ตั้ง 1773/51 ถนนรัฐพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-712698 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

34. ร้านอุดมการ์เมนท์ ที่ตั้ง 1898/3 ถนนรัฐพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-713231 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

35. ร้านไอคิวการ์เมนท์ ที่ตั้ง 73/1 ถนนโ อี ยู ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 089-2786777 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

36. ร้านไอเดีย ที่ตั้ง 218/11 ถนนรัฐพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-171489 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ

ต่างประเทศ

37. ร้านไทยอินเตอร์ไฟรท์ ที่ตั้ง 1432/13 ถนนเปรมปรีดา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-972212 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

38. ร้านภูพานการ์เมนท์ ที่ตั้ง 1604/9 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732391 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

39. ร้านดาวรุ่ง ที่ตั้ง 1604/64-65 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732512 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

40. ร้านเฉลิมการ์เมนท์ ที่ตั้ง 1604/62-63 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732315 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

41. ร้านตุ๊กตึง ที่ตั้ง 1/29 ถนนสกล-นาแก ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732315 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

42. ร้านสามชัย ที่ตั้ง 1590/2 ถนนยุวพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-711270 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น

โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

43. ร้านนารายณ์ ที่ตั้ง 1287/2 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-711332 ผลิตและจำหน่าย ชุดกีฬาและอุปกรณ์การกีฬาทุกชนิด

44. ร้านริวิสपोर्ट ที่ตั้ง 1652/45 ถนน ต.วัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-730998 ผลิตและจำหน่าย ชุดกีฬาและอุปกรณ์การกีฬาทุกชนิด

45. ร้านหญิงไอวีแอล ที่ตั้ง 1446/20 ถนนเปรมปรีดา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-712137 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

46. ร้านสยามภัณฑ์ที่ 1861/2 ถนนรอบเมือง ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714055 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลมชุดกีฬาทุกชนิดลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

47. ร้านสปอร์ตคลับ ที่ตั้ง 1691/6 ถนนรอบเมือง ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732846 ผลิตและจำหน่าย ชุดกีฬาและอุปกรณ์การกีฬาทุกชนิด

48. ร้านสกลนครเพิ่มพูนทรัพย์ ที่ตั้ง 11/1-3 ถนนโอบ ที่ ๒ ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732328 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลมชุดกีฬาทุกชนิดลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

49. ร้านรุ่งเจริญการ์เมนท์ ที่ตั้ง 386/15 ถนนสกลทวาปี ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714410 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

50. ร้านสยามแคมป์ ที่ตั้ง 1301/17 ถนนสุขเกษม ต.เชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-711374 ผลิตและจำหน่าย ชุดกีฬาทุกชนิด
51. ร้าน NYS การ์เมนท์ ที่ตั้ง 1305/63 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 086-1413444 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลมชุดกีฬาทุกชนิดลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
52. ร้านชาติรีสปอร์ต ที่ตั้ง 1755/10-12 ถนนรัฐพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714851 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
53. ร้านอนุชาการ์เมนท์ ที่ตั้ง 1709 ถนนเปรมปรีดา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 089-3598844 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
54. ร้านเบอร์ลินการ์เมนท์ ที่ตั้ง 1627/5-6 ถนนสุขเกษม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-712649 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
55. ร้านคักดีดา ที่ตั้ง 68/1 ถนนไธ ที่ ๒ ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 086-0346568 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่งและจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
56. หจก.เค วาย การ์เมนท์ ที่ตั้ง 171/2 ม.4 ถนนเสรีไทย ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714873 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ

ต่างประเทศ

57. ร้านดิออร์ ที่ตั้ง 1709 ถนนเปรมปรีดา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-712657 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

58. ร้านรุ่งจรรยา ที่ตั้ง 1446/48 ถนนยุวพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-713630 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะเป็น โรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

59. ร้านสปอร์ตแวร์ ที่ตั้ง 369 ถนนบ้านหนองมันปลา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-714851 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

60. ร้านซูเปอร์สปอร์ต ที่ตั้ง 1760/51 ถนนประชาราษฎร์ ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-732495 ผลิตและจำหน่าย เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกันหนาว เสื้อกันลม ชุดฟอร์มพนักงานของหน่วยงานต่างๆ ลักษณะการผลิต ผลิตในลักษณะ เป็นโรงงานผลิตสำเร็จรูปตามสั่ง และจำหน่ายทั้งส่งและปลีก ส่งทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ

## ตอนที่ 4 การวิจัยและพัฒนา

### การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหาก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือ



รูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ เหตุผลหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่คุณคุ้นเคยได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อนหรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดีและสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป อีกทั้งเป็นการวิจัยที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางาน พัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาวิถีชีวิตของมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยเชื่อว่า การวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ สอดคล้องกับแนวคิด นงลักษณ์ วิรัชชัย (2547, หน้า 43 – 72) และ องอาจ นัยพัฒน์ (2551, หน้า 230 – 275) กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้การวิจัยและพัฒนา มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม จากระบบที่มีฐานทางเกษตรมาสู่ระบบที่มีฐานทางอุตสาหกรรมที่ค่อยๆ เกิดขึ้น ได้มีส่วนส่งเสริมให้การวิจัยและพัฒนาเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะเป็นเครื่องมือแสวงหาความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ เพื่อก่อให้เกิดการผลิตสิ่งใหม่ๆ ขึ้น และยังช่วยเพิ่มพูนคลังความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2549, หน้า 13) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (Product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพ และเมื่อทดลองใช้แล้วผลผลิตนั้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไปซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบทดลอง (Experimental Design) ต้องการทราบว่าเป็นปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรมมาแก้ปัญหา และขั้นตอนการทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมที่ถูกเลือก

### 1. ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

มีนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังเช่น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2554, หน้า 123) ได้ให้ความหมายของการวิจัย

และพัฒนาว่า เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (Product) ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจอาจเรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” ที่เป็นตัวสินค้า ในทางการศึกษาอาจเรียกว่า “นวัตกรรม” ที่อาจเป็นวัสดุ (Material) หรืออาจเป็นหลักการ (Principal) แนวคิด (Concept) หรือทฤษฎี (theory) ที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติด้วย ในกรณีที่เป็นวัตถุนั้นอาจเห็นได้สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่วนที่เป็นหลักการ แนวคิดและทฤษฎีอาจเห็นได้ในสาขาหลักสูตรและการสอน และสาขาวิชาอื่นๆ รวมทั้งสาขาวิชาการบริหารการศึกษา โดยนวัตกรรมการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่เป็น “หลักการ แนวคิดหรือทฤษฎี” เพื่อการบริหารการศึกษา โดยหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีเหล่านั้นอาจเป็นการหยิบยืมจากที่อื่นมาใช้ (adopt) หรืออาจปรับเอามาใช้ (adapt) หรือริเริ่มขึ้นมาใหม่ (Creation) หากเอามาใช้แล้วทำให้การทำงานดีขึ้นและส่งผลให้คุณภาพทางการศึกษาไทยดีขึ้นก็ถือว่าใช้ได้ทั้งสิ้น โดยมีกระบวนการวิจัยในรูปแบบ R1D1-R2D2-R3D3...RnDn (Big RD) โดยมีขั้นตอนสุดท้ายใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของผลผลิต ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป ตลอดจน สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 91) ยังเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการและการบริหารที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุง ให้เกิดผลผลิตและกระบวนการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการของบุคคลหรือองค์การ อีกทั้ง กฤษยากร เตชะปิยะพร (2552, หน้า 3) กล่าวว่า เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีความเห็นสอดคล้องกับ ญาณภัทร สีหะมงคล (2552, หน้า 4) ว่า การวิจัยและพัฒนาใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงานหรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต และ สุพักตร์ พิบูลย์ และคณะ (2552, หน้า 12) ยังเห็นว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงสื่อ/สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการ แล้วมีการทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้นวัตกรรมที่นำมาทดลองคือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม นอกจากนี้ รุจโรจน์ แก้วอุไร (2552, หน้า 7) ยังเห็นว่า งานวิจัยและ

พัฒนา คือ งานวิจัยที่มุ่งเน้นนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ในการพัฒนากระบวนการผลิตกระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้ คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557, หน้า 181) ได้ให้ความหมาย การวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการแสวงหาความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อนำไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่หรือการบริการใหม่ขึ้น ซึ่งในทางการศึกษาอาจเป็นหลักสูตร ชุดฝึกอบรม ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโครงการพัฒนา เป็นต้น การวิจัยและพัฒนาจึงเป็นการพัฒนาการศึกษาที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักคือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา และนำผลวิจัยที่พบว่ามีคุณภาพนั้นไปเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป ถือว่าผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้นได้รับรองคุณภาพจากการวิจัย

จากความหมายของการวิจัยและพัฒนาที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง งานวิจัยที่มุ่งเน้นการทดลองปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (Product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรม เพิ่มพูนความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์วัฒนธรรมและสังคม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ในการพัฒนากระบวนการผลิต กระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

## 2. ความสำคัญการวิจัยและพัฒนา

ในด้านความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232 – 234) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ดังนี้ 1) เป็นการนำเอาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้างภูมิปัญญาใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบ (Prototype) 2) เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การวิจัย การ

พัฒนา และการเผยแพร่ 3) มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้

4) มักใช้การผสมผสาน วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัยประเภทนี้ คือ การมีทั้ง “ความแกร่งและความยืดหยุ่น” ที่เป็นจุดเด่นของวิธีการวิจัยทั้งสองรูปแบบ

5) มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนาจุดเน้นสำคัญของการวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินงานวิจัยที่ต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการหรือการบริการจากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งาน 6) ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมีมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้โดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนแรง” ของนักวิจัยและบรรณิ โสภประยูร (2546, หน้า 12) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ดังนี้ 1) เป็นการนำผลวิจัยเดิมหรือสิ่งประดิษฐ์มาทบทวนแล้วพัฒนาหรือต่อยอด เพื่อเพิ่มศักยภาพให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติอย่างแท้จริงกล่าวคือ “วิจัยและพัฒนาและพัฒนาโดยใช้วิจัย” การวิจัยจึงเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนา 2) เป็นการศึกษาค้นคว้าทดลองและตรวจสอบเพิ่มเติมของเดิมให้สมบูรณ์และเป็นไปอย่างครบวงจรด้วยการจัดกระทำซ้ำ หลายครั้งรวมทั้งสำรวจความคิดเห็นขั้นสุดท้าย 3) เป็นการนำกระบวนการวิจัยต่างๆ จากทั้งประเภทการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในโครงการวิจัยและโครงการพัฒนาโดยจัดแบ่งให้มีโครงการวิจัยย่อยหรือโปรแกรมการวิจัยจำนวนมากเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นชุดโครงการวิจัย 4) มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถหรือทักษะทางวิชาการทั้งทางด้านการศึกษา การพัฒนาและการปฏิบัติหน้างานประจำให้แก่ทีมผู้ร่วมดำเนินการวิจัย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการยอมรับผลผลิตและเผยแพร่หรือขยายผลการวิจัยต่อไปด้วยพร้อมๆ กัน 5) สามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่จะใช้ผลการวิจัยได้เสมอเนื่องจาก R&D มุ่งที่ผู้ใช้ผลผลิตเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุด 6) ในระหว่างที่ดำเนินงานวิจัยและพัฒนาอยู่นั้นจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมผลิตและ/หรือผู้ใช้ผลผลิตจากภาครัฐและเอกชนทั่วไปได้มีส่วนร่วมดำเนินการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสำคัญของผลผลิตและเป็นการเผยแพร่ผลวิจัยไปด้วยในตัว 7) ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาจะต้องเป็นช่วงเวลาที่ต่อเนื่องกันยาวนานมากพอที่จะทำให้เกิดผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามความต้องการของสังคม 8) การเผยแพร่และการขยายผลของผลผลิตที่ได้จาก R&D ควรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งในขณะที่กำลังดำเนินการวิจัยอยู่และหลังจากการวิจัยได้เสร็จสิ้นลงทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตามเพื่อให้ผลผลิตไปสู่

ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง 9) เนื่องจากผลผลิตจาก R&D อาจจะมีมูลค่าสูงและ/หรือมีการถือครองลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรได้ ผู้วิจัยจึงควรจะได้มีการจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามระเบียบและเงื่อนไขของพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์และพระราชบัญญัติสิทธิบัตร ทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติ

### 3. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์มีจุดเน้นสำคัญ 3 ประการคือ 1) การแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ด้วยการทำวิจัย (Research) 2) การสร้างต้นแบบหรือผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้วยการดำเนินงานพัฒนา (Development) 3) การขยายผลจากต้นแบบการพัฒนาไปสู่ผู้ใช้ด้วยการเผยแพร่ (Dissemination)

กล่าวโดยสรุปการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสรรค์สร้างภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้ความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบ (Prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุก โดยในบางสาขาวิชาอาจจะเน้นการวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่เป็นหลัก แต่บางสาขาวิชาอาจเน้นสรรค์สร้างความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจาก การวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างจึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” คือ เป็นการทำดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนอย่างสมบูรณ์ ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการ

ทำกิจกรรมการวิจัยการพัฒนา และการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนาที่มีกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง ดังนั้น การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลผลิตขั้นสุดท้าย (End of Product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ การบริการแบบใหม่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม ซึ่งโดยทั่วไปขั้นตอนต่างๆ ของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร (cyclical stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่างๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสร้างสรรค์สร้างความเข้าใจ แล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็นผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ๆ โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกันและเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้และมั่นใจว่ากระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. มักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย การวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนการที่นักวิจัยยึดถือแบบปฏิบัตินิยม/ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจ ในขั้นตอนรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมสู่กลุ่มผู้ใช้ในองค์กรหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการทำวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งาน หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการทำวิจัยและพัฒนาใดๆ นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน หรือประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งสนับสนุนงานวิจัย เช่น ร่วมลงทุน ให้

งบประมาณและอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติของปัญหาและต้องการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนเองประสบ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึก “เป็นส่วน” ในการทำวิจัยและพัฒนาที่ทำร่วมกับนักวิจัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการนำผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ๆ จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนเป็นสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตรและพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติได้

#### 4. ประเภทของการวิจัยและพัฒนา

วชิระ อินทร์อุดม (2550, หน้า 58) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงพัฒนากับการวิจัยและพัฒนา (Development Research & Research and Development) โดยการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปรโดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มี การจัดกระทำใดๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการในการพัฒนางานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน ต้องการทราบว่าปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีต้องการทราบว่าปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรมมาแก้ปัญหา และขั้นตอนการทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมที่ถูกเลือก การวิจัยและพัฒนาจำแนกตามระยะของการดำเนินงานได้ 3 ประเภท คือ

1. การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or Pure Research) การจำแนกให้การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์เกิดจากฐานความคิดความเชื่อที่ว่าการศึกษาประเภทนี้มุ่งแสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้างความรู้และความเข้าใจเชิงธรรมชาติด้วยแง่มุมใหม่ๆ ในแต่ละสาขาวิชา โดยอาศัยวิธีการแสวงหา (Method) ที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าวนั้นตามวิธีวิทยา (Methodology) ของการศึกษา

ค้นคว้าที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้ หรือคณะบุคคลในสาขาวิชานั้นกำหนดไว้ หรือยอมรับ ดังนั้น ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่ได้ คือ “หัวใจ” ของการวิจัยและพัฒนา และไม่คอยให้ความสนใจมากนักว่าจะมีใครนำความรู้หรือความเข้าใจจากการแสวงหาที่ได้ไปใช้ทำอะไรและอย่างไร จุดเน้นสำคัญอยู่ตรงที่เป็นการ “ต่อยอด” เพิ่มพูนองค์ความรู้ หรือขยายพรมแดนแห่งความเข้าใจใหม่ๆ โดยเฉพาะที่แสดงในรูปแนวคิดทฤษฎีในสาขาวิชา ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์หรือด้านอื่นๆ ให้กว้างไกลออกไปสู่ชุมชนทาง วิชาการ

2. การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการจำแนกการวิจัย และพัฒนาตามฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มีลักษณะตรงกันข้ามกับฐานคติ แบบแรก กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่มุ่งก่อให้เกิดผลทางด้าน การปฏิบัติ โดยนำความรู้หรือ ความเข้าใจที่แสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้างขึ้นใหม่มาทำการศึกษาวิจัยต่อในเชิงประยุกต์ โดย มุ่งหวังที่จะนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหา ดังนั้น การวิจัยและ พัฒนาตามฐานคตินี้จะสนใจในเรื่องประโยชน์ใช้สอยที่ได้จากการวิจัยและพัฒนามากกว่า การสร้างความรู้หรือความเข้าใจสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง โดยตรง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลผลิตในรูปผลิตภัณฑ์หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ พัฒนาระบบการ ดำเนินงานใหม่ ตลอดจนจนแสวงหาระบบและวิธีการบริการใหม่ โดยอาศัยการวิจัยเป็นฐาน สำหรับการพัฒนา (Research-Based Development)

3. การวิจัยพัฒนา (Development Research) เป็นการจำแนกตาม ฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งเน้นการ “แปรเปลี่ยน” ความรู้หรือความเข้าใจที่ ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งได้มาจากการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ให้อยู่ในรูปผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการที่พัฒนาขึ้นใหม่ หรือปรับปรุง “โฉมใหม่” ของสิ่งต่างๆ เหล่านี้จากที่มีอยู่เดิมแล้วก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้ ในทางปฏิบัติจริงๆ รวมทั้งมี คุณค่าทางการรับรู้และประเมินของผู้ต้องการใช้และมีมูลค่าในเชิงพาณิชย์ ผลลัพธ์ที่ออก มาของการวิจัยและพัฒนา ประเภทนี้สามารถนำไปใช้ลงมือดำเนินงานได้ทันที ซึ่งแตกต่าง ไปจากผลลัพธ์ของการวิจัยและพัฒนา 2 ประเภทแรก ที่จะต้องรอดอกยเวลายาวนานก่อนที่ ให้ผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้จริง

ธเนศ ขำเกิด และวชิระ อินทร์อุดม (2550, หน้า 3) ได้แบ่งประเภทของ การวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การวิจัยเชิงพัฒนา (Development Research) โดยการวิจัยเชิง



พัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปร โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มีการจัดกระทำใดๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นคว้าแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา กลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร

สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาจำแนกตามระยะของการดำเนินงานได้ 3 ประเภท คือ การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or Pure Research) มุ่งแสวงหาหรือสรรค์สร้างความรู้และความเข้าใจเชิงธรรมชาติด้วยแง่มุมใหม่ๆ ในแต่ละสาขาวิชา การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการวิจัยที่มุ่งก่อให้เกิดผลทางด้านการปฏิบัติ โดยนำความรู้หรือความเข้าใจที่แสวงหาหรือสรรค์สร้างขึ้นใหม่มาทำการศึกษาวิจัยต่อในเชิงประยุกต์

## 5. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้มีลำดับขั้นตอน และกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์และปรับปรุงแบบ ให้มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ต้องการขององค์กร ซึ่งการวิจัยและพัฒนา ที่กล่าวมาข้างต้นประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) สร้างต้นแบบผลผลิต 3) ทดลองใช้ผลผลิต 4) ประเมินและปรับปรุงผลผลิตและ 5) เสนอรายงาน และเผยแพร่ (ฐิติมา ไชยมหา, 2556, หน้า 100) ประกอบกับ งามอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 265 - 276) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การตัดสินใจออกแบบการวิจัยโดยเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา 2) สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น 3) ตั้งเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา 4) ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา 5) ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา 6) ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง 7) ประเมินคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนา และสุวิมล ว่องวาณิช (2549, หน้า 62) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จำเป็นที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกต

ภาคสนาม ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต 2) ประมาณการค่าใช้จ่ายกำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ 3) พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนการผลิต ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตนี้โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้น ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิต นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 นำข้อมูลและผลจากการทดลองในขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป ขั้นที่ 11 เผยแพร่ เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพและมีการนำไปเผยแพร่โดยนำมาใช้ในโรงเรียน ในทำนองเดียวกัน ลิงห์ประเสริฐ นาคโคตรคำ (2557, หน้า 134) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนามีขั้นตอนหลักอยู่ 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาหรือความต้องการ 3) การสร้างและพัฒนา 4) การทดลองใช้ 5) การปรับปรุงแก้ไขและประเมินผล 6) การเผยแพร่โดยมีลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การต่อยอดของเดิม การยอมรับ และประโยชน์ที่สังคมพึงได้รับ

นอกจากนี้แล้ว วิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 128 - 129) ได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติในการออกแบบวิจัยและพัฒนาไว้ว่าในการออกแบบวิจัย จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยอย่างชัดเจน กำหนดตัวบ่งชี้ หรือ ประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ใช้ข้อมูลในการวิจัยหรือทดลองนวัตกรรม กำหนดแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ และกำหนดแนวทางการวิเคราะห์หรือตัดสินคุณภาพ ซึ่งทุกรายการดังกล่าวนี้ ควรจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นที่รับทราบตรงกันระหว่างกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ รายละเอียดเป็น ดังนี้

1. การออกแบบในเรื่องของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะต้องกำหนดเป้าหมายประชากร หรือกลุ่มเป้าหมายในการใช้นวัตกรรมอย่างชัดเจน
2. การออกแบบในเรื่องการวัดและตัวแปรหรือการเก็บรวบรวมข้อมูล นักวิจัยจะต้องกำหนด ประเด็น ตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด พร้อมทั้งกำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างครบถ้วน กำหนดประเภทเครื่องมือหรือวิธีการวัด ช่วงเวลาในการวัด (เช่น วัดก่อน และเมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง) พร้อมกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาเครื่องมือ

และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดแต่ละรายการ กล่าวโดยสรุป ว่าตัวบ่งชี้หรือ ประเด็นในการวัดครั้งนั้นๆ ประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ละตัวบ่งชี้ หรือแต่ละประเด็นจะใช้ เครื่องมือหรือวิธีการใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะพัฒนาเครื่องมือแต่ละชนิดอย่างไร และจะจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไรบ้าง ในการเลือกใช้เครื่องมือวัด ซึ่งมีหลายชนิด อาทิ แบบทดสอบ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์แบบสังเกต แบบประเมินคุณลักษณะต่างๆ เป็นต้น การตัดสินใจว่าจะเลือกใช้เครื่องมือวัดชนิดใด จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะ ของตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด และข้อจำกัดต่างๆ อาทิ ถ้าเป็นตัวบ่งชี้ประเภทความรู้ ก็ใช้ แบบทดสอบ ถ้าเป็นพฤติกรรม ก็ใช้แบบประเมินพฤติกรรม ถ้าเป็นเจตคติที่ใช้แบบวัด เจตคติ เป็นต้น หรือในบางครั้ง นักประเมินได้เลือกใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยสาระ หลายตอน แต่ละตอนมุ่งวัดตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม นักวิจัยจะต้องระลึกละเอียดว่า จะต้องเน้นในเรื่องความรวดเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงเวลาต่างๆ ในขณะที่ดำเนินการทดลองพัฒนานวัตกรรม และกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องไม่ เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการพัฒนา

3. การออกแบบในเรื่องสถิติ แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ใน การวิจัยและพัฒนา สามารถเลือกใช้สถิติในลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยทั่วไป ซึ่งจะมีทั้ง สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) และสถิติอ้างอิงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการทาง สถิติเหล่านี้ สามารถศึกษาได้จากเอกสารหรือตำราทั่วไป โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผน และออกแบบวิจัยและพัฒนา คือ กรอบแนวทางการวิจัย หรือโครงการวิจัยที่มีรายละเอียด ครบถ้วนสมบูรณ์

4. ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ในงานวิจัยและพัฒนา ในงานวิจัยและพัฒนา ทางการศึกษา ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ตัวนวัตกรรมหรือปฏิบัติการ (Treatment) ที่นักวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจหมายถึง สื่อ/ชุดสื่อ หรือวิธีการใหม่ๆ ใน การจัดการศึกษา ส่วนตัวแปรตาม คือ ตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใส่ปฏิบัติการ เช่น ความรู้ ความพอใจ เจตคติ ทักษะ หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น

5. เครื่องมือวิจัยในงานวิจัยและพัฒนา เครื่องมือวิจัยและพัฒนาทาง การศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

5.1 เครื่องมือทดลอง หรือชุดนวัตกรรม หรือชุดปฏิบัติการ การวิจัย และพัฒนาจะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของนักวิจัยในการแสวงหา

นวัตกรรมที่สร้างสรรค์ ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (ลงทุนไม่มาก สะดวกใช้ สะดวกปฏิบัติการ ให้ประสิทธิผลตามที่คาดหวัง) ซึ่งการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์นักวิจัยจะต้องทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หรือกรณีตัวอย่างนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และหลากหลาย ก่อนที่จะสังเคราะห์เป็นนวัตกรรมที่จะนำมาทดลอง ทั้งนี้ นักวิจัยควรจะสามารถบ่งชี้หรือระบุลักษณะที่เห็นว่าเป็นจุดเด่น ความสร้างสรรค์ หรือความเหมาะสมของนวัตกรรมที่มีความถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา

5.2 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเครื่องมือวัดตัวแปร ในการออกแบบด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์ทบทวน วัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดหรือระบุตัวแปรหรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูลที่จะให้ข้อมูลที่จะทำให้ข้อมูลที่มีความตรงหรือความถูกต้อง กำหนดวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดแนวทางการพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน

6. การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนา การเลือกใช้วิธีการทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนาขึ้นอยู่กับชนิดของตัวแปร หรือตัวชี้วัดที่ทำการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปมักจะมีวิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ สำหรับตัวแปรที่วัดโดยเครื่องมือประเภทแบบตรวจสอบรายการหรืออาจใช้การเปรียบเทียบสัดส่วนด้านสถิติอ้างอิงไคสแควร์ 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทดสอบความรู้ หรือคะแนนจากมาตราประมาณค่า และใช้สถิติอ้างอิงการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับการเปรียบเทียบคะแนนทดสอบก่อนเรียนกับหลังเรียน หรือเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกรณีทดสอบหลายกลุ่ม เป็นต้น 3) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อคำถามประเภทปลายเปิด หรือใช้เขียนแสดงความคิดเห็น หรือบรรยายสภาพความเปลี่ยนแปลงหลังการใช้นวัตกรรม การเลือกใช้วิธีการทางสถิติ ให้เน้นหลักการ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา โดยทั่วไปประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) เลือกหัวข้อปัญหาการวิจัยที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยและพัฒนา 2) สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น 3) ตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา 4) ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา 5) ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา 6) ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างและ 7) ประเมินคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา พบว่าการพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนในการดำเนินการที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้ พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555, หน้า 124 – 126) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพล ประกอบด้วย มิติความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ผู้บริโภค การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน กลยุทธ์สิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลองค์กร การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม จริยธรรม มิติรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย กิจกรรมภายนอกโรงงานและกิจกรรมภายในโรงงาน มิติคุณลักษณะผู้นำประกอบด้วย คุณธรรม การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ทักษะการสื่อสาร บุคลิกภาพผู้นำ มิติพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำมุ่งงาน ผู้นำแบบจริงจัง ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเผด็จการ มิติกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การเรียนรู้และเจริญเติบโต การเงิน กระบวนการภายใน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาพรวมพบว่าที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณลักษณะความรับผิดชอบต่อสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำ แต่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม กระบวนการบริหารจัดการไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม แต่กระบวนการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล และนำเสนอข้อมูลรูปแบบจำลองให้กับโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลราชบุรี เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงาน สามารถนำการพัฒนาารูปแบบนี้ไปใช้ประโยชน์ได้จริง ได้ค่าเฉลี่ย 3.73 จากค่าคะแนน 5 ระดับ

ขณะที่ กัญญา สรรพกิจโกศล (2558, หน้า 214 – 224) ศึกษาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่

ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 21 คน สถิติที่ใช้ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไรด์ โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานตั้งแต่ระดับมากกว่า 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยคลอไรด์น้อยกว่า 1.50 ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย ซึ่งเป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยใช้สถิติการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารที่สำคัญและจำเป็นจะต้องพัฒนา จำนวน 36 คุณลักษณะ แบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารตนเอง จำนวน 12 คุณลักษณะ โดย 3 อันดับแรก ที่จะต้องนำไปสู่การพัฒนา ก่อน ได้แก่ กรอบแนวคิดสู่ความเป็นโลกสากล การเป็นผู้แสวงหาความรู้ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 2) ด้านการบริหารคนและความสัมพันธ์ จำนวน 11 คุณลักษณะ โดย 3 อันดับแรกที่ควรนำไปสู่การพัฒนา ก่อน ได้แก่ ทักษะการสร้างและบริหารทีมข้ามชาติ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการตระหนักรู้ถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ 3) ด้านการบริหารธุรกิจและองค์กร จำนวน 13 ลักษณะ โดยมี 3 อันดับแรกที่ควรนำไปสู่การพัฒนา ก่อน ได้แก่ ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร 2) รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างขีดความสามารถของผู้บริหารขององค์กรให้มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ส่วนที่ 2 โครงสร้างเนื้อหาในการพัฒนากภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารตนเอง หัวข้อที่มีความสำคัญที่สุด คือ การมีคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านการบริหารคนและความสัมพันธ์ หัวข้อที่สำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และ 3) ด้านการบริหารธุรกิจและองค์กร หัวข้อที่มีความสำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 3 กระบวนการในการพัฒนากภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการใน

ระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล 2) ขั้นตอนการออกแบบ วิธีการในการพัฒนา ซึ่งการออกแบบวิธีการในการพัฒนาของทั้ง 3 ด้าน แบ่งเป็น 3 แบบ คือ การพัฒนาโดยผ่านประสบการณ์ การพัฒนาโดยผู้อื่น และการพัฒนาโดยฝึกอบรมในห้องเรียน และพบว่าการพัฒนาที่สำคัญที่สุดของทั้ง 3 ด้าน คือ การพัฒนาโดยผ่านประสบการณ์ 3) ขั้นตอนการปรับปรุงวิธีการพัฒนา โดยการปรับปรุงแก้ไขระหว่างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา โดยจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำสู่โลกสากลตามโครงสร้างเนื้อหา และ 5) ขั้นตอนการประเมินผลมีแนวทางการประเมินที่สำคัญ 4 ประการ การประเมินผลจากปฏิบัติการ การประเมินผลจากการเรียนรู้ การประเมินผลจากพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์โดยรวมขององค์กร ส่วนที่ 4 คู่มือการใช้รูปแบบ เพื่อเป็นแนวทางในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารในองค์กรที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทยด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สามารถนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด

จากการศึกษาการวิจัยและพัฒนา และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้นๆ รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอยู่หลายปัจจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนั้นๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร โดยการสำรวจ (Survey Research) ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 4 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร และขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 ทดลองใช้และตรวจสอบประสิทธิผลของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6 ทดลองใช้และประเมินรูปแบบการพัฒนา และขั้นตอนที่ 7 สรุปรูปแบบและนำเสนอ และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร ซึ่งจากการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในจังหวัดสกลนคร พบว่า มีองค์ประกอบที่ผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนครควรได้รับการพัฒนา 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างจุดเน้น พันธกิจ และทิศทางองค์การ 2) การมีวิสัยทัศน์ และการพยากรณ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมกลยุทธ์ อีกทั้งมีรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี จากตำรา วรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร