

# ภาวะผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

โดย

นาง ณิชชญา คุปตะพันธ์

กรรมการผู้จัดการ บริษัท สามัคคี กรุ๊ป จำกัด

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 26

ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2556 - 2557

## บทคัดย่อ

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย นาง ณิชชญา คุปตะพันธ์ หลักสูตร ปรอ. รุ่นที่ 26

ประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญในประเด็นเรื่องเกี่ยวกับสตรีมากขึ้นเป็นลำดับ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2518 ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้ประกาศให้เป็นปีสตรีสากล และรัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรีนายอานันท์ ปันยารชุน ได้ประกาศให้ปี พ.ศ.2535 เป็นปีสตรีไทย สตรีจึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าบุรุษ เพราะสตรีมีจำนวนเกินครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด หากเปิดโอกาสให้สตรีเข้ามามีบทบาทในการคิดการตัดสินใจร่วมในการพัฒนาประเทศอย่างจริงจังแล้ว ประเทศชาติก็จะก้าวหน้า ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้รวดเร็วขึ้น สตรีจึงเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญกลุ่มหนึ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษในหลายเรื่องเกือบเท่าเทียมกับบุรุษ การยอมรับ ในสิทธิและบทบาทของสตรี ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับแรก (27 มิถุนายน พ.ศ.2475) เริ่มมีบทบาทบัญญัติรับรองสตรี และฉบับต่อมาโดยมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบัญญัติรับรองสตรีได้ปรากฏไว้ในรัฐธรรมนูญทุกฉบับ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศ ผลการศึกษาสรุปคือ ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และ คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

จากผลการศึกษาผู้วิจัยได้เสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำสตรีเพื่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่มีชื่อว่า “PCC DCC” โดยมีรายละเอียดดังนี้ P : Personality คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ สำหรับผู้นำสตรี C: Characteristics ปัจจัยส่วนบุคคล C: Considerate คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา สำหรับผู้นำสตรี D: Development พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง สำหรับผู้นำสตรี C: Cooperate พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ สำหรับผู้นำสตรี C: Change into พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

## คำนำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกือบจะไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับสตรีเลย เพิ่งมีปรากฏแรงกระตุ้นเป็นกระแสเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของสตรีและบุรุษในช่วงปี 1990 เพราะงานวิจัยชิ้นใหม่ๆ ที่พยายามจะชี้ชัดว่าแบบภาวะผู้นำแบบใด ที่เหมาะสมกับบริบทสมัยใหม่ ประกอบกับการปรากฏมีผู้เขียนที่เป็นที่ยอมรับหลายคนที่ถกเถียงกันในประเด็นที่ว่า บุรุษกับสตรีมีวิธีการนำต่างกัน และแม้กระทั่งว่าวิธีการที่สตรีนำซึ่งมีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย โดยการเพิ่มอำนาจ การอุปถัมภ์ นั้นเป็นวิธีการนำในองค์กรที่ควรจะเป็น ที่เดิมเคยถูกครอบครองและผูกขาดโดยบุรุษ ทำให้นักวิชาการ รวมทั้งนักวิจัยให้ความสนใจศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และนำไปสู่การเพิ่มความสนใจตัวแปรเพศภาวะในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และอิทธิพลของตัวแปรเพศภาวะต่อพฤติกรรมองค์การ โดยเฉพาะประสิทธิผลของการจัดการมากขึ้นด้วย

ด้วยกระแสความสนใจเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ประกอบกับข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการของบุรุษกับสตรี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำสตรีซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ และนำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นพื้นฐานแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เจตนาสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีและบุรุษนั้นมิใช่ทำไปเพื่อที่จะกล่าว่วิธีใดถูก วิธีใดผิด หรือภาวะผู้นำแบบของสตรีดีกว่า หรือคือดีกว่าภาวะผู้นำแบบของบุรุษ แต่ประเด็นที่สนใจศึกษาคือเพื่อสร้างความเข้าใจว่าบุรุษสตรีนั้นอาจมาจากมุมมองที่ต่างกัน การแสดงภาวะผู้นำของบุรุษและสตรีจึงแตกต่างกัน หากไม่เข้าใจความแตกต่างดังกล่าวแล้วอาจไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

แนวโน้มของการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของไทย เริ่มมีผู้นำสตรีเป็นจำนวนมาก และในองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จยังมีข้อมูลชี้ให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจที่ผู้นำเป็นสตรีนั้นมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงมีปรากฏ ในบทความต่างๆ สำหรับผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพสูงในการบริหาร ประกอบกับปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญเสมอภาคระหว่างสตรีพร้อมกับการร่วมกลุ่มของสตรีมากขึ้น

(นางณัฐชยา คุปตะพันธ์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร ปรอ. รุ่นที่ 26

ผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทคัดย่อ</b>	<b>ก</b>
<b>คำนำ</b>	<b>ข</b>
<b>สารบัญ</b>	<b>ค</b>
<b>สารบัญตาราง</b>	<b>จ</b>
<b>สารบัญแผนภาพ</b>	<b>ช</b>
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
วิธีดำเนินการวิจัย	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
คำจำกัดความ	7
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>9</b>
แนวคิดเกี่ยวกับ ผู้นำ ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ	10
แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร	25
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้นำสตรี	34
ธรรมาภิบาล (Good Governance)	45
การประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	61
สรุป	65
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>66</b>
แบบของการศึกษา	66
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	67
สรุป	73

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 วิเคราะห์ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย</b>	<b>75</b>
ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	76
การศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำ	
ของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย	81
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>91</b>
สรุป	91
อภิปรายผล	94
ข้อเสนอแนะ	97
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>99</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>108</b>
ผนวก ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	109
ผนวก ข ค่าความเที่ยงตรง(Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)	125
ผนวก ค ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้นำสตรี	128
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>137</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	70
4-1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนและร้อยละ	81
4-2 แสดงระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรี (Personal Characteristics of Women Leaders) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	82
4-3 แสดงระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรี จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	82
4-4 แสดงภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	83
4-5 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	83
4-6 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	84
4-7 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	84
4-8 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในการนำความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	85
4-9 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการเป็นผู้มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	85
4-10 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	86

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-11 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	86
4-12 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ	87

## สารบัญแผนภาพ

หน้า

### แผนภาพที่

3-1 รูปแบบการวิจัย Dominant-less dominant design ประเภท Sequential Exploratory Design	67
4-1 ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	88
4-2 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	89
4-3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	90



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การตัดสินใจและใช้เหตุผล เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ (แทกซิดุส) เก่งกล้าโดยไม่รู้จักรัก เอื้อเฟื้อโดยไม่รู้จักคอย และเป็นผู้ที่ไม่รู้จักตาม สามสิ่งนี้จะนำสู่ความวิบัติล่มจม (เล่าจื๊อ) จากคำคมและสุภาษิต สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำโดยการบริหารงานใดๆจะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ ผู้นำขององค์การมีความสำคัญเปรียบเสมือนหางเสือเรือ โดยเฉพาะในช่วงเวลาของการเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำและความเป็นผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์การเกิดประสิทธิผล และเป็นปัจจัยหนึ่งส่งเสริมให้การสัมฤทธิ์ผลขององค์การเพิ่มสูงขึ้น (Hoy and Miskel, 2005 : 419) จนมีผู้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นประเด็นเชิงนโยบายเร่งด่วนขององค์การ หรือภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ขององค์การแห่งศตวรรษในอันที่จะพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคมจิตวิทยา เศรษฐกิจ การเมืองและความมั่นคง โดยเฉพาะในวงการธุรกิจนั้น ภาวะผู้นำกลายเป็นประเด็นสำคัญมากต่อการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผล (Kaplan, et al., 2005 : 28) ในปัจจุบันทุกองค์การเห็นความสำคัญและให้น้ำหนักที่ตัวผู้นำเป็นอย่างสูง ผู้นำยังคงเป็นปัจจัยหลักและนับวันยังมีความสำคัญมากขึ้น ในฐานะผู้ประสานระบบเศรษฐกิจทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค (กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551:78) ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การอันหมายถึงความอยู่รอด และความก้าวหน้าเจริญเติบโต (Kotter, 1999 : 7)

ในบริบทสังคมโดยทั่วไปตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน ทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนา อัตราส่วนของการเป็นผู้นำในทุกวงการนั้นบุรุษมีสัดส่วนมากกว่าสตรี ถึงแม้จะมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นจำนวนสตรีที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งผู้นำ แต่ก็มีคำกล่าวจากนักวิชาการหลายๆท่านว่า ตำแหน่งผู้นำยังคงเป็นตำแหน่งที่สงวนไว้สำหรับเพศชาย (Coleman, 2003 : 36) ซึ่งผู้ที่สนใจศึกษาประเด็นดังกล่าวตั้งข้อสงสัยเกิดไว้อย่างน่าสนใจว่า อาจเป็นเพราะการที่สังคมกำหนดบทบาทเพศภาวะ ระหว่างหญิงชายต่างกัน อันเนื่องมาจากพื้นฐานทางธรรมชาติด้านสรีระที่ต่างกัน ด้านความเชื่อ วัฒนธรรม ปทัสถานทางสังคม หรือจากการแบ่งงานกันทำระหว่างเพศภายในครอบครัว มีความหมายเกี่ยวพันไปถึงโอกาสที่สามารถเข้าถึง ได้ใช้ และควบคุมทรัพยากรต่างๆ เนื่องเพราะการมีสิทธิ มีอำนาจ มีความรับผิดชอบ ซึ่งบทบาทเพศที่สังคมกำหนดดังกล่าวส่งผลกระทบอย่าง

มาก ต่อสถานภาพของสตรีและบุรุษในสังคมนั้นๆ (ภัสสร ติมานนท์, 2544 : 5-16) และส่งผลต่อการกำหนดตำแหน่งในสังคมไปโดยปริยาย แม้ในวงการธุรกิจก็เช่นกัน สตรีมักถูกจัดให้เข้าสู่ตำแหน่งที่คิดว่าเหมาะสมกับความเป็นหญิงซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือต้องทำงานที่อาศัยความละเอียดรอบคอบ โดยตำแหน่งที่สูงกว่ามักถูกสงวนไว้สำหรับบุรุษ (Cubillo and Brown, 2003 : 279) สิ่งเหล่านี้หล่อหลอมความคิดความเชื่อของคนในสังคม ในลักษณะที่ว่าบุรุษมีความเหนือกว่าสตรีและยังคงมีอิทธิพลถึงปัจจุบันกลายเป็นอุปสรรคที่มองไม่เห็นหรือเพดานแก้ว (Glass Ceiling) ซึ่งเป็นสิ่งกีดกันไม่ให้สตรีก้าวหน้าในองค์กรตามความสามารถที่ควรจะเป็น ทำให้ขาดการเข้าถึงซึ่งอำนาจ (Jones, et al., 2000 : 488)

ทั้งๆที่ในเชิงปริมาณสตรีนับเป็นประชากรส่วนใหญ่ เพราะมีปริมาณสตรีมากกว่าครึ่งหนึ่ง แต่กลับมีสตรีในตำแหน่งผู้นำในอัตราต่ำ (Kowalski, 2003 : 307) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ในข้อมูลเชิงปริมาณ และสัดส่วนของผู้นำสตรีจะมีจำนวนน้อยกว่าค่อนข้างมาก แต่ภายใต้ข้อมูลดังกล่าวยังมีข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้นำสตรีที่น่าสนใจอย่างยิ่ง ดังที่เซอร์จิโออวานนิ ได้ให้ข้อสังเกตว่าแม้มีผู้นำสตรีจำนวนน้อย แต่กลับปรากฏภาพการเป็นตัวแทนของผู้นำสตรีเป็นจำนวนมากในองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ (Sergioanni, 2000 : 284) ซึ่งสะท้อนว่าถึงแม้สัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของผู้นำสตรีทางธุรกิจจะยังคงมีน้อยกว่าบุรุษก็ตาม แต่สตรีส่วนใหญ่ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ได้แสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่สามารถนำพาองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

สำหรับประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญในประเด็นเรื่องเกี่ยวกับสตรีมากขึ้นเป็นลำดับ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2518 ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้ประกาศให้เป็นปีสตรีสากล และรัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรีนายอานันท์ ปันยารชุน ได้ประกาศให้ปี พ.ศ.2535 เป็นปีสตรีไทย (เสาวพร เมืองแก้ว, 2545 : 32) สตรีจึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าบุรุษ เพราะสตรีมีจำนวนเกินครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด หากเปิดโอกาสให้สตรีเข้ามามีบทบาทในการคิดการตัดสินใจร่วมในการพัฒนาประเทศอย่างจริงจังแล้ว ประเทศชาติก็จะก้าวหน้าไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้รวดเร็วยิ่งขึ้น สตรีจึงเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญกลุ่มหนึ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษในหลายเรื่องเกือบเท่าเทียมกับบุรุษ (กุลวีร์ ประภาพรพิพัฒน์, 2549 : 20) การยอมรับ ในสิทธิและบทบาทของสตรีได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับแรก (27 มิถุนายน พ.ศ. 2475) เริ่มมีบทบัญญัติรับรองสตรี และฉบับต่อมาโดยมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบัญญัติรับรองสตรีได้ปรากฏไว้ในรัฐธรรมนูญทุกฉบับ (อนงค์ สาริบุตร, 2544 : 1) ทั้งประเทศไทยยังได้เข้าร่วมประชุมเพื่อบัญญัติปฏิญญาปักกิ่ง และแผนความก้าวหน้าของสตรีในปี พ.ศ.2538 ซึ่งเป็นแผนที่นานาชาติประเทศ ร่วมกันสร้างขึ้นและมีการติดตามผลการดำเนินงานด้วย ยิ่งกว่านั้นประเทศ

ไทยยังได้ลงนามในพิธีสารเลือกรับของอนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทุกรูปแบบ เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ.2543

นอกจากนี้ภาครัฐได้พยายามผลักดันให้สตรีมีสถานภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการทำ ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับสตรีดังกล่าว จึงได้มีการกำหนดแผนพัฒนาสตรีไว้ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาสตรีให้กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550- 2554) นั้นมีเป้าประสงค์ให้สตรีได้รับโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มพลังในตนเอง มีส่วนร่วมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การบริหาร และการปกครองอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ โดยมีเป้าหมายให้ สัดส่วนของสตรีในภาคการเมืองและการบริหารเพิ่มขึ้น (แผนพัฒนาสตรีช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10, 2553) และในรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ.2550 มาตรา 30 ระบุไว้ชัดเจน ว่า หญิงมีสิทธิเท่าเทียมกับชาย ดังที่เห็นได้จากการที่ประเทศไทยมีนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เป็น นายกรัฐมนตรีสตรีคนแรกของประเทศ และมีรัฐมนตรี สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร กรรมการการเลือกตั้ง กรรมการกำกับตลาดทุน เอกอัครราชทูต ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้พิพากษา อัยการ นายอำเภอ นักเรียนนายร้อยตำรวจสตรี และอื่นๆ ที่เป็นสตรี

จากการศึกษาย้อนเวลาผู้วิจัยพบข้อมูลที่ชี้ว่าในช่วงปี 1970 กว่าๆ เป็นต้นมา การศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำเกือบจะไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับสตรีเลย (Banks, 2000: 218) เพิ่งมีปรากฏแรง กระตุ้นเป็นกระแสเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของสตรีและบุรุษในช่วงปี 1990 เพราะงานวิจัยชิ้นใหม่ๆ ที่พยายามจะชี้ชัดว่าแบบภาวะผู้นำแบบใด ที่เหมาะสมกับบริบทสมัยใหม่ (Eagly;& Carli, 2003: 815) ประกอบกับการปรากฏมีผู้เขียนที่เป็นที่ยอมรับหลายคนที่ตกเถียงกันในเรื่องที่ว่า บุรุษกับ สตรีมีวิธีการนำต่างกัน และแม้กระทั่งว่าวิธีการที่สตรีนำซึ่งมีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย การเพิ่มอำนาจ การอุปถัมภ์ นั้นเป็นวิธีการนำในองค์กรที่ควรจะเป็น (Eby,2004) และเป็น ขณะเดียวกันกับการปรากฏมีจำนวนสตรีเพิ่มขึ้นในตำแหน่งบริหาร ที่เดิมเคยถูกครอบครองและ ผูกขาดโดยบุรุษ (Kark, 2004: 160)ทำให้นักวิชาการ รวมทั้งนักวิจัยให้ความสนใจศึกษาแนวโน้ม ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และนำไปสู่การเพิ่มความสนใจตัวแปรเพศภาวะในการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ และอิทธิพลของตัวแปรเพศภาวะต่อพฤติกรรมองค์กร โดยเฉพาะประสิทธิผลของการ จัดการมากขึ้นด้วย

ด้วยกระแสความสนใจเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ประกอบ กับข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการของบุรุษกับสตรี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำสตรีซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ และนำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นพื้นฐาน

แนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสตรีและบุรุษไม่ได้สร้างความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในรูปแบบวิธีการกระทำที่เหมือนกันและมักจะแสดงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่ต่างกัน (Stienberg, 2003: 1-2) ในแง่ของคุณลักษณะผู้นำ ก็มีงานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนแนวคิดที่ว่าบุรุษและสตรีกำหนดคุณลักษณะผู้นำต่างกัน (Valentine; & Godkin, 2000: 118) ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการยอมรับว่าเพศภาวะ (gender) เป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อรูปแบบหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ใช้ในการบริหารจัดการที่ไม่อาจจะละเลยได้ (Littrell; & Nkomo, 2005: 572) ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารของสตรี และการหันมาให้ความสนใจศึกษาความแตกต่างในรูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำทางธุรกิจของบุรุษและสตรีหรือวิธีการที่สตรีและบุรุษใช้ในการจัดการ รวมทั้งความพยายามหาคำตอบของคำถามที่ว่า มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำที่เป็นบุรุษและผู้นำที่เป็นสตรีหรือไม่ (Linstead; et al. 2005: 546)

ทั้งนี้เจตนาสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีและบุรุษนั้นมิใช่ทำไปเพื่อที่จะกล่าว่วิธีใดถูก วิธีใดผิด หรือภาวะผู้นำแบบของสตรีดีกว่าหรือด้อยกว่าภาวะผู้นำแบบของบุรุษ และไม่ได้มุ่งความสนใจไปที่การเปรียบเทียบประสิทธิผล หรือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในองค์การจากการใช้วิธีการบริหารจัดการของผู้นำสตรีหรือผู้นำบุรุษ แต่ประเด็นที่สนใจศึกษาคือเพื่อสร้างความเข้าใจว่าบุรุษสตรีนั้นอาจมาจากมุมมองที่ต่างกัน การแสดงภาวะผู้นำของบุรุษและสตรีจึงแตกต่างกัน หากไม่เข้าใจความแตกต่างดังกล่าวแล้วอาจไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี (Trinidad; & Normore, 2005: 575) และการศึกษาภาวะผู้นำสตรี ก็มีใช้ทำเพื่อมุ่งแข่งขันกับบุรุษ แต่การศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอาจช่วยพัฒนาความพร้อม เสริมทักษะเพื่อการร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่องค์กร นอกจากนี้การตระหนักถึงความแตกต่างทางเพศในการแสดงภาวะผู้นำยังอาจช่วยเพิ่มโอกาส ของการใช้ประโยชน์จากความเป็นผู้หญิงของผู้นำสตรีเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมองค์การให้ได้มากที่สุด (Linstead; et al. 2005: 543)

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจ อันเป็นเหตุให้ที่ดินมีราคาสูงขึ้นและเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาที่อยู่อาศัยและย่านเศรษฐกิจ การก่อสร้างที่อยู่อาศัยยังเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจภายในชาติ เนื่องจากก่อให้เกิดการจ้างงาน การขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศ และยังก่อให้เกิดการพัฒนาทางารเมือง เนื่องจากการสร้างโครงข่ายสาธารณูปโภค และสาธารณูปการทั้งยังเป็นการพัฒนาที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความเป็นมาของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยมีมากกว่า 50 ปี และเมื่อพิจารณาจากรายงานผู้นำองค์การธุรกิจ

อสังหาริมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นบุรุษมากกว่าสตรี เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนด งาน การก่อสร้าง และการบริหารจัดการที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุรุษ ดังนั้นจึงมีผู้นำองค์การธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นสตรี ในจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับบุรุษ โดยเห็นได้จากจำนวนสมาชิกของ สมาคมอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากที่อยู่อาศัยถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ ที่เป็นความจำเป็นในการดำรงชีวิต การมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง นับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของประชาชนเพราะนอกจากทำให้ครอบครัวมีความมั่นคงในการอยู่ อาศัย ยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น และยังเป็นการช่วยส่งเสริมการออมหรือการ ลงทุนระยะยาวของประชาชนด้วย ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่กำลัง พัฒนา ต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาที่อยู่อาศัย ทั้งนี้การพัฒนาที่อยู่อาศัยจะเป็นไปตาม สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์แนวความคิดของ การอยู่อาศัยภายใต้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของเมืองที่แตกต่างกันไปตามระยะเวลา สภาพสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ในอดีตครอบครัวไทยนิยมอยู่รวมกันเป็นครอบครัวใหญ่ ไม่ค่อยมีการ แยกครอบครัวออกไป แต่ปัจจุบันเมื่อแต่งงานแล้ว คู่สมรสนิยมที่จะแยกครอบครัวไปอยู่ต่างหาก การจัดสรรที่ดินเพื่อชีวิตครอบครัวสมัยใหม่ โดยการปลูกบ้านพร้อมขายจึงเกิดขึ้นมาเป็นธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ประเภทโครงการ “บ้านจัดสรรและอาคารชุด” ซึ่งผู้ซื้อสามารถเลือกทำเล ขนาด และราคาบ้านได้ตามที่ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เสนอขาย (เชษฐพล หุดากร, 2549 : 48)

แนวโน้มของการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของไทย เริ่มมีผู้นำสตรีเป็นจำนวนมาก ขึ้น(สมาคมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งประเทศไทย) และในองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จยังมี ข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่าองค์การธุรกิจที่ผู้นำเป็นสตรีนั้นมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงมีปรากฏ ในบทความต่างๆ ทั้งในวารสารภาวะผู้นำธุรกิจ และวารสารอื่นๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่ประสบ ความสำเร็จ (Sergiovanni, et al., 2004 : 168) สำหรับผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ใน ประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการ ดังเช่นนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เคยเป็น ประธานกรรมการบริษัท เอสซี แอสเสท จำกัด เมื่อ 1 มีนาคม พ.ศ.2549 ก่อนได้รับตำแหน่ง นายกรัฐมนตรีสตรีคนแรกแห่งประเทศไทย ท่านผู้หญิงสมศรี เจริญรัชต์ภาคย์ ประธานกรรมการ บริษัท รัชต์ภาคย์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด คุณหญิงศศิมา ศรีวิกรม์ ประธานกรรมการ บริษัท พรอส เพอริตี้ อินดัสเตรียล เอสเตท จำกัด คุณบุษบา ดามาพงศ์ ประธานกรรมการบริษัท เอสซี แอส เสท จำกัด คุณสุกัญญา สุวรรณภาศรี ประธานกรรมการบริษัทนมเบอร์วัน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด คุณสุนันท์ เนื่องจำนงค์ อดีตประธานกรรมการบริษัทไพรม์ เนเจอร์วิลล่า จำกัด เป็นต้น ประกอบ กับปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญระหว่างสตรี พร้อมกับการรวมกลุ่มของสตรีมากขึ้น และ

งานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำสตรีเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากพอในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นถึงแนวโน้มของผู้นำองค์กรที่เป็นสตรีมีมากขึ้นที่นำพาองค์กรประสบผลสำเร็จ ถ้าได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย จะทำให้ได้องค์ความรู้สามารถนำไปเกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย
2. เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา**  
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทยในเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรม
2. **ขอบเขตด้านประชากร**  
รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดมูลค่าโครงการกว่า 300 ล้านบาท

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ซึ่งประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology)

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ก่อเกิดประโยชน์ดังนี้

1. ได้แนวทางและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย
2. เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆทางด้านภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอื่นๆ ต่อไป

## คำจำกัดความ

ผู้นำสตรี	หมายถึง	สตรีที่เป็นเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
ภาวะผู้นำของผู้นำสตรี	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคล และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำ ของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
คุณลักษณะส่วนบุคคล	หมายถึง	คุณสมบัติเฉพาะของผู้นำสตรี ในที่นี้จะศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
พฤติกรรมผู้นำ	หมายถึง	การปฏิบัติของผู้นำสตรีในที่นี้จะศึกษาเรื่องพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	หมายถึง	ความสามารถของสตรีในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และ ภาวะผู้นำ

เชิงพฤติกรรม ได้แก่ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง  
พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และ  
พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้นำ  
สตรี

**ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์** หมายถึง

ธุรกิจที่ดำเนินการด้านอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ การ  
สร้าง และ ขายที่อยู่อาศัยที่เป็นโครงการบ้านจัดสรร  
หรือ อาคารชุดที่มีมูลค่ากว่า 300 ล้านบาท



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะขอนำเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร
  - 2.1 ความแตกต่างระหว่างเพศและเพศภาวะ (sex and gender)
  - 2.2 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการ
    - 2.2.1 ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบททางธุรกิจ
    - 2.2.2 คุณลักษณะและความคาดหวังทางสังคมของความเป็นชายและหญิง
  - 2.3 เหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างของผู้นำสตรี
  - 2.4 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของผู้นำสตรี
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้นำสตรี
  - 3.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)
    - 3.1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
    - 3.1.2 คุณลักษณะด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
  - 3.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)
    - 3.2.1 พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง
    - 3.2.2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ
    - 3.2.3 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
4. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance)
5. การประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุป

## แนวคิดเกี่ยวกับ ผู้นำ ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Kotter, 1997 : 7) ความหมายของ “ผู้นำ” (Leader) และ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) คำสองคำนี้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน เพราะผู้นำทุกคนจะต้องมีสิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถขาดได้ หากผู้นำขาดภาวะของการเป็นผู้นำ จะถือว่าเป็นผู้นำที่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้นคำว่า “ผู้นำ” และคำว่า “ภาวะผู้นำ” สองคำนี้มีความหมายที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ตามประวัติศาสตร์ความหมายตามพจนานุกรมระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ จากการศึกษาพจนานุกรมของอ็อกฟอร์ด (Oxford English Dictionary) คำว่า “ผู้นำ” (Leader) นั้นปรากฏขึ้นในราวปี ค.ศ.1300 หรือประมาณเจ็ดร้อยกว่าปีที่แล้ว และการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ อย่างเป็นระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมากกว่ากึ่งศตวรรษส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณปี ค.ศ.1800 คือ ประมาณสองร้อยปีที่ผ่านมา ความหมายของทั้งสองคำนี้มีผู้ให้ความหมายที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไปมากมายตามการศึกษาและความเข้าใจของแต่ละบุคคล (นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 53) ซึ่งในส่วนนี้จะได้พิจารณาถึงความหมายเหล่านั้นในบางแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ต่อไป

### 1. ผู้นำ (Leader)

สำหรับการให้คำนิยามคำว่า “ผู้นำ” ของนักวิชาการ มีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไกกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ผู้นำคือบุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกลุ่ม (Fiedler ,1976) ผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม (Dejnozka ,1983) ในขณะที่ ดูบริน (DuBrin, 2010 : 3) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ โดย O’Leary (2000 : 1) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบารมีมาตั้งแต่ต้น และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำยังหมายถึง ผู้ที่แสดงความสามารถในการช่วยบุคคลอื่นให้ทำงานจนสำเร็จตามภาระที่ได้รับมอบหมายและทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า (Hoy and Miskel, 2001 : 392) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำให้องค์กรบรรลุตาม

วัตถุประสงค์และยุทธวิธีที่วางไว้ เป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสามัคคีและธำรงความเป็นกลุ่มเอาไว้ (Alvesson, 2002 : 93) ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมายและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ,2536) และ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือ ประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545: 238)

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 302-303) ได้ศึกษาประวัติและผลงานของบุคคลสำคัญของโลก 7 ท่าน ได้แก่

1. มาเฟด ฟอน ริช โธเฟน
2. คิวท์ ดี ไอเซ็นฮาวร์
3. โรมัส อัลวา เอดิสัน
4. เฮเลน เคลเลอร์
5. มาเธอร์ เทเรซ่า
6. ราโมน แมกไซไซ และ
7. ท่านพุทธทาสภิกขุ

ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญทั้งทางตะวันตก และตะวันออก พบว่าทั้ง 7 ท่านมีคุณลักษณะรวม 4 ประการ คือ

1. แรงบันดาลใจ คือ พลังปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ส่งเสริมผลักดันให้บุคคลทำงานเชิงรุกเข้าสู่เป้าหมายชีวิต

2. ทศนคติเชิงบวก คือ การมองโลกในแง่ดี
3. ความเป็นนักสู้ผู้เสียสละ คือ ทำงานเพื่อผู้อื่น เพื่อประเทศชาติ
4. ความมีภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการ โน้มน้าวให้บุคคลอื่น

ประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ผู้นำอาจจะไม่มีตำแหน่งก็ได้เรียกว่า ผู้นำที่ไม่เป็นทางการหรือผู้นำตามธรรมชาติ ประเวศ วะสี (2540 : 18-19) ผู้นำตามธรรมชาติควรมีลักษณะดังนี้

1. ฉลาด
2. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม
3. ประสานงาน ติดต่อสื่อสารได้ดี
4. เป็นที่ยอมรับของสมาชิก

ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเป็นบุคคลสำคัญของกลุ่ม ชุมชน องค์กร ประเทศ และของโลก ในบริบทที่ผู้นำนั้นดำรงอยู่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547 : 105) ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดร.วิษณุ เครืองาม (2557) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำอะไรก็ช่างสามารถนำให้ผู้ตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ทำ โดยการหาความผสมกลมกลืนเพื่อให้การนั้นๆสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งจะหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (follower) เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) และหาวิธีปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ซึ่ง ผู้นำจำเป็นจะต้องแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำด้วยลักษณะต่างๆ เพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของกลุ่ม

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้นถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะไม่มีความหมาย
2. ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร และใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง และ
3. ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

## 2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ (Jacobs, 1970) ภาวะผู้นำคือสัมพันธภาพของ

การทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์ (Stogdill, 1974) ภาวะผู้นำคือการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Boles and Davanport, 1975) ภาวะผู้นำคือกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้ปฏิบัติตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Trewatha and Newport, 1982) ภาวะผู้นำคือกระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม (Sergiovanni and Moore, 1989) ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย

1. การใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ
2. กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
3. ส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ

(Bovee and others ,1993)

ส่วนฮอร์นบาย และคณะ (Hornby, et al., 1993 : 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ ในขณะที่ เชียร์ชัย เอี่ยมวรมะ (2536 : 321-322) ระบุในพจนานุกรมว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ สำหรับการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ มีความแตกต่างกันหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดัง Yukl (1998) ให้ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ Daff (1999) ให้ภาวะผู้นำ หมายถึงเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes) Evers และ Lakomski (2000 : 58) ให้ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่น สามารถสร้างวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและสามารถทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ สำหรับ Law และ Glover (2000 : 84) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการทำให้บุคคลร่วมกันทำตามจุดมุ่งหมายจนกระทั่งประสบความสำเร็จด้วยกลวิธีต่างๆ Wheelen และ Hunger (2002 : 225) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ทักษะและความสามารถเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล

และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข และภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนในองค์กรมีการตื่นตัว มุ่งทำงานตามจุดมุ่งหมายจนกระทั่งบรรลุผล (Stogdill, 1974) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมาย ลดความขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม (Owens, 2004 : 263)

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากัน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดียิ่งอย่างถูกต้องชอบธรรม (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2540) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเองแต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขาารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนได้แก่

1. ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมตน
2. ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตา
3. ความสามารถในการสื่อสารทำให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง
4. ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ
5. มีระบบการคิดและการบริหารที่วิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จัก

คาดคะเน

6. ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

อานันท์ ปันยารชุน (2540 : 37-39) ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่เกี่ยวกับการสร้าง ปรับปรุงสถานการณ์ การรับรู้และการคาดหวังของสมาชิก ภาวะผู้นำเกิดได้เมื่อมีผู้มุ่งใจหรือแสดงความสามารถให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น (อานวย แสงสว่าง, 2545 : 128) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของกลุ่มด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของตน กระทำตามเปลี่ยนแปลงตามการโน้มน้าวใจของผู้นั้น (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546 : 263) ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานให้บรรลุผลโดยผ่านทางบุคลากร ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์ (สร้างวัฒนธรรมการบริการ, 2547 : 69)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำกล้าท้าทายต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และคลอใจสมาชิกทั้งองค์กรให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น โดยต้องมีภาวะผู้นำในตัวตนและในการบริหารจัดการ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของงานสูงสุด ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (Tichi and Kohen, 2542) ภาวะผู้นำของผู้นำธุรกิจถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่มีผลต่อบุคลิกภาพเด่น หรือพฤติกรรมเฉพาะบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก ทั้งในเชิงลบและเชิงบวก ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์รอบรู้ในเรื่องต่างๆ ทั้งด้าน สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ความทะเยอทะยาน ความอดทนอดกลั้น ความมีคุณธรรม กล้าได้กล้าเสีย ชอบความท้าทาย กล้าตัดสินใจ มีวาทศิลป์ และเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะตัวของนักธุรกิจเหล่านี้ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในวงการธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารขององค์การ คือ อำนาจความขัดแย้งและความสัมพันธ์ขององค์การ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (สุปราณี คงนิรันดรสุข, 2544 : 5)

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็น การผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจากความหมายที่กล่าวมาจะเห็นภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ตัวผู้นำ
2. ผู้ตาม
3. จุดหมาย หลักการและวิธีการ
4. สิ่งที่จะทำและ
5. สถานการณ์

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันเกือบทุกสถาบันจะต้องกล่าวถึงกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำหลักในด้านภาวะผู้นำ 3-4 กลุ่มทฤษฎี บางกลุ่มทฤษฎีจัดเป็นเพียงแนวคิดมารวม 50 ปีทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติเพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนายหรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ประยงค์ เต็มชวาลา (2553 : 11) โดยได้จัดกลุ่มทฤษฎี เป็น 4 กลุ่มทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift Theory)

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาผู้นำสตรีทางธุรกิจ โดยจะทำการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 ด้านคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

##### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) งานวิจัยในยุคแรกๆของแนวทางนี้ จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนามประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The Great Man Approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต, 2552 : 172) อย่างไรก็ตาม ยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่นริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป โดยศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ดังนี้

จากการวิจัยของประทีป บินชัย (2546 : 11) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ พบว่า ทฤษฎีที่เชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำโดยเฉพาะ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีตไม่ว่าจะเป็น Napoleon, Alexander the Great, Abraham Lincoln, Mahatama Gandhi, Martin Luther King, Sir Winston Leonard Spencer-Churchill, John Fitzgerald Kennedy, Nelson Mandela และ Margaret Thatcher ดูเหมือนว่าพวกเขาแตกต่างจากคนธรรมดาในหลายด้าน ซึ่งภายใต้พื้นฐานความเชื่อนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่า “ทฤษฎีบุคคลยิ่งใหญ่” (The Great Man Theories) ขึ้นมา ซึ่งเชื่อว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากบุคคลอื่น

เช่นเดียวกับ Bass (1990 : 79-81) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ



6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) ซึ่งกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็ยังเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบันผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristic) ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

(persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ชอบสังคม (Social Participation) นักการทูต (Diplomacy)

จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ของ Bass (1990) มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

Bass (1990 : 87) ได้แสดงแนวความคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยเก่า 167 เรื่อง ว่า “การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (born not mode)

Mosley (1996 : 397) ได้กล่าวแย้งกับคุณสมบัติของผู้นำทั้ง 6 ประการ ดังกล่าวข้างต้น โดยได้กล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำ และไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่งโดยสังเกตได้จาก Bass (1990 : 79-81) ที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่นๆ ได้ว่า คุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จึงยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือ Mosley (1996 : 397) ได้สรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวข้องกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของการนำ

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Bass (1990) และ Mosley (1996) สรุปได้ว่า การมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนเองอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่งแต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนนี้ แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)**

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่อง ภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงๆ ผู้นำจริง ๆ แล้วเขาทำอะไร และทำอย่างไร คือ ศึกษาว่าภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้น จะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้น จึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำ เพื่อนำเอารูปแบบนั้น ไปพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (Made not Born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่หลากหลาย มีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรม การบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิจัยในกลุ่มนี้ เป็นนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยไอโอว่า เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Employee-Centered Leader Behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-Centered Leader Behavior) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996 : 128-129)

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน
2. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

Likert (1967 : 126-127) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ระบบ แล้วนำมาวางเรียงกันเป็นแนว เริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการ ไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อบปกครองลูก

ตราบไคที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ของทีมงานเพื่อค้นหาหลักและวิธีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งให้ความสำคัญ ของผลผลิต (Production Orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีการมุ่งให้ความสำคัญกับคน (Employee Orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงานหัวหน้าจะทำให้มีผลผลิตสูงในกลุ่ม และดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิต และคน จากการวิจัยทำการค้นพบที่มุ่งเน้นคน (Employee Centered Supervisors) จะมีสวัสดิการมุ่งเน้นให้ลูกน้อง ในทางกลับกันหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered Supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนามากกว่า โดยทั่วไปหัวหน้างานที่มุ่งเน้นคน พบว่า มีกลุ่มงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต การวิจัยในภายหลังโดย Likert (1961) ได้เสริมเพิ่มเติมในการศึกษา แบบฉบับของผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้น การที่ส่วนรวมของพนักงานในการทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหามาของความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน และแนะแนวทาง การตัดสินใจของกลุ่ม และมุ่งเน้นให้ทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ Hemphill and Coons (1957) ได้เริ่มต้นค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวาง โดยใช้แบบสอบถามที่พวกเขาได้สร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปจนถึงปัจจุบัน คือ Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ การมุ่งคน และการมุ่งงาน ดังนี้

1. การมุ่งคน (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจของผู้ตาม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะบอกให้ทราบล่วงหน้า ใส่ใจกับความเป็นอยู่ของผู้ตาม ยกย่องผู้ตาม เป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ

2. การมุ่งงาน (Initiating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งการกำกับผู้ตาม เพื่อที่จะได้ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ เช่น การวางกำหนดการทำงาน วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบ ตัดสินใจแทนผู้ตาม กำหนดบทบาทของผู้ตามให้ชัดเจน เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมากกว่าบทบาทของผู้ตาม

อย่างไรก็ดี ลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประการ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใส่ (Consideration) นั้น ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะอันที่มิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งความสำคัญ 2 พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiating Structure) นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาท และหน้าที่เป็นไปตามโครงการสร้างขององค์กร และตามช่องทางเดินของงานตามขั้นตอน ของการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญ

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษา เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และประสิทธิภาพของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดผลจากรายงานของการดำเนินงานจากหน่วยงานของผู้นำ การเข้า-ออกของผู้ใต้บังคับบัญชา และอัตรา การร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะที่มุ่งคน และมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง ถ้าผู้นำที่มุ่งคนต่ำ และมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่สูง การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง และถ้าผู้นำที่มุ่งคนสูง และมุ่งงานต่ำ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ นักวิจัยที่รัฐโอไฮโอ แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (Socio Emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า แต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีงาน และตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Job-Centered and

Employee Centered Leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษารางของการเป็นผู้นำ (The Leadership Grid Approach) จากแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอไอโอ เป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาต่อมาอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ Reddin (2010) (Reddin's 3D Leadership Model)

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory) สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้ว จะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบคือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวัน ๆ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงาน โดยขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตาม คำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคน และมุ่งทั้งผลงานของงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎี 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory)

การตัดสินใจและใช้เหตุผล เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ (แทกซิตุส) เก่งกล้าโดยไม่รู้จักรัก เอื้อเฟื้อโดยไม่รู้จักคอย และเป็นผู้นำที่ไม่รู้จักตาม สามสิ่งนี้จะนำไปสู่ความวิบัติล่มจม (เล่าจื้อ) จากคำคมและสุภาษิต สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำ การบริหารงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ปรับตัวให้เข้าทุกสถานการณ์ได้ ดังคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ประสบการณ์
2. มีความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

3. มีอัจฉริยภาพของผู้นำที่ประกอบขึ้นด้วยคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ตั้ง
4. สร้างความชอบธรรมของความเป็นผู้นำ โดย "การทำให้ดู อยู่ให้เห็น"
5. สามารถใช้กระบวนการโน้มน้าวมีอิทธิพลกับกลุ่มคน ครองใจคนอื่นได้
6. สามารถใช้คนอื่นให้ทำตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้
7. มุ่งสร้างงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของงานและสภาพแวดล้อม
8. มุ่งประสานสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมที่ดีในอนาคต
9. เป็นผู้มีศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Potential)
10. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาตนเอง
11. มีความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ
12. มีการพัฒนาภาวะผู้นำตลอดเวลา ต่อเนื่อง และหลากหลาย เช่น
  - 12.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ การมีส่วนร่วมกับงานที่ทำปกติหรือโครงการต่างๆ
  - 12.2 การให้โอกาสได้ฝึกปฏิบัติงานที่ถนัด โดยมีพี่เลี้ยงเป็นแบบ
  - 12.3 เรียนรู้จากห้องเรียน และการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน
  - 12.4 สามารถกำหนดมาตรฐานอ้างอิง ไปเยี่ยมชมการปฏิบัติหน้าที่องค์กรที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวทางปรับปรุงการทำงาน
13. การมีส่วนร่วมบำรุงส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพผู้อื่น ให้มีความก้าวหน้า มีความสงบสุข (จิริวิทย์ มั่นคงวัฒนะ Online, 2557.)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวในข้างต้น เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาผู้นำ ด้านภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเพื่อสร้างผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ตั้งแต่ปีค.ศ.1960 เป็นต้นมานักวิจัยด้านภาวะผู้นำยอมรับว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีข้อจำกัดในการที่จะบอก ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยนั้น ไม่ชัดเจน เพราะ บางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งคนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมแบบ มุ่งงาน ในขณะที่เดียวกัน บางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งงานก็มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สูงกว่าแบบมุ่งคน นักวิชาการในช่วงนี้จึงเริ่มหาแนวคิดใหม่ว่าภาวะผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีพฤติกรรมอย่างไร ทั้งนี้ Ulrich (1996 : 215) มีแนวความคิดในเรื่องของ ภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยกล่าวว่า "ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคต ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วย" โดยได้นำเสนอ แบบจำลองความคิดของผู้นำใน Leadership Charge = Credibility x Capability ที่อาจกล่าวได้ว่า

ภาวะผู้นำเกิดจากองค์ประกอบของพฤติกรรม 2 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านความน่าเชื่อถือ และ พฤติกรรมด้านความสามารถเชิงบริหารจัดการ

### 3. ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness)

ความหมายของประสิทธิภาพภาวะผู้นำคำว่า “ประสิทธิภาพ” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Effectiveness” ซึ่งจะมองในเรื่องที่ได้กระทำมาแล้ว เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ ผลของงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สุริย์ สุเมธินฤมิตร, 2538)

ดั่งที่ นาฮานวันดี (Nahavandi, 2000) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพภาวะผู้นำ หมายถึงซึ่ง องค์ประกอบ 3 ประการ คือ มีการบรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการ และดำเนินงานภายในองค์การที่ราบรื่นและมีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1996) ได้เสนอว่าประสิทธิภาพภาวะผู้นำประเมินได้จากผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้ว โดยเน้นในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง Yukl (1998) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำสามารถประเมินได้จากผลงานที่ปรากฏของผู้นำ คุณภาพของกระบวนการกลุ่มเป็นที่ชื่นชมยกย่องนับถือของกลุ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมาย การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

สำหรับ “ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ” (leadership effectiveness) นั้นได้มีผู้ให้แนวทางการประเมินประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ดังที่ Likert (1984) ประสิทธิภาพภาวะผู้นำคือพฤติกรรมแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความสามัคคีของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ Silver (1983) ประสิทธิภาพภาวะผู้นำสามารถพิจารณาได้จากความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่ม และความมีผลงานที่ดีที่ปรากฏออกมา Stogdill (1974) ประสิทธิภาพภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกลุ่ม

Fiedler (1976) ประสิทธิภาพภาวะผู้นำจะต้องดูในเรื่องผลงานของกลุ่ม ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี และยังคงกล่าวอีกว่าผู้ที่ประเมินประสิทธิภาพ Williams (2001) กล่าวว่า การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะประเมิน 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและการสอน ความร่วมมือ การจัดการ และบริบททางการเมือง สังคม และจริยธรรม Bagwell (2002) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยวัด 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ ความอยากรู้อยากเห็น การมอบอำนาจให้ผู้อื่น การนำ และความซื่อสัตย์มั่นคง

#### เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพภาวะผู้นำ

เกณฑ์ (criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพภาวะผู้นำมี 3 ลักษณะ ดังนี้



1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (outcome) ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่มอันเนื่องมาจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ การยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์กร

2. ทักษะของผู้ตาม (attitude of followers) ทักษะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำนิยมประเมินจากผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด ผู้ตามชอบ ยกย่อง และยอมรับผู้นำเพียงใด ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉยที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือไม่ นอกจากนี้ อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่างๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (quality of group process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มประเมินจากการสนับสนุนด้านต่างๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของผู้ตามมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่พึงพอใจเลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการบริหารองค์กร การบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน และการบรรลุเป้าหมายในการจัดการ

## แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร

การมีผู้นำที่มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเพื่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับทุกองค์กร องค์กรยุคใหม่จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง นอกจากต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการคิดระยะยาว มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าของคน สร้างแรงจูงใจ ใช้การทำงานร่วมกันเป็นทีม และรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ (Oyinlade

and Gellhaus, 2005 : 263) รวมทั้งสามารถบูรณาการคุณภาพการปฏิบัติงานระดับสูง ในมิติที่หลากหลายของบทบาทในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง และน่าไว้วางใจ ในการร่วมมือกับผู้ร่วมงาน จะต้องส่งเสริม สนับสนุน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ ที่สร้างความคาดหวังที่สูงและชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทุกคน (Sergiovanni, et al., 2004 : 209) ดังนั้น ผู้นำที่มีศักยภาพสามารถนำพากรอบการอยู่รอดท่ามกลางแรงกดดันจากสภาวะวิกฤต และการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน จึงเป็นที่ปรารถนาของทุกองค์กร ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นบุรุษหรือสตรีและด้วยเหตุที่ปัจจุบันการเป็นผู้นำได้เปิดกว้างมากขึ้น โดยพิจารณาในแง่ของศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทำให้สตรีที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมากขึ้นที่เข้ามามีบทบาทเป็นผู้นำในสังคมส่วนต่างๆ

### 1. ความแตกต่างระหว่างเพศ และเพศภาวะ (Sex and Gender)

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยให้ความสนใจที่ตัวแปรเพศนั้น ในเบื้องต้นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือความแตกต่างของคำว่า “Sex” และ “Gender” คำว่า “Gender” ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 30 กว่าปีมานี้เอง โดยคำนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังระหว่างช่วงปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1960 ถึงต้นคริสต์ทศวรรษที่ 1970 แต่เดิมมีการใช้คำว่า “Gender” ในภาษาฝรั่งเศส และภาษาสเปนเพื่อบอกลักษณะเพศ ส่วนในภาษาอังกฤษมีการนำคำนี้มาใช้บอก “เพศ” ภาวะของคำบางคำว่า มีภาวะเป็น “หญิง” (Feminine) หรือภาวะเป็น “ชาย” (Masculine) ซึ่งไม่สัมพันธ์กับเรื่องโครงสร้างไวยการณ์แต่อย่างใด แต่มีนักสตรีนิยม ได้ให้ความหมายคำนี้ไว้กว้างกว่าเดิม โดยให้ความหมายว่า เป็นชนิดของพฤติกรรมซึ่งทั้งสองขั้ว คือ พฤติกรรมประเภทที่ผู้หญิงมีและประเภทที่ผู้ชายมี ทั้งนี้เป็นความตั้งใจของนักสตรีนิยมของยุคนั้นที่ต้องการชี้ให้เห็นชัดๆ ว่าลักษณะทางกายภาพที่แตกต่างกันระหว่างหญิงและชาย เป็นสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมของหญิงและชายไม่เหมือนกันนั้นเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และนักสตรีนิยมต้องการบอกกับสังคมว่า พฤติกรรมของผู้หญิง และผู้ชายไม่ขึ้นอยู่กับภาวะทางร่างกายที่ธรรมชาติสร้าง แต่กลับเป็นเรื่องที่มนุษย์สร้างขึ้น (สุชาดา ทวีสิทธิ์, 2547 : 3-5)

ส่วนในสังคมไทยคำว่า “Gender” นั้นนักวิชาการ โดยเฉพาะนักวิชาการในแวดวงสตรี ได้แปลคำว่า “Gender” เป็นภาษาไทยไว้หลายคำ เดิมคำนี้ถูกแปลว่า “บทบาทหญิงชาย” “บทบาททางเพศ” “ความสัมพันธ์หญิงชาย” ในยุคหลังๆ คิดค้นคำอื่นมาใช้แทนเช่น “เพศสภาพ” “เพศสถานะ” “เพศสัมพัทธ์” “เพศวัฒนธรรม” อย่างไรก็ตามมีข้อโต้แย้งที่จะไม่ใช้คำเหล่านี้เกิดขึ้นเช่นกัน ด้วยเหตุผลที่ว่า แต่ละคนใช้กระบวนการทัศนในการตีความต่างกัน (สุชาดา ทวีสิทธิ์, 2547 : 3-5) แต่สำหรับงานวิจัยนี้ขอใช้คำว่า “เพศภาวะ” แทนคำว่า “Gender” ตามที่สุชาดา ทวีสิทธิ์ได้ตีความไว้ว่า “ภาวะ” แปลว่า ความเกิด ความมี ความปรากฏ ซึ่งเป็นความหมายที่ค่อนข้างกว้างกว่าคำว่า “สภาวะ” และ “สภาพ” สำหรับคำว่า “Gender” หรือ “เพศภาวะ” นั้น หมายถึง เพศที่ถูก

กำหนดโดยเงื่อนไขทางสังคม หรือวัฒนธรรม ให้แสดงบทบาทหญิง หรือบทบาทชาย เพศภาวะจึงเป็นความแตกต่างในทางสังคมของพฤติกรรมบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ เกี่ยวกับสิ่งที่สังคม และกระบวนการทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะ และบทบาท ที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับชาย และหญิง ดังนั้นเพศที่ถูกกำหนดโดยสังคมนี้ จึงเป็นการจำแนกกลุ่มทางสังคมวิทยาของความเป็นชาย และความเป็นหญิง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์และเงื่อนไขของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (ภัสสร ลิมานนท์, 2544 : 5-16; Reeder, 2005 : 115)

ส่วนคำว่า “เพศ” (Sex) หมายถึง สภาพความแตกต่างทางสรีระร่างกายระหว่างหญิงและชายซึ่งเป็นสภาพโดยทั่วไป ความหมายของคำว่า “เพศ” นี้ โดยปกติแล้วจะใช้บ่งบอกถึงลักษณะทางร่างกายของหญิงและชาย หรือข้อมูลทางสถิติที่มีการจำแนกทางเพศ (สุรัสวดี หุ่นยนต์ และชนาธิป บุญยเกตุ, 2543 : 27-28) ฉะนั้นคำว่า “Sex” จึงเป็นเพศที่กำหนดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างชาย-หญิง บนพื้นฐานของความแตกต่างทางสรีระ หรืออาจเรียกว่าเป็นการจำแนกประเภท ตามชีววิทยาของเพศชาย และเพศหญิง จากการกำหนดโดย โครโมโซมตามธรรมชาติ โดยทั่วไปเพศจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ เพศหญิง และเพศชาย (Reeder, 2005 : 115) ดังนั้นเพศ ซึ่งเกิดจากข้อกำหนดทางสภาวะชีววิทยาดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ โดยธรรมชาติให้บุคคลเกิดมาเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย (ภัสสร ลิมานนท์, 2544 : 5-16)

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาผู้นำสตรีทางธุรกิจ ซึ่งคำว่าสตรีนั้นสะท้อนทั้งความเป็นเพศหญิง (Female) และความเป็นผู้หญิง (Femininity) การศึกษาเอกสารต่างๆ จึงมีอาจละเอียด ตัวแปรทั้งที่เป็นเพศ และเพศภาวะ ฉะนั้นการรวบรวมเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ เพื่อสร้างเป็นตัวแปร ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีทางธุรกิจ ผู้วิจัยจึงศึกษาทั้งเอกสารที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงโดยใช้คำว่า “sex differences” และเอกสารที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างความเป็นชาย และ หญิงโดยใช้คำว่า “Gender Differences” เพื่อเป็นการไม่ละเลยทั้งอิทธิพลทางชีววิทยา หรือ ธรรมชาติ และบทบาททางสังคม วัฒนธรรมที่หลอมรวมให้ผู้นำสตรีทางธุรกิจ มีรูปแบบหรือวิธีการนำที่แตกต่างไปจากผู้ชาย อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าในงานวิจัยส่วนใหญ่ผู้วิจัยมีแนวโน้มใช้คำว่า “Gender” และ “Gender Differences” บ่อยครั้งกว่า ทั้งนี้เพื่อนำความแตกต่างที่เกิดจากการกำหนดทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างผู้หญิงและผู้ชายซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้ (Brannon, 1999 : 12-13)

## 2. ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการในบริบททางธุรกิจ

เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเพศภาวะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ (Linstead, et al., 2005 : 543) โดย คาร์ลี และอีกลี (Carli and Eagly, 2001 : 629) กล่าวว่านับเป็นช่วงเวลาแห่งความตื่นตัว สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเพศภาวะว่าส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างไรเนื่องจากใน

ปัจจุบันปรากฏมีสตรีในตำแหน่งที่มีอำนาจเป็นจำนวนมากขึ้น สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้สังเกตผู้นำสตรีไปพร้อมๆ กับผู้นำบุรุษ ซึ่งประเด็นดังกล่าวได้รับความสนใจศึกษาทั้งในบริบทธุรกิจและในวงการต่างๆ โดยเฉพาะในช่วงต้นปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา มีบทความ รายงานการวิจัย ที่เกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารจัดการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยสิ่งที่น่าสนใจคือ นักวิชาการ และนักวิจัย พยายามค้นหา อาจจะเป็นคำตอบของคำถามหลักๆ ใน 2 ประเด็น คือ มีความแตกต่างระหว่างสตรีและบุรุษในวิธีการนำ หรือวิธีการบริหารจัดการหรือไม่ และรูปแบบหรือวิธีการบริหารจัดการของสตรีเป็นอย่างไร

สำหรับคำถามแรกที่ว่า มีความแตกต่างระหว่างสตรีและบุรุษในการนำและการบริหารจัดการหรือไม่ นั้น แอปเปิลไบม และคณะ (Appelbaum, et al., 2003 : 43-51) ได้เสนอบทความที่เกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำภายใต้คำถามที่สำคัญ 2 ประการ คือ ภาวะผู้นำของสตรีต่างจากบุรุษจริงหรือไม่ และแบบภาวะผู้นำของสตรีมีแนวโน้มมีประสิทธิผลน้อยกว่าบุรุษใช่หรือไม่ คณะผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเพศภาวะและภาวะผู้นำและได้คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำของสตรีต่างจากบุรุษจริง แต่บุรุษสามารถเรียนรู้และนำแบบภาวะผู้นำของสตรีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกันและทั้งสองเพศสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ และสรุปว่าแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลเช่นเดียวกันกับบุรุษ และในสภาพจริงแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลมากกว่าภายใต้บริบทโครงสร้างองค์กรที่เน้นการบริหารแบบทีมและองค์การที่มีการขับเคลื่อน โดยการสร้างความคิดเห็นที่ลงรอยกัน (Consensually - driven) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์การที่มีอยู่ทั่วไปในปัจจุบันและจากการศึกษาของ ลิทเรล และเนโกโม (Littrell and Nkomo, 2005 : 562-580) ก็สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยพบว่าเชื้อชาติและเพศภาวะส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญ

โจนส์ และคณะ (Jones, et al., 2000 : 487-488) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่าสังคมจะมองลักษณะเด่นของเพศหญิงและเพศชายต่างกัน โดยมองว่า สตรีมีคุณลักษณะเด่นคือ ชอบช่วยเหลือ สนับสนุน และมักคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่บุรุษมักจะถูกมองว่าเป็นคนตรงและมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้ชี้ให้เห็นว่าสตรีมีแนวโน้มเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ และมีพฤติกรรมเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสูงกว่าบุรุษ ในขณะที่บุรุษจะมีลักษณะมุ่งงานสูงกว่า และมีลักษณะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำสตรีและผู้นำบุรุษมีแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน คือ ผู้นำสตรีจะมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (supportive) สูงกว่าบุรุษใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้นำบุรุษมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุนต่ำกว่า และมักตัดสินใจด้วยตนเอง ทำสิ่งต่างๆ ตามวิธีการของตน โดยมีเหตุผลอย่างน้อย 2 ประการ ที่อธิบายว่าทำไมผู้นำสตรีจึงมีลักษณะผู้นำแบบสนับสนุนสูงกว่าบุรุษ กล่าวคือ

1. โดยธรรมชาติผู้ร่วมงานมักพยายามต่อต้านอิทธิพลของผู้นำสตรีมากกว่าผู้นำบุรุษ ซึ่งเกิดจากบางคนอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับสตรีมาก่อน บางคนอาจมองว่าสตรีไม่เหมาะสมกับบทบาทผู้นำ และบางคนอาจต่อต้านและเพื่อเอาชนะการต่อต้านดังกล่าวรวมทั้งเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ความเคารพ สตรีจึงต้องใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

2. เหตุผลอีกประการหนึ่ง เป็นเพราะผู้นำสตรีมีทักษะระหว่างบุคคลมากกว่าผู้นำบุรุษ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต้องการทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ การไว้วางใจและความรู้สึก และมีความสามารถในการตัดสินใจในระดับสูง การมีทักษะระหว่างบุคคลดีจึงทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสตรีกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้หลักฐานจากข้อค้นพบที่ปรากฏในงานวิจัยหลายๆ เรื่องก็ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่ามีความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการ โดยผู้ที่สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารจัดการนั้นได้ให้ข้อโต้แย้งว่า เป็นเพราะว่าบุรุษและสตรีถูกกล่อมเกลามากต่างกัน จึงใช้วิธีการบริหารจัดการต่างกัน (Rosener, 1990; Helgesen, 1995) นักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว จึงมุ่งสนใจการบ่งชี้คุณลักษณะสำคัญจากรูปแบบการบริหารจัดการที่สะท้อนความเป็นชายและความเป็นหญิง ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีทั้งในบริบทธุรกิจและอื่นๆ

เฮลเกิเซน (Helgesen, 1995 : 10-28) ได้ศึกษาสไตล์การบริหารของผู้นำสตรี 4 คน คือแนนซี บาดอร์ (Nancy Badore) จาก Ford Motor Company บาร์บารา โกรแกน (Barbara Grogan) จาก Western Industrial Contractors ฟรานซิส เฮเซลแบง (Frances Hesselbein) จาก Girl Scouts of the USA และโดโรธี บรันซัน (Dorothy Brunson) จาก Brunson Communication และได้นำเสนอข้อค้นพบของตนเองโดยเปรียบเทียบกับสไตล์การบริหารของผู้นำบุรุษ จากงานวิจัยของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) ปรากฏความแตกต่างระหว่างสไตล์การบริหารธุรกิจของผู้นำบุรุษและผู้นำสตรีค่อนข้างชัดเจนดังนี้

1. ผู้นำสตรีมีแนวโน้มทำงานเป็นขั้นๆ อย่างคงเส้นคงวา โดยมีการหยุดพักตามกำหนดที่วางไว้ในระหว่างวัน ในขณะที่บุรุษทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำไม่มีการหยุดพักระหว่างวัน สตรีมองความสัมพันธ์ว่ามีความสำคัญในระดับต้นๆ และไม่ได้มองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ เป็นสิ่งขัดจังหวะการทำงาน ในขณะที่ผู้นำบุรุษมองว่าเป็นสิ่งขัดจังหวะที่ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง

2. ผู้นำสตรีมีการจัดเวลาสำหรับกิจกรรม ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานของตน โดยตรงในขณะที่ผู้นำบุรุษใช้เวลาสำหรับกิจกรรมดังกล่าวเพียงเล็กน้อย

3. ผู้นำสตรีชอบทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่โดยไม่อยู่ในตารางเวลา เช่นเดียวกับผู้นำบุรุษที่แสดงความชอบที่จะทำกิจกรรมดังกล่าว ต่างกันที่สตรีมีการจัดตารางเวลาสำหรับการตรวจเอกสาร
4. ผู้นำสตรีมุ่งให้ความสนใจในภาพกว้างขององค์กร และการทำงานเพื่อผลระยะยาว ส่วนผู้นำบุรุษเน้นการทำงานแบบวันต่อวันเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้
5. ผู้นำสตรีมองเอกลักษณ์ของตนเองสลับซับซ้อน และมีหลายด้านโดยมองว่างานที่ทำเป็นแค่ส่วนหนึ่งของตนที่เป็นอยู่ ในขณะที่ผู้นำบุรุษมองว่างานที่ทำในตำแหน่ง บ่งชี้ความเป็นตัวตนของตนเอง
6. ผู้นำสตรีมีการกำหนดตารางเวลา สำหรับแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ ในขณะที่ในกลุ่มผู้นำบุรุษนั้นเป็นไปค่อนข้างยาก

อย่างไรก็ตามในการเปรียบเทียบข้อค้นพบจากการวิจัยดังกล่าว พบสิ่งที่มีความคล้ายกันระหว่าง สตรีและบุรุษ คือการพยายามรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์แบบเครือข่ายกับบุคคลภายนอกองค์กร

อะลิโม-เมตแคลฟ (Alimo-Metcalf, 1995 : 3-8) นักวิจัยชาวอังกฤษได้ศึกษาเรื่อง การสร้างภาวะผู้นำและการเพิ่มอำนาจของบุรุษและสตรี พบว่าผู้นำสตรีสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนระดับที่เท่าเทียมกันทำตัวให้เข้าพบได้โดยง่าย ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนตัวและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นความรู้สึกไวต่อความรู้สึก มีเวลาที่จะสังเกตความวิตกกังวลของผู้อื่น มีสติกับผลกระทบของกิจกรรมต่อผู้อื่นซึ่งเกิดจากการกระทำของตน สื่อสารเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น ในขณะที่ผู้นำบุรุษให้ความสำคัญกับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความมั่นใจในฐานะนักพูด ความเป็นกันเอง มีการสื่อสารสองทาง และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ฟังในวงกว้าง สำหรับรูปแบบการทำงานพบว่า ผู้นำสตรีพูดถึงรูปแบบการทำงานในทางบวกโดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุน การเพิ่มอำนาจ การสร้างทีม การใช้ทักษะของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ต่อตัวบุคคลและองค์กร การเป็นคนเข้มแข็งและสนับสนุน เน้นเรื่องการจัดการให้เกิด “ความรัก” ในองค์กร ในขณะที่ผู้นำบุรุษให้ความสำคัญกับการแรงผลักดันทางอาชีพ การให้ทิศทางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานและ ให้ความสำคัญกับการจัดองค์กร

โรสเนอร์ (Rosener, 1990 : 119-125) ได้นำเสนอเป็นบทความชื่อ “Ways Women Lead” ซึ่งได้พบความแตกต่างที่น่าสนใจในวิธีการนำของสตรี ซึ่งเธอเรียกภาวะผู้นำดังกล่าวว่าเป็นแบบปฏิสัมพันธ์ “Interactive Leadership” เพราะผู้นำสตรีทำงานเชิงรุก เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้เข้าไปในทางบวกสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง พยายามในการกระตุ้นการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูล ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณค่า เสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่น โดยใช้ความ

กระตือรือร้นของตนเองในการทำงานและแผ่กระจายความกระตือรือร้นไปรอบๆ เพื่อทำให้งานมีความท้าทายและสนุกสนาน

อีกลี และจอห์นสัน (Eagly and Johnson, 1990) ได้ข้อสรุปจากการวิจัยว่าสตรีใช้วิธีการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย และแบบมุ่งเน้นคน ในขณะที่บุรุษมีแนวโน้มใช้วิธีการบริหารจัดการแบบอัตตาธิปไตยและมุ่งเน้นงาน แต่เมื่อเกือบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมาเกิดแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทำให้มีการให้ความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศภาวะ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้น (Kark, 2004 : 160) ผลงานวิจัยที่สร้างกระแสความสนใจเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นอย่างมากคือ การศึกษาของ แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 549-560) พบว่าไม่ว่าผู้ประเมินผู้นำจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายก็ได้ข้อสรุปที่เหมือนกันคือ ผู้นำสตรีโดยเฉลี่ยถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลสูงกว่า และน่าพึงพอใจที่จะทำงานให้มากกว่าในขณะเดียวกัน ผู้นำสตรีมีแนวโน้มทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าผู้นำ

ในปี ค.ศ.2003 อีกลี และคณะ (Eagly, et al., 2003) ได้วิจัยเพื่อเปรียบเทียบทางการศึกษาแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ระหว่างผู้นำบุรุษและผู้นำสตรีในองค์กรทางธุรกิจและผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า สตรีมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าและมีความสัมพันธ์กับการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) มากกว่าซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในขณะที่โดยทั่วไปผู้นำบุรุษมีความเด่นชัดมากกว่าผู้นำสตรีในภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลจากการวิจัยในครั้งนี้กระตุ้นให้มีการสนใจภาวะผู้นำของสตรีมากขึ้น เพราะงานวิจัยเรื่องอื่นๆ ได้ให้ข้อค้นพบว่าทุกแง่มุมของแบบภาวะผู้นำที่สตรีมีเหนือกว่าบุรุษนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในขณะที่ทุกแง่มุมภาวะผู้นำที่บุรุษ มีเหนือกว่าสตรีมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ผู้นำสตรีทำงานเชิงรุก เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้เป็นไปในทางบวกมีคุณลักษณะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูล ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณค่า เสริมสร้างพลังให้โดยใช้ความกระตือรือร้นของตนเองในการทำงาน และแผ่กระจายความกระตือรือร้นไปรอบๆ เพื่อทำให้งานมีความท้าทายและสนุกสนาน โดยใช้วิธีการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตยและแบบมุ่งเน้นคน ในขณะที่ผู้นำบุรุษมีแนวโน้มใช้วิธีการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นงานและ อัตตาธิปไตย

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างของผู้นำสตรี

การที่ผู้นำสตรีมีวิธีการนำการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำบุรุษนั้นอาจสามารถอธิบายได้หลายเหตุผล คือ ประเด็นแรกเกิดจากการมีเส้นทางอาชีพที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาของ โรสเนอร์ (Rosener, 1990 : 124) พบว่าเส้นทางอาชีพเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่อธิบายว่าทำไมสตรีจึงมีวิธีการนำที่แตกต่างไป โดยในบริบทของการบริหารองค์การนั้น ด้วยเหตุที่สตรีโดยเฉลี่ยมีประสบการณ์ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ทำให้เมื่อเป็นผู้นำ จึงมุ่งให้ความสนใจกับการพัฒนาการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้นำบุรุษ (Sergiovanni, et al., 2004)

อีกประเด็นหนึ่งที่อธิบายความแตกต่างทางเพศภาวะ ในพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการระหว่างผู้นำบุรุษและผู้นำสตรีคือ กระบวนการสังคมประกิต หรือการกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) โดยนักวิจัยหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงถูกขัดเกลาทงสังคมต่างกัน จึงใช้วิธีการบริหารจัดการแตกต่างกัน (Linstead, et al., 2005 : 546) กระบวนการกล่อมเกลาทงสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของผู้หญิง และผู้ชายที่แตกต่างกัน เริ่มจากกระบวนการเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็ก ที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการเรียนรู้ทงสังคมระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย กระบวนการอบรมสั่งสอนภายในครอบครัว ซึ่งส่งอิทธิพลต่อรูปแบบของบุคลิกภาพและพฤติกรรม โดยผู้หญิงถูกกล่อมเกลาทงสังคม ให้เป็นแบบผู้ถูกระทำ (Passive) โอนอ่อนผ่อนตาม และมีสัญชาตญาณการรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่นมากกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายถูกกล่อมเกลาทงสังคมให้เป็นเป็นผู้กระทำ ก้าวร้าว และใช้อิทธิพลชี้หน้า (Rajan and Krishnan, 2002 : 197 อย่างไรก็ตามความแตกต่างในพฤติกรรมและการกระทำในสังคมระหว่างหญิงกับชายนั้น ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างทงชีววิทยาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมองที่สัมพันธ์กับแต่ละเพศซึ่งมีมาตั้งแต่กำเนิด

กูเรียน (Gurian, 2003) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างในสมองและการทำหน้าที่ของสมองของผู้ชายและผู้หญิง โดยอธิบายว่าเนื่องจากปริมาณที่มากกว่าของฮอร์โมนเทสโทสเตอโรน (Testosterone) ในสมองเพศชาย ผู้ชายจึงมีความก้าวร้าวเพิ่มขึ้น ประกอบกับการมีอะมิกดาลา (amygdala) ซึ่งมีหน้าที่จัดการกับอารมณ์ และแรงกระตุ้นความก้าวร้าว (Aggressive Impulses) ขนาดใหญ่กว่าทำให้ผู้ชายมักจะเลือกการตอบสนองทงร่างกายอย่างก้าวร้าวต่อสถานการณ์มากกว่าการตอบสนองโดยการสนทนา และการที่ผู้ชายมีสารเซโรโทนิน (Serotonin) ในร่างกายน้อยกว่าผู้หญิง ทำให้ผู้ชายมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมอย่างหุนหันในระดับที่มากกว่าผู้หญิง ในส่วนของผู้หญิงมีระดับของสารออกซิโทซิน (Oxytocin) ในระดับที่สูงกว่าซึ่งทำให้ความก้าวร้าวน้อยลง มากไปกว่านี้ระดับที่สูงกว่าของออกซิโทซินยังส่งผลให้ผู้หญิงเป็นบุคคลที่ค่อนข้างมีความรู้สึกร่วม มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่นมากกว่า (Taylor, 2002; Baron-Cohen, 2003; Gurian, 2003)



การแบ่งแยกความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางชีวภาพ หรือธรรมชาติและวัฒนธรรม ว่าอย่างไรอย่างหนึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความแตกต่างของการแสดงพฤติกรรมยอมทำได้ยาก เพราะในเกือบทุกสังคมต่างตระหนักถึงหน้าที่ของธรรมชาติและวัฒนธรรมว่าทั้งสองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ยิ่งไปกว่านั้นวัฒนธรรม ที่แม้จะแตกต่างกันยังมีที่มาจากพื้นฐานเดียวกันคือธรรมชาติเพียงแต่ธรรมชาตินั้นถูกคัดแปลงให้ผันแปรไปตามความเหมาะสม หรือตามความนิยมของสมาชิกในแต่ละสังคม จริงอยู่ที่ว่าเงื่อนไขของความแตกต่างทางด้านสรีระ อาจมีส่วนบ้างไม่มากนักน้อยในการกำหนดให้บทบาทของคนทั้งสองเพศแตกต่างกัน และมีส่วนกำหนดบุคลิกภาพของแต่ละเพศด้วย แต่ถ้าหากพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วจะพบว่า แต่ละสังคมแต่ละวัฒนธรรม ก็ได้ใช้ข้อแตกต่างทางธรรมชาตินี้มาคัดแปลงให้กลายเป็นแบบแผนความประพฤติของแต่ละเพศ จนกระทั่งเกิดการยอมรับและรู้สึกว่าการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ดีดตัวมาโดยธรรมชาติ (ภัสสร ลิมานนท์, 2544 : 14)

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การที่ผู้นำบุรุษ และผู้นำสตรี มีรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันนั้นอาจเกิดจากหลายสาเหตุ ซึ่งหมายรวมถึง การมีเส้นทางอาชีพที่แตกต่างกัน การได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่ต่างกัน และอาจเกิดจากธรรมชาติโดย พื้นฐานของผู้ชายและผู้หญิง ที่มีความแตกต่างกันตั้งแต่ต้น อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญที่ได้จากความแตกต่างดังกล่าวคือ จะทำอย่างไรให้สามารถดึงเอาคุณลักษณะเด่น ของแต่ละเพศมาสนับสนุน ส่งเสริม หรือพัฒนาได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ทั้งผู้นำบุรุษ และผู้นำสตรี สามารถใช้คุณลักษณะเฉพาะของตน เพื่อบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิผลได้มากที่สุด

#### 4. ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของผู้นำสตรี

การบริหารจัดการองค์การย่อมต้องประสบกับปัญหาอุปสรรคหลายประการ และต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนเพื่อส่งเสริมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จคือประสบการณ์ช่วงชีวิตวัยเด็ก ซึ่งหมายรวมถึงการศึกษา และการสนับสนุนของครอบครัว ที่ช่วยปรับแต่งความคิดของสตรี โดยเฉพาะพ่อกเป็นผู้มีอิทธิพลมีบทบาทสำคัญต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณ (Spiritual Experience) ในวัยเด็กซึ่งส่งเสริมให้สตรีเกิดความรู้สึกแรกเริ่มของการพึ่งพาตนเอง และความมั่นใจอันจะมีอิทธิพลต่อการศึกษาในช่วงแรกเริ่มและยังมีอิทธิพลต่อการประกอบอาชีพในภายหลัง นอกจากการสนับสนุนของพ่อแม่ตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเด็กแล้ว สตรีที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีครอบครัวแล้วนั้นได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว หมายถึง การสนับสนุนของกลุ่มสมรส และเพื่อน การได้รับการศึกษาระดับสูงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้นำสตรี (Al-Lamky, 2007 : 49)

อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งต่อการประสบความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำสตรีต้องประสบกับมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) ในการทำงาน คือต้องเผชิญกับมาตรฐานสูงกว่าใน

การเข้าสู่ตำแหน่ง หรือการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งนั้นได้ สังคมตั้งความคาดหวังสูงเมื่อสตรีเป็นผู้นำ จะต้องสามารถรับผิดชอบทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้านในตำแหน่งผู้นำ (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001 : 793) โอพลาตคา (Oplatka, 2006 : 613) พบปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีประการหนึ่งคือการมีภาระงานที่บ้านมากเกินไป ภาระส่วนตัวที่บ้านที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมากเป็นความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่ต้องเป็นผู้ดูแลบรมสั่งสอนบุตร ดูแลปรนนิบัติสามี ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในบ้าน และการดูแลตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งใช้เวลาส่วนมากของสตรีสอดคล้องกับแนวคิดของ ออล-แลมกี (Al-Lamky, 2007 : 59) แกสกิน (Gaskins, 2005) และ จีวรธรรม ภัคดิบุตร (2541) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า ถึงแม้สตรีต้องออกทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัวแต่ภาระความรับผิดชอบพื้นฐานของสตรีในการทำหน้าที่เป็นแม่บ้าน และการดูแลเด็ก ก็ไม่ได้ลดลงเมื่อต้องออกประเด็นดังกล่าวนี้อาจเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่เป็นตัวกีดกันไม่ให้สตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กรราชการ เนื่องจากคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งบริหารนั้น มุ่งเน้นที่การทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มเวลา และการฝึกฝนอบรมเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางสตรีซึ่งมีภาระหน้าที่ประจำที่ขัดแย้งกัน ระหว่างงานที่ต้องทำและความรับผิดชอบในครอบครัว

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำสตรีในปัจจุบันเกิดจากการอบรมเลี้ยงดูสั่งสอน และการศึกษาตั้งแต่วัยเยาว์ โดยบิดาเป็นผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลสำคัญต่อการพึ่งพาตนเอง และการมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้การสนับสนุนจากครอบครัว คู่สมรสและเพื่อนรวมทั้งการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากพี่เลี้ยง ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้สตรีประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ แต่การที่สตรีมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในครอบครัวที่มากเกินไป การที่ต้องเผชิญกับมาตรฐานเชิงซ้อนในการทำงาน รวมทั้งลักษณะของงานบางอย่างที่ไม่เอื้อต่อสตรีนับเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญในการทำงาน ซึ่งทำทลายความสามารถของผู้นำสตรีในการเผชิญปัญหาดังกล่าวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงหรือการประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้นำสตรี

ในบริบทต่างประเทศนั้นผู้ที่สนใจศึกษาประเด็นเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำนั้น ได้นำเสนอแนวคิดและข้อค้นพบที่น่าสนใจหลายประการ เช่น โคลแมน (Coleman, 2003 : 40-41) ได้เขียนเรื่อง Gender in Educational Leadership ในหนังสือ Leadership in Education โดยพบ

คุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (Dominant characteristics) ในการบริหารจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือควบคู่กับการเพิ่มอำนาจและการทำงานเป็นทีม
2. การมุ่งเน้นการสื่อสาร
3. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ส่วน อีกลี และ โจฮันเนสเซน-ชมิท (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001 : 782-783) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือและมีส่วนร่วมมากกว่า นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดว่าคุณลักษณะผู้นำสตรีที่มีประสิทธิผลแสดงแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่ใช้อธิบายความแตกต่างในวิธีการแสดงบทบาทภาวะผู้นำต่างกันไปตามเพศ ซึ่งเรียกว่าแบบเป็นตัวแทน และแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับสตรี ในขณะที่คุณลักษณะแบบการเป็นตัวแทนถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับบุรุษ

ในปี ค.ศ.2003 อีกลี และคณะ (Eagly, et al., 2003 : 569-591) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบผู้นำบุรุษและผู้นำสตรีในองค์กรทางธุรกิจ ซึ่งได้ข้อสรุปว่าผู้นำสตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้นำบุรุษ สอดคล้องกับทรินิแดด และนอร์มอร์ (Trinidad and Normore, 2005 : 574) ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิธีการนำที่สตรีใช้ในองค์กร โดยมีจุดเน้นที่สาขาธุรกิจและสรุปว่าผู้นำสตรีใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และแบบร่วมมือในการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจ งานวิจัยของ ปานพิมพ์ เชื้อพลากิต (Cheaupalakit, 2002) ก็สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยพบว่าผู้นำสตรีแสดงองค์ประกอบต่างๆ ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในภาพรวมสูงกว่าผู้นำบุรุษ สำหรับ พาวเวล และคณะ (Powell, et al., 2002 : 178) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำสตรี โดยกล่าวว่าข้อสรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับแบบฉบับของเพศภาวะ ระบุว่าผู้นำสตรีได้รับการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา มากกว่าผู้นำบุรุษ สอดคล้องกับแนวคิดของ เดอคาซัล และมัลลิแกน (De Casal and Mulligan, 2004 : 26) ที่ได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและเพศภาวะ และสรุปว่าผู้นำสตรีมีความเชื่อมโยงกับลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจ อีกรวมมองหนึ่งเกี่ยวกับผู้นำสตรีมาจากแคมเพิล (Kampel, 2006 : 8) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีพบว่า การพัฒนาตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประสบความสำเร็จในอาชีพ และพบกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำสตรีใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จในอาชีพคือ การสร้างความสัมพันธ์แบบที่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย และการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมแบบก้าวหน้าสอดคล้องกับเดอฮวน โกเมซ (De Juan-Gomez, 1998 : v) ที่นำเสนอแนวคิดจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีว่าผู้นำสตรีใช้กลไกการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง และกล่าวถึงกลไกการพัฒนาตนเอง ของผู้นำสตรี คือการศึกษาแบบเป็น

ทางการและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การอ่านหนังสือ การมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาชีพ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง

สำหรับในบริบทสังคมไทย หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) สนใจศึกษาประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของสตรีนักพัฒนา โดยใช้วิธีการพหุกรณีศึกษา และได้กำหนดให้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหลักของคุณลักษณะผู้นำของสตรีนักพัฒนา นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ เจือศรี พูนพิพัฒน์ (2545) และ กุลกาญจน์ มลิกเตศ (2546) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้นำสตรีที่ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันคือพบว่าบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำสตรี และงานวิจัยของ รักชนก แสงกาญจน์ (2548) ที่พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005 : 380) ที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 3 กลุ่ม โดยกลุ่มหนึ่งคือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ถึงแม้ว่าแนวคิดของฮอยและมิสเกลจะเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป ไม่ได้เฉพาะเจาะจงที่ผู้นำสตรี แต่ช่วยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวข้างต้นให้มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจ ไว้ 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

## 1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ( Trait Theory )

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ในการวิจัยนี้หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีธุรกิจ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรีธุรกิจ ดังนี้

### 1.1 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Trait)

การที่ผู้นำมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นที่พึงปรารถนาขององค์การ โดยเฉพาะในองค์การทางธุรกิจซึ่งมีเป้าหมาย พันธกิจที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ความมุ่งมั่นผูกพันในการทำงานจากบุคลากรทุกคน เมื่อสตรีก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำก็มีอาจหลีกเลี่ยงภาวะความรับผิดชอบดังกล่าวได้ ฉะนั้นคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำสตรีทางธุรกิจ จึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์การให้มีคุณภาพอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของการบริหารองค์การ ธุรกิจนั้น บุคลิกภาพของผู้นำมีความสำคัญยิ่งเพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ การที่ผู้นำมีบุคลิกภาพดีจะสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จึงเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Hoy and Miskel, 2005 : 380) โดยเฉพาะผู้นำสตรีซึ่งอาจต้องเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค หรือการต่อต้านจากผู้ร่วมงาน ในเรื่องคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งผู้นำที่เดิมเคยเชื่อว่าเป็นตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับผู้ชาย และความเชื่อดังกล่าวอาจยังคงมีอยู่ในองค์กร ฉะนั้นบุคลิกภาพของผู้นำสตรี จึงมีความสำคัญเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจเคารพ และร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยมีผลงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพของผู้นำสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (รักชนก แสงวาทกาญจน์, 2548) องค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในกลุ่มสตรีนักพัฒนา คือคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่รู้ (หยกแก้ว กมลวรรณ, 2547)

สตรีนักบริหารทั่วไปเชื่อว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงๆ ในองค์กรคือผู้ที่มีความทะเยอทะยาน ทำงานหนัก และอุทิศตัวให้กับงาน (Hopkins, et al., 2006) ผู้นำสตรีที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่ออำนาจในตนเองในการทำงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่ามีความสามารถควบคุมทิศทางของอาชีพมีความต้องการความสำเร็จสูง (White, et al., 1997) สตรีที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ โดยการอุทิศตัวเองให้กับงาน และมีแรงขับภายในเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Cahalan, 2007)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับ บุคลิกภาพตามแบบวัดบุคลิกภาพของ โฮแกน และ โฮแกน (Hogan and Hogan, 2007) ได้มีการกำหนดบุคลิกภาพ 7 ด้าน คือ

1. การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คนที่มีการปรับตัวสูงมีลักษณะมั่นใจในตนเอง หนักแน่น มั่นคง สุขุม เยือกเย็น
2. ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับความสำเร็จ เป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ทำงานหนัก ชอบการแข่งขัน
3. ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เป็นคุณลักษณะของบุคคลในการปรากฏตัวในสังคม ชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน สามารถเข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
4. ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity) เป็นคุณลักษณะของความเฉียบแหลมในการรับรู้และการรู้จักกาลเทศะจะเป็นคน อ่อนน้อม ให้ความสนใจผู้อื่น เป็นที่นิยมชมชอบ
5. ความสุขุมรอบคอบ (Prudence) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมตนเอง การมีสติสัมปชัญญะ เป็นคนเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ ทำงานเป็นระบบ

6. ความใฝ่รู้ (Inquisitive) เป็นคุณลักษณะของ บุคคลที่ใฝ่รู้ อยากรู้อยากเห็น ชอบ ผจญภัย ช่างคิด และช่างจินตนาการ เป็นคนมีวิสัยทัศน์ไกล เรียนรู้เร็ว แต่เป็นคนเปื่อง่าย

7. การเรียนรู้ (Learning Approach) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา เป็นคนชอบการอ่านและการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะ โดยรวมของแต่ละบุคคล และมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม คุณลักษณะที่สะท้อนบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำของผู้นำสตรีคือ มีความปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ทุ่มเทเวลา และความเพียรพยายามในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน รับรู้และตีความความรู้สึกความต้องการ และความวิตกกังวลของผู้อื่น ได้ดี สามารถตีความและประเมินสภาวะความรู้สึกของบุคคลอื่นได้ดี จัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ต่างๆ ของตนเองได้ดี สงบ มั่นคง เมื่อเผชิญกับความตึงเครียดหรือ ความล้มเหลว เชื่อในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างสำเร็จ พึ่งพาความรู้ ความสามารถของตนเองในการทำงาน และเป็นคนใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

## 1.2 คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

เป็นที่ยอมรับกันว่า การกล่อมเกลாதางสังคมเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความแตกต่างทางเพศในการบริหาร ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยระบุว่า สตรีมีบุคลิกภาพเฉพาะและคุณลักษณะบางประการที่เอื้อต่อการบริหารในสภาพการทำงานที่มีความหลากหลาย เช่น ในปัจจุบัน เพราะโครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้หญิงที่ใช้ในการบริหาร และจากการศึกษาเอกสารที่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำของสตรี ตามมุมมองของบุคคลที่ศึกษาเรื่องความแตกต่างทางเพศภาวะและคุณลักษณะผู้นำ มักมีการเปรียบเทียบของสตรีกับบุรุษ โดยมีการกล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำของสตรีว่าเป็นแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ในขณะที่คุณลักษณะผู้นำของบุรุษเป็นแบบตัวแทน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะแบบแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และแบบเป็นตัวแทนนั้น อาจมีพื้นฐานแนวคิด มาจากมุมมองเชิงจิตวิทยาสังคม เกี่ยวกับความคาดหวังทางสังคมที่มีต่อคุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่เหมาะสมของแต่ละเพศ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้เน้นย้ำว่าผู้หญิงถูกคาดหวังให้แสดงคุณสมบัติ และพฤติกรรมแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งประกอบด้วย การอุปถัมภ์ ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล และผู้ชายถูกคาดหวังให้แสดงคุณสมบัติ และพฤติกรรมแบบเป็นตัวแทน ซึ่งประกอบด้วย การยื่นกราน ความเป็นอิสระ และความทะเยอทะยาน (Van Emmerik, 2004)

สำหรับการเอาใจเขามาใส่ใจเราซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรีนั้น หมายถึงรวมถึงคุณลักษณะดังนี้

1. ห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น
2. ดูแลเอาใจใส่
3. อุปถัมภ์
4. มีความไวเชิงอารมณ์
5. เห็นอกเห็นใจ
6. สนับสนุนและไม่เห็นแก่ตัว

ส่วนการเป็นตัวแทนซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำชายนั้น หมายถึงรวมถึงคุณลักษณะดังนี้

1. ยืนกราน
2. การควบคุม
3. ก้าวร้าว
4. ทะเยอทะยาน
5. ใช้อิทธิพลชี้้นำ
6. ใช้อำนาจ
7. มีอิสระพึ่งพาตนเอง
8. ควบคุมตนเอง
9. ชอบแข่งขัน

อีกลี และ โจฮันเนสเซน-ชมิท (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001 : 783) กล่าวว่า มีหลักฐานที่ระบุว่า ผู้นำบุรุษและผู้นำสตรีที่มีประสิทธิภาพ แสดงแบบคุณลักษณะผู้นำที่ต่างกัน มีคำศัพท์ 2 คำ ที่ใช้อธิบายความแตกต่าง ในวิธีการแสดงบทบาทคุณลักษณะผู้นำต่างกันไปตามเพศ ซึ่งเรียกว่า การเป็นตัวแทน และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

สำหรับคุณลักษณะของการเป็นตัวแทน ถูกอธิบายว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำบุรุษ ซึ่งหมายถึงแนวโน้มของการมั่นใจในตนเอง การควบคุมและการยืนกราน ตัวอย่างเช่น ความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน ใช้อิทธิพลชี้้นำใช้กำลัง ชอบความเป็นอิสระเชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ และชอบแข่งขัน

ส่วนคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรานั้น เป็นลักษณะของผู้นำสตรี ซึ่งถูกอธิบายในลักษณะของการห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่นตัวอย่างเช่น มีความเมตตา ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ใจดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความรู้สึกไวระหว่างบุคคล มีความอ่อนโยน

อุปถัมภ์ สำหรับในบริบทของการจ้างงาน พฤติกรรมแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึง การไม่ดึงความสนใจไปที่ตนเอง การยอมรับแนวทางของผู้อื่น ที่ช่วยแก้ปัญหา การสนับสนุนและปลอบประโลมผู้อื่นและการมีส่วนร่วมช่วยในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลและที่เกี่ยวข้อง (Powell, et al., 2002 : 178)

ในการทำงานนั้นเป้าหมายของผู้นำสตรี มักเกี่ยวข้องกับชุมชนที่กว้างกว่าในขณะที่เป้าหมายของผู้นำบุรุษ จะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งของตนเองและผลลัพธ์ขององค์กร โดยผู้นำบุรุษจะห่วงใยมากกว่าเกี่ยวกับความสำเร็จของการแข่งขัน ผู้นำบุรุษสนใจความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลน้อยกว่า และก้าวร้าวมากกว่า ส่วนผู้นำสตรีมุ่งสนใจในการทำหน้าที่หรือการทำงานให้ดีมีการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานมากกว่า (Chung and Monroe, 2001)

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรี ซึ่งเชื่อมโยงกับคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึง ความสนใจห่วงใยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้อื่น โดยมุ่งเน้นการสร้างความรักความผูกพัน มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูล มีใจเมตตา มีความเห็นอกเห็นใจ รู้สึกไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล ดูแลเอาใจใส่ และมีความอ่อนโยน

## 2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำ

คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้นำสตรี ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สาระโดยสรุปของแต่ละประเด็นมีดังนี้

### 2.1 พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำมีหลายแนวคิด และสามารถกระทำได้หลายวิธี และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ อันจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ในบริบทการบริหารจัดการนั้น เพดเลอร์ (Pedler, 1988 : 19) ได้ให้ความเห็นว่าในบริบทการบริหารจัดการ การพัฒนาตนเองเป็นคำที่ใช้โดยหมายถึงวิธีการต่างๆ ที่ผู้เรียนรู้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการ ภาระงานของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นวิธีที่เน้นย้ำว่า ผู้เรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบ สำหรับการวินิจฉัยความต้องการเลือกเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้และพัฒนา เลือกวิธีการ เวลา สถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเลือกการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง

สอดคล้องกับฟิลลิปส์ (Phillips, 1993 : 3-5) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลริเริ่มในการจัดการและใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ส่วนบุคคลและ



การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพของตนบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองต้องรับผิดชอบต่อการเริ่มต้น ในการ ระบุหรือบ่งชี้ความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง ความต้องการดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำไป เชื่อมโยงกับทรัพยากรการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนเคลฟ และสมิท (Delf and Smith, 2007 : 495) ได้ กล่าวว่าการพัฒนาตนเองเป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มี ความสำคัญมากที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนา ตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็น โอกาสการพัฒนาที่อยู่รอบตัว และรู้จักหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น

การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการระยะยาวที่กระทำด้วยตนเองและเพื่อตนเอง ทั้งนี้จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ (Kemp, 1989 : 4)

การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำสามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

1. การกล่อมเกลாதงสังคม เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการ ถ่ายทอดจากสังคม เป็นกระบวนการกลุ่มที่สังคมถ่ายทอดวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาให้เป็นสมาชิกที่ดี ของสังคม
2. การมีแบบอย่างที่ดีมีความสำคัญที่จะนำไปสู่ การพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะ บุคคลสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคลนั้นซึ่งชอบและยกย่องเป็นแบบอย่างของ ตนเอง
3. การพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุง แก้ไขตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านสติปัญญา คุณธรรม และประสิทธิภาพในการ ทำงาน
4. การได้มีโอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีส่วนช่วยในการพัฒนาความรู้ ความ สามารถ และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับตนเองได้

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการระยะยาวที่กระทำ ด้วยตนเองและเพื่อตนเอง โดยการกล่อมเกลாதงสังคม การมีแบบอย่างที่ดี การเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาตนเองน่าจะเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กร โดยเฉพาะการ บริหารองค์กรในบริบทปัจจุบันที่มีความท้าทาย

## 2.2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ

แนวคิดยุคใหม่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่ดี เน้นการกระตุ้นการสร้างทีมงาน การ ร่วมมือ และเน้นความสามารถในการเพิ่มอำนาจ การสนับสนุน ส่งเสริม และให้ผู้ร่วมงานมีส่วน ร่วม คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นสตรีที่เป็นแบบร่วมมือ เน้นการมีส่วนร่วม มีความสำคัญต่อ คุณลักษณะผู้นำ และอาจมีความสำคัญมากขึ้นในบริบทขององค์กรสมัยใหม่ สตรีอาจมีแนวโน้ม มี ทักษะการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเกิดการร่วมมือ การปรับตัว การมีส่วนร่วม

(Rosenthal, 2000) สตรีมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ ความเป็นกันเอง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความเป็นหมู่คณะมากกว่าบุรุษที่มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้ตนเอง ความเป็นอิสระและการแข่งขัน (McColl-Kennedy and Anderson, 2005) สอดคล้องกับแมดคอค (Maddock, 1999 : 42) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีดังนี้

1. ร่วมมือกับผู้ร่วมงานและหน่วยงานอื่น
2. ฝ่าฝืนขอบเขตและปรับตัวใหม่
3. คิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการจะอย่างไรให้การปรับปรุงบรรลุผล
4. คิดแบบองค์รวม
5. ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความสัมพันธ์ที่เสมอภาค

ผู้สนใจศึกษาประเด็นเกี่ยวกับผู้นำสตรีหลายท่าน ให้แนวคิดที่ผู้นำสตรีมีความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และมีงานวิจัยหลายเรื่องสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ตัวอย่างเช่น

โคลแมน (Coleman, 2003 : 40-41) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (Dominant Characteristics) ในการบริหารจัดการ และรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของสตรี จากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสตรีและเอกสารต่างๆ ว่าประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือ

มาตินเนส (Martinez, 2006) ได้ศึกษาอธิมานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารสตรีเชื้อสายสเปน ก็ได้ข้อสรุปสอดคล้องกันคือ พบว่าผู้นำสตรีมีรูปแบบคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือสอดคล้องกับแมดเดน (Madden, 2005) ที่กล่าวว่าสตรีใช้ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือบ่อยครั้งกว่าบุรุษ ซึ่งเป็นสิ่งที่สตรีถูกคาดหวังให้แสดงความเป็นผู้นำแบบดังกล่าว และในความเป็นจริงสตรีอาจไม่สามารถเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพหากใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยการที่ผู้นำสตรีมีคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือนั้น อาจสืบเนื่องมาจากพื้นฐานของความเป็น หญิงที่เป็นคนดูแล เอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในการบริหารจัดการผู้นำสตรีจึงมุ่งเน้นการให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม

โคชาน และรีด (Kochan and Reed, 2005 : 72) ให้ข้อสังเกตว่าความเป็นผู้นำแบบร่วมมือต้องประกอบด้วยแนวคิดต่างๆ ของการกระทำซึ่งกันและกัน และการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน และได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่าเป้าหมายสูงสุดของความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ คือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบประชาธิปไตย ซึ่งมีการแบ่งปันอำนาจ และมีความเชื่อซึ่งกันและกันในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบประชาธิปไตยนั้น เป็นการสร้างความเชื่อค่านิยมร่วมกัน ซึ่งผูกพันทุกคนเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างเป้าหมายที่จะปรับปรุงวัฒนธรรม และผลลัพธ์ขององค์กร มีการเน้นย้ำให้ความสำคัญที่การเพิ่มอำนาจ มากกว่าการ

ควบคุมและให้ความ สำคัญกับการพูดคุย การร่วมมือ การสนับสนุนส่งเสริมหลักแห่งความเป็น ประชาธิปไตย

แวนเกน และฮักซ์แฮม (Vangen and Huxham, 2003 : S61-S76) ได้เสนอ ในส่วน ของพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่บ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือนั้นให้จัดกิจกรรมภาวะผู้นำที่สะท้อนจิต วิญญาณของความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ

1. การรวมสมาชิก (Embracing members) เป็นการเน้นย้ำความสำคัญและการ ใช้ความพยายามที่จะรวมเอาผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ทั้งในระดับบุคคลและการเข้ามามีส่วนร่วมกับ องค์กร

2. การเพิ่มอำนาจสมาชิก (Empowering members) เป็นการเพิ่มอำนาจให้ สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมได้ โดยการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน และจัดหาปัจจัยสนับสนุนด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะ ของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการทำให้การสื่อสารในองค์กรมี ประสิทธิภาพ

3. การเกี่ยวข้องและสนับสนุนสมาชิก (Involving and supporting all members) เป็นการให้สมาชิกแต่ละคนถึงแม้จะมีบทบาทหรืออำนาจต่างกัน ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการ ร่วมมืออย่างเท่าเทียมกัน

4. การขับเคลื่อนสมาชิก (Mobilizing members) เป็นการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนสมาชิกให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง ให้สมาชิกทำงานบนพื้นฐานของความร่วมมือ

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า จากการศึกษาวิจัย และแนวคิด เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ แบบร่วมมือดังกล่าวพบส่วนใหญ่มีการกล่าวถึงประเด็นที่สอดคล้องกันในการเป็นผู้นำแบบร่วมมือ 2 ประเด็น คือการให้มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และการเพิ่มอำนาจ

### 2.3 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

แนวคิดความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้รับการยอมรับว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำ แนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เนื่องจากคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ หรือเพิ่มอำนาจ ให้ผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agent) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชื่อในคุณค่าของบุคคลและ มีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย (Cooper, 2003 : 28) คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึง เป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่กว้างกว่าแนวคิดคุณลักษณะผู้นำอื่นๆ เนื่องจาก เป็นวิธีที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ถึงแม้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะได้รับความสนใจ อย่างมากมายว่าสองทศวรรษ แต่ปัจจุบันยังคงได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะสามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือวิธีการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ และจากความสนใจที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการเข้าสู่บทบาทผู้นำของสตรีในปัจจุบันมีมากขึ้นทำให้ความเป็นไปได้ที่ว่าจะมีความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำระหว่างชายและหญิงได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง และมีผู้ให้ความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศภาวะ และคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้นด้วย (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001 : 781)

อีกลี และคณะ (Eagly, et al., 2003 : 569-591) ที่ได้สังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 45 เรื่องที่เปรียบเทียบผู้นำบุรุษและสตรีในองค์กรทางธุรกิจ บนพื้นฐานการวัดคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คุณลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และคุณลักษณะผู้นำแบบตามสบายผู้ให้ข้อมูลเป็นร่วมงานของเพื่อน หรือตัวผู้นำเอง ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบผู้นำบุรุษและผู้นำสตรีพบความแตกต่างทางเพศภาวะ ถึงแม้จะเล็กน้อยแต่มิใช่สำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสตรีได้รับการประเมิน (Were Rated) สูงกว่าในทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นั่นคือสตรีมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่า และยังเกี่ยวข้องกับรางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) สูงกว่าซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

รายละเอียดขององค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) ที่เสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพล การคล้อย การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน สาระโดยสรุปของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1. การมีอิทธิพล (Idealized Influence) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับร่วมงาน เป็นที่ยกย่อง เคารพศรัทธา และได้รับความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามประพฤติตนเหมือนผู้นำ และปรารถนาจะเลียนแบบ (Bass and Avolio, 1994 : 3)

2. การคล้อย (Inspiration Motivation) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการประพฤติปฏิบัติ ในวิถีทางที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจกับทุกคนรอบข้างโดยจัดหางานที่มีความหมายและท้าทายสำหรับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม แสดงความเป็นคนกระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี (Bass and Avolio, 1994 : 3)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะกระตุ้นยั่วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาที่เกิดขึ้นและคิดหาวิธีใหม่ๆ กับสถานการณ์เดิม กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลองใช้วิธีการใหม่ๆ และจะไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass and Avolio, 1994 : 3)

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความสำเร็จ และความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยการทำตนเป็นที่เลียงหรือ โศษ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดตามศักยภาพที่ตนมีสร้าง โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4)

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีบุคลิกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแล้วรู้สึกศรัทธา เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน มีการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่า และความท้าทายของงานที่ทำ เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายขององค์กร พัฒนาตนเองให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองปัญหาและสถานการณ์ใหม่ๆ ในมุมมองใหม่ๆ และคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาตนเองสูงสุดตามศักยภาพที่มี

### **ธรรมาภิบาล (Good Governance)**

ธรรมาภิบาล ในความหมายของหลักการสำหรับการจัดการสมัยใหม่ เหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในประเทศไทย มีส่วนผลักดันให้เกิดกระแสความสนใจในการปฏิรูปต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิรูประบบราชการ การปรับบทบาทภาครัฐ และที่สำคัญเกิดกระแสการตื่นตัวในการสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) และการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยอันเป็นผลจากการจัดการที่ผิดพลาด การขาดกรอบด้านศีลธรรม (Moral Framework) และจรรยาบรรณวิชาชีพ ขณะเดียวกันโลกาภิวัตน์ได้สร้างกระแสตื่นตัวในระดับสากล แนวคิดเรื่องเสรีนิยมใหม่ (Neoliberalism) ส่งผลให้มีการเปิดเสรีและการขยายตัวของธุรกิจข้ามชาติ ทำให้รัฐบาลต้องปรับโครงสร้าง บทบาทภารกิจ ปรับแก้กฎเกณฑ์เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยมาทำหน้าที่จัดการด้านสาธารณะ ปรับบทบาทของรัฐจากการปกครองประชาชนมาเป็นการประสานประโยชน์ให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้เกิดการพัฒนาทางการเมืองและ การวางรากฐานธรรมาภิบาลที่ปรากฏอยู่ในกรอบกติกาใหม่ๆ

ธรรมาภิบาล มีที่มา 3 ประการ ได้แก่

ประการแรก เจตนารมณ์ของนักคิด ที่ปรารถนาเห็นมนุษย์มีระบบการปกครองที่ดีและเป็นธรรม จึงพยายามคิดรูปแบบการปกครองที่มีหลักการใหม่ขึ้น

ประการที่สอง การเสนอของธนาคาร โลก (World Bank) และกองทุนระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อธรรมาภิบาล เพราะจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าไป

จัดการหนี้สินในประเทศกำลังพัฒนา พบว่าความสามารถในการใช้หนี้สินขึ้นอยู่กับจริยธรรม ความโปร่งใสของผู้นำและเพื่อสร้างหลักประกันในการลดหนี้สูญและลดผลกระทบต่อประชาชน ดังนั้นมาตรการที่จะใช้ควบคุมลูกหนี้ได้จึงต้องมีการสนับสนุนให้รัฐบาลประเทศลูกหนี้มีธรรมาภิบาล

ประการที่สาม ปัญญาชน นักคิด นักการเมืองหรือ นักวิชาการที่ได้รับการศึกษาจากตะวันตก นำเอาความรู้เรื่องธรรมาภิบาลที่ใช้อย่างแพร่หลายมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับสภาพสังคมไทย โดยมีเจตนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การปกครองที่ดี เช่น แนวคิด “ธรรมรัฐ” เสนอโดย ชีรยุทธ บุญมี (2541) โดยเน้นหนักพลังประชาสังคม และความหลากหลายในการสร้างธรรมรัฐในระดับสาขาอาชีพ ทั้งภาครัฐ เอกชน ชุมชน หรือ “ธรรมราษฎร์” เสนอโดย อมรา พงศาพิชญ์ (2541) ที่เสนอทศนะว่า Good Governance ควรพัฒนาไปถึง “มนุษยธรรม” มีหลักปกครองที่มีเป้าหมายเพื่อความเป็นธรรมของราษฎร

นิยามความหมายที่สะท้อนถึงสาระสำคัญของธรรมาภิบาล (Good Governance) ในบริบทสังคม การเมืองและการบริหารของไทยอาจสรุปประเด็นหลักได้ดังนี้

การบริหารกิจการบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิของพลเมืองอย่างเสมอภาค มีระบบตัวแทนประชาชนที่สะท้อนความคิดเห็นของผู้คนได้อย่างเที่ยงตรง มีรัฐบาลที่ใช้อำนาจอย่างทีประชาชนสามารถตรวจสอบได้ (ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, 2540 : 2)

ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคสังคมที่มีความถูกต้องเป็นธรรม โดยรัฐและธุรกิจต้องมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้และภาคสังคมเข้มแข็งประเทศมีกำลังขับเคลื่อนทีถูกต้องเป็นธรรม โดยการถักทอทางสังคมสร้างพลังทางสังคม เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาของประชาชาติ (ประเวศ วะสี, 2542)

ผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ ร่วมกันเป็นองค์ประกอบทีทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายทีกำหนดไว้จะได้อผล หมายถึงการมีบรรทัดฐานเพื่อให้อมีความแน่ใจว่า รัฐบาลจะสามารถสร้างผลงานตามทีสัญญาไว้กับประชาชน (อานันท์ ปันยารชุน, 2541 : 9) กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ในการทีจะทำให้การบริหารงานราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วม คุณธรรม ความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทียั่งยืนและเป็นธรรมมากขึ้น (ชีรยุทธ บุญมี, 2541 : 17)

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ทีหน่วยงานราชการต่างๆ นำไปปฏิบัติประกอบด้วย

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ

ข้อ บังคับเหล่านั้น โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม (Integrity) โดยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพซื่อสัตย์สุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงการทำงานขององค์กรทุกองค์การให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมี กระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน

4. หลักการมีส่วนร่วม (Public Participation) ได้แก่การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ อาทิ การแจ้งความคิดเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงมติ เป็นต้น

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า (Value of Money) ได้แก่การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program (UNDP), 1997) เสนอแนวทางมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ในการจัดการหรือสร้างธรรมาภิบาลโดยองค์ประกอบดังกล่าวได้นำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาของประเทศโลกที่ 3 ซึ่งได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ประชาชนจะต้องยอมรับในความชอบธรรมของรัฐบาล และรัฐบาลจะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนในกิจการที่ได้กระทำลงไป (Accountability)

องค์ประกอบที่ 2 ประชาชนจะต้องมีอิสระเสรีภาพในการรวมกลุ่มและในการมีส่วนร่วม (Freedom of Association Participation)

องค์ประกอบที่ 3 สังคมจะต้องมีกรอบแห่งกฎหมายที่ชัดเจน และเป็นระบบที่ก่อให้เกิดสถานะที่มั่นคง เป็นหลักประกันต่อชีวิตและการทำงานของพลเมือง รวมทั้งเป็นสภาพแวดล้อมที่

เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการและเกษตรกร นอกจากนี้ กฎหมายจะต้องปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเสมอหน้ากัน ทั้งนี้โดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ จะต้องเปิดเผยเป็นที่รู้กันล่วงหน้า ต้องมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด มีวิธีการที่ประกันการบังคับใช้กฎหมาย การตัดสินใจขัดแย้งต้องเป็นการตัดสินใจโดยฝ่ายตุลาการที่เป็นอิสระและเชื่อถือได้ รวมถึงจะต้องมีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ได้ เมื่อสมควรประโยชน์ใช้สอย

องค์ประกอบที่ 4 ระบบราชการจะต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน (Bureaucratic Accountability) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการงบประมาณของรัฐซึ่งจะต้องมีการควบคุม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของรัฐและบุคลากร เพื่อป้องกันมิให้ใช้ทรัพยากรโดยมิชอบ ทั้งนี้สำคัญจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency)

องค์ประกอบที่ 5 การมีข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ โดยรัฐบาลจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เช่น ด้านรายได้ประชาชาติ ดุลการชำระเงิน สภาพการจ้างงาน และดัชนีค่าครองชีพ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารงานภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบที่ 7 มีความร่วมมืออย่างใกล้ชิด ระหว่างรัฐบาลกับองค์การประชาสังคม ซึ่งหมายถึงองค์กรประชาชน (People's Organizations) และองค์กรอาสาสมัครเอกชน (Voluntary Organizations)

การสร้างธรรมาภิบาลเพื่อฟื้นวิกฤตการณ์ กลายเป็นความเร่งด่วนเป็นวาระของรัฐบาล และเป็นวาระร่วมกันของสังคมและประชาชน หากพิจารณาวิกฤตการณ์ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดธรรมาภิบาลและนำไปสู่การคอร์รัปชัน การสร้างธรรมาภิบาลจะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาจากวิกฤตการณ์ได้ อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญคือ แม้จะมีความเชื่อว่าธรรมาภิบาลสามารถแก้ปัญหาคอร์รัปชันได้ แต่ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นเองไม่ได้จะต้องมีคนเป็นผู้สร้างซึ่งมาจากคนของภาครัฐบาล ภาคธุรกิจเอกชน ภาคสังคม หรือคนในภาคประชาชน ถ้าทั้งสามฝ่ายร่วมกันสร้างโอกาสที่จะสำเร็จก็มีมาก

ดังนั้น แนวทางในการแก้ปัญหาก็ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลักสามประการ คือ ความเชื่อมั่น และเชื่อถือ ซึ่งเรียกว่า “ศรัทธา” ผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกันในการสร้าง และจิตสำนึกของผู้คนในสังคม ดังนั้นภาคกิจสำคัญขององค์กรที่จะสร้าง ธรรมาภิบาลจึงมีสามส่วน ดังนี้

1. สร้างศรัทธา องค์การนำในการสร้างธรรมาภิบาล ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธาจากคนในสังคม โดยแสดงให้เห็น ว่าสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผลงานเด่นชัดมีระบบงานและบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดี



2. สร้างพันธมิตร โดยแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยเปิดกว้างและสร้างการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมและสร้างพันธมิตร ขยายเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้ทุกฝ่ายเดินไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

3. สร้างจิตสำนึก เป็นการปลูกจิตสำนึกของคนในสังคม ให้หันมามีทัศนคติ และค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน นั่น คือ ค่านิยมในการทำตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ลดการทุจริตคอร์รัปชันและการแสวงประโยชน์ส่วนตน

### **ธรรมาภิบาลภาคเอกชน (Good Corporate Governance)**

ธรรมาภิบาลภาคเอกชน ในที่นี้เรียกว่า ธรรมาภิบาลบริษัท เป็นความหมายเรื่องธรรมาภิบาลในเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเกิดขึ้นมานานแล้ว มีความหมายว่า “วิทยาศาสตร์ ทฤษฎี หรือ การศึกษาระเบียบและการจัดการที่เกิดผลที่ดี” (Williamson, 2005 : 1)

ธรรมาภิบาลบริษัท หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และฝ่ายมีส่วนได้เสียอื่นๆ ความสัมพันธ์เหล่านี้ เกี่ยวข้องกับการกำหนดและใช้กฎระเบียบและสิ่งจูงใจ โครงสร้าง และการสอดส่องดูแล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด (Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), 1999)

Jensen (2000 : 58)ให้ความหมาย ธรรมาภิบาลบริษัท ว่าคือ โครงสร้างการควบคุมระดับสูง ประกอบด้วยสิทธิในการตัดสินใจ ซึ่งมีคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารเป็นเจ้าของ แนวปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ขนาด และความเป็นสมาชิกของคณะกรรมการ ผลตอบแทน และการถือหุ้นของผู้จัดการและคณะกรรมการ

Kaufers (1996) เห็นว่า ธรรมาภิบาลบริษัทเป็นปรากฏการณ์ที่มีวิวัฒนาการเกิดขึ้นในกิจการที่มีการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน ในเงื่อนไขแวดล้อมทางธุรกิจเฉพาะของแต่ละกิจการ โดยคำนึงถึงฝ่ายที่มีส่วนได้เสียทั้งหลาย และแนวคิดของคณะกรรมการ

The Cadbury Committee (1992) (คณะกรรมการของอังกฤษทำหน้าที่ศึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลของบริษัทมหาชน) เห็นว่า หัวใจของระบบธรรมาภิบาลบริษัทอยู่ที่ คณะกรรมการบริษัทต้องสร้างความเข้มแข็ง สำหรับการแข่งขัน ภายใต้กรอบของการกำหนดความรับผิดชอบ (Accountability) ที่มีประสิทธิภาพ

Lazonick และ O’Sullivan (2000) ให้ความหมาย ธรรมาภิบาลบริษัทว่า หมายถึงสถาบันซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจ เป็นระบบที่การตัดสินใจลงทุนในบริษัทประเภทของการลงทุน และการแบ่งปันผลตอบแทนจากการลงทุน

ธรรมาภิบาลภาคเอกชน นิยม ใช้คำว่าธรรมาภิบาลบริษัท (Corporate governance) ซึ่งหมายถึง การจัดการธุรกิจที่เป็นธรรมและโปร่งใส โดยผู้ที่มีอำนาจในการบริหารและอำนาจในการตัดสินใจธุรกิจนั้นๆ มีความรับผิดชอบต่อนำที่และผลกระทำของคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัททุกราย รวมถึง ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ พนักงาน รัฐ ลูกค้า ตลอดจนประชาชนทั่วไป มีคณะกรรมการซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงานของผู้บริหาร จะต้องบริหารธุรกิจเพื่อที่จะสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทในขณะเดียวกัน ทั้งกรรมการและผู้นำมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รายอื่นกับบริษัทด้วย เช่น เจ้าหนี้ในการชดใช้หนี้ตามภาระผูกพัน รัฐในการจ่ายภาษีและในการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบในการประกอบธุรกิจต่างๆ

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาลบริษัทที่ดี (Good Corporate Governance) ประกอบด้วย

1. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและ ผู้นำต่อผู้ถือหุ้น กรรมการในฐานะที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารและความถูกต้องของบัญชี ในขณะที่ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ในการประกอบหน้าที่ของทั้งกรรมการและผู้นำนั้น จะต้องคำนึงถึงภาระหน้าที่ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจรายอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน เจ้าหนี้รัฐ และสังคม

2. ความโปร่งใส หมายถึงความโปร่งใสในการบริหารธุรกิจ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นจะมีความมั่นใจว่า การดำเนินธุรกิจนั้นจะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น โดยมิได้เป็นการแสวงหากำไรส่วนตัวของผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่แต่อย่างใด การดำเนินธุรกิจที่มีความโปร่งใสนั้นควรที่จะมีลักษณะดังนี้

2.1 มีโครงสร้างของกรรมการที่มีความเป็นอิสระจากผู้นำ

2.2 เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงิน

2.3 มีระบบบัญชีที่มุ่งให้ข้อมูลถูกต้องชัดเจน และทันการแก่ผู้ลงทุน และมีการตรวจสอบบัญชีที่ได้มาตรฐาน

2.4 มีการวางข้อกำหนดพฤติกรรมของกรรมการและผู้นำ (Code of Conduct)

3. ความเสมอภาค หมายถึง การที่ผู้ถือหุ้นรายย่อยมีสิทธิที่จะได้รับผลประโยชน์จากการประกอบธุรกิจเท่าเทียมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ การที่ผู้ถือหุ้นรายย่อยจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับสิทธิของผู้ถือหุ้นในการออกเสียงในการเลือกตั้งกรรมการ การเปลี่ยนหรือการปลดกรรมการ สิทธิในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของธุรกิจ ซึ่งจะถูกกำหนดในกฎหมายมหาชน ซึ่คือความสามารถของผู้ถือหุ้นรายย่อย และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของบริษัท

ทั้งนี้แนวทางการเสริมสร้างให้กับ ธรรมาภิบาลบริษัทที่ดี โดยให้หลักประกันเรื่องความเสมอภาคประกอบด้วย

3.1 มาตรการในการบังคับใช้ตามกฎหมาย โดยทั่วไปกฎหมายควรมีลักษณะเป็นการกำหนดหลักการเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ ส่วนการกำหนดวิธีการปฏิบัติอย่างไรก็ควรจะขึ้นอยู่กับสภาพโครงสร้างของบริษัท

3.2 การใช้แรงผลักดันจากภายนอก ได้แก่ผู้ลงทุน และหน่วยงานราชการ เช่น สำนักงานส่งเสริมการลงทุน ได้กำหนดแนวนโยบายประการหนึ่งที่จะถือว่ากิจการที่ควรได้รับการส่งเสริมการลงทุน คือกิจการที่มี Good Corporate Governance เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การสร้างธรรมาภิบาลบริษัทที่ดี จำเป็นต้อง ขจัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาธรรมาภิบาลบริษัทที่ดีในภาคธุรกิจ ที่สำคัญ จะต้องมี

1. การสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐ การที่ภาครัฐมีการทุจริตคอร์รัปชันอย่างกว้างขวาง ย่อมทำให้การสร้างธรรมาภิบาลในภาคเอกชนเป็นไปอย่างยากลำบาก ตัวอย่างเช่นเป็นที่รู้กันว่า เพื่อที่จะชนะการประมูลก่อสร้าง บริษัทเอกชนจะต้องให้สินบนแก่พนักงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกผู้ประมูล การตรวจรับงานตลอดจนการเบิกจ่ายงวดเงินบริษัทก่อสร้างรายใดที่ปฏิเสธการจ่ายสินบนมักจะไม่สามารถอยู่ในวงการธุรกิจได้ ประกอบธุรกิจอย่างไม่สุจริตทำให้บริษัทไม่สามารถสร้างบรรษัทภิบาลที่ดีได้ ไม่ว่าจะเป็น การให้บุคคลภายนอกเข้ามาตรวจสอบการบริหารอย่างจริงจัง การวางระบบการควบคุมและตรวจสอบภายในที่ดี หรือการเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ร่วมทุนหรือผู้ถือหุ้นเพื่อที่จะให้การบริหารจัดการมีความโปร่งใสมากขึ้น

2. การส่งเสริมกระบวนการกฎหมาย ที่ยึดหลักหลักนิติธรรม จากการศึกษาของธนาคารโลก พบว่ากฎหมายในประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หลายประเทศรวมทั้งประเทศไทย ให้การคุ้มครองผู้ถือหุ้นค่อนข้างน้อย กฎหมายไทยยังไม่ให้การคุ้มครองผู้ถือหุ้น และเจ้าหน้าที่ควร และขบวนการทางศาลค่อนข้างล่าช้าจึงเป็นอุปสรรคต่อการบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงกรณีที่อยู่ในหลายสถานการณ์ กฎหมายไทยอาจเอื้อต่อเจ้าหน้าที่มากเกินไป สร้างความไม่เป็นธรรมแก่ลูกหนี้ที่ดี

3. การสร้างกระบวนการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ การที่บริษัทฯ ขาดระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบจากภายนอก ทำให้การบริหารธุรกิจไม่โปร่งใส และต่อแหล่งต่อการถูกฉ้อโกง ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการตรวจสอบบริษัทคือมาตรฐานบัญชี เป็นที่รู้กันดีว่าการแต่งบัญชีเพื่อหลบเลี่ยงภาษี หรือเพื่อที่จะปกปิดความเสียหาย หรือปิดบังค่าใช้จ่ายที่มีเงื่อนงำของบริษัทมีอยู่ไม่น้อย การมีตัวเลขผลการดำเนินงาน และบัญชีทรัพย์สิน หนี้สินที่ไม่สามารถเชื่อถือได้ ทำให้การตรวจสอบลำบากมากขึ้น

## การประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

### 1. ประวัติและพัฒนาการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

ตลอดระยะเวลากว่า 50 ปีที่ผ่านมาธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในประเทศไทย สามารถแบ่งตามพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้เป็น 5 ยุคหลักๆ ดังนี้

**ยุคที่ 1** ยุคจัดสรรที่ดินเปล่า (พ.ศ.2500 – 2509) ก่อนที่จะเข้าสู่ยุคหมู่บ้านจัดสรรนั้น เป็นช่วงที่ประเทศไทยเข้าสู่ช่วงของการพัฒนาอุตสาหกรรม เมืองใหญ่ๆ อย่างกรุงเทพมหานครฯ มีการเติบโตของประชากรสูงจากการย้ายถิ่นฐานเข้ามาทำงานจากภูมิภาคต่างๆ เพื่อแสวงหาโอกาสทางการศึกษาและแหล่งงาน ประกอบกับยังไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ความต้องการที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานครจึงมีอยู่มาก ทำให้มีผู้ประกอบการที่มองเห็นช่องว่างทางการตลาดได้เข้ามาในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยโดยมีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ออกมาหลากหลายรูปแบบ ทั้งตึกแถว แฟลต หรือพาร์ทเมนท์ให้เช่า และโครงการจัดสรรที่ดินเปล่า โดยที่โครงการจัดสรรที่ดินเปล่าได้รับความนิยมสูงสุดในขณะนั้น เนื่องจากประชาชนในยุคนั้นส่วนใหญ่นิยมสร้างบ้านด้วยตนเอง โดยโครงการจัดสรรที่ดินในยุคนั้นผู้ประกอบการจะทำซื้อที่ดินแปลงใหญ่แล้วจัดสรรเป็นแปลงย่อยออกขายในลักษณะที่เป็นที่ดินเปล่า ในขณะนั้นยังไม่มีกฎหมายควบคุมการจัดสรรที่ดิน ผู้ประกอบการจะทำการซื้อที่ดิน ถมที่ดิน จัดสร้างสาธารณูปโภค ทั้ง ไฟฟ้า น้ำประปา (ในยุคนั้นจะเป็นน้ำบาดาล) ถนนภายใน โครงการ ระบบระบายน้ำ แล้วแบ่งแปลงที่ดินเป็นแปลงย่อยเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้า ซึ่งในยุคนั้นสถาบันการเงินยังไม่มีทำให้สินเชื่อโครงการและสินเชื่อเพื่อการเคหะสำหรับลูกค้ารายย่อย ลูกค้าที่มีความต้องการซื้อจะต้องซื้อเป็นเงินสดหรือจ่ายเงินจอง มัดจำ และผ่อนชำระกับเจ้าของโครงการ ในยุคนั้นเจ้าของโครงการแทบไม่จำเป็นต้องทำการตลาดใด ๆ การสื่อสารการตลาดจะเกิดจากการบอกต่อแบบปากต่อปากของคนในพื้นที่นั้นๆ

**ยุคที่ 2** ยุคหมู่บ้านจัดสรร (พ.ศ.2509 – 2519) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์พัฒนาจากการพัฒนาสาธารณูปโภคและการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ของรัฐบาลบริเวณย่านหัวหมาก เพื่อพัฒนาเป็นสนามกีฬาขนาดใหญ่และศูนย์แสดงสินค้าระดับนานาชาติเพื่อรองรับการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ครั้งที่ 5 และงานแสดงสินค้านานาชาติเพื่อรองรับนักกีฬาที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ในปี พ.ศ.2509 และประเทศไทยได้เป็นเจ้าภาพกีฬาเอเชียนเกมส์ต่อเนื่องอีกครั้งใน พ.ศ.2513 การพัฒนาสนามกีฬา (ปัจจุบันเป็นสนามกีฬาหัวหมาก) หมู่บ้านนักกีฬาเอเชียนเกมส์ (ปัจจุบันคือเคหะคลองจั่นของการเคหะแห่งชาติ) และศูนย์แสดงสินค้า

นานาชาติ (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง) นำมาสู่การปรับปรุงถนนเดิม เช่น ถนนลาดพร้าวเป็นถนนคอนกรีตและตัดถนนสายใหม่ๆ เช่น ถนนรามคำแหง ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ เป็นต้น ทำให้ตลาดการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เติบโตอย่างต่อเนื่อง มีผู้ประกอบการเกิดขึ้นมากมาย ในช่วงปี พ.ศ.2509 เป็นต้นมา หลังจากจบการเป็นเจ้าภาพกีฬาเอเชียนเกมส์ในปี พ.ศ.2509 โดยผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นในยุคนั้นเช่น กลุ่มช.อมรพันธ์ กลุ่มโชคชัย ปัญจทรัพย์ กลุ่มเสนาวิวัฒน์ เป็นต้น โดยในช่วงนั้น อุปสรรคสำคัญของธุรกิจเกิดจากการขาดการสนับสนุนจากสถาบันการเงินในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย ทำให้ธุรกิจไม่สามารถเติบโตได้มาก

จุดเปลี่ยนสำคัญของธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยจากการจัดสรรที่ดินเปล่าไปสู่หมู่บ้านจัดสรรเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2511 โดยมีผู้ประกอบการเริ่มพัฒนาโครงการจัดสรรที่ดินพร้อมปลูกสร้างบ้าน โดยเริ่มแรกเป็นรูปแบบของบ้านเดี่ยวในหมู่บ้านจัดสรร ซึ่งในยุคนั้นการขายบ้านพร้อมที่ดินถือเป็นกลยุทธ์ใหม่ของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในการช่วยให้ผู้ซื้อเกิดความสนใจและตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ในช่วงนั้นสถาบันทางการเงินต่างๆ เริ่มให้การสนับสนุนทางด้านสินเชื่อมากขึ้น จนถือได้ว่าเป็นช่วงของยุคสินเชื่อที่อยู่อาศัยเฟื่องฟูในอดีต โดยการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี พ.ศ.2512 – พ.ศ.2515 ส่งผลให้ในช่วงปี พ.ศ.2514 – พ.ศ.2515 ผู้บริโภคบางส่วนถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากยังไม่มีบัญญัติกฎหมายเฉพาะในการควบคุมธุรกิจจัดสรรที่ดิน ทำให้รัฐบาลออกกฎหมายควบคุม โดยกฎหมายควบคุมการจัดสรรที่ดินฉบับแรกของประเทศไทยถูกประกาศใช้ในวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ.2515 ในลักษณะของประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 286 โดยจอมพลถนอม กิตติขจร หัวหน้าคณะปฏิวัติ ซึ่งกฎหมายฉบับนี้ถูกใช้มายาวนานถึง 28 ปี ก่อนจะมี พ.ร.บ.การจัดสรรที่ดิน พ.ศ.2543 ประกาศใช้เป็นกฎหมายควบคุมการจัดสรรที่ดินในปัจจุบัน นอกจากกฎหมายควบคุมการจัดสรรที่ดินแล้ว ในวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2515 ยังมีการประกาศ “ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 (ปว.316)” เพื่อจัดตั้ง “การเคหะแห่งชาติ” ในลักษณะที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่หลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับประชาชนที่มีฐานะรายได้น้อยและปานกลาง โดยรัฐบาลในยุคนั้นได้อิโนบทยาทาในการจัดสรรที่ดินและที่อยู่อาศัยของธนาคารอาคารสงเคราะห์มาให้กับการเคหะแห่งชาติเป็นผู้ดำเนินการแทน โดยธนาคารอาคารสงเคราะห์มีบทบาทหลักในการให้สินเชื่อแก่ผู้ซื้อและผู้ประกอบการ

ในช่วงปี พ.ศ.2511 – พ.ศ.2515 เป็นช่วงที่ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยมีการเติบโตมาก และเริ่มชะลอตัวในช่วงปี พ.ศ.2516 – พ.ศ.2517 จากการประสบปัญหาวิกฤติน้ำมันครั้งแรกส่งผลให้ราคาของปัจจัยการผลิตธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ไม่ว่าจะเป็นราคาวัสดุก่อสร้างหรือค่าแรงงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเกิดปัญหาของการที่กำลังซื้อของประชาชนนั้นตกต่ำลงจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น ก่อนที่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กลับมาเริ่มฟื้นตัวอีกครั้งในช่วงปี พ.ศ.

2518 โดยผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มหันมาสร้างบ้านในเขตตัวเมือง หรือที่เรียกกันว่า “ทาวน์เฮ้าส์” มากขึ้นจนเป็นผลิตภัณฑ์หลักอีกชนิดหนึ่งในตลาดอสังหาริมทรัพย์นอกจากบ้านเดี่ยว

ในปี พ.ศ.2518 ถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาสำคัญในการปูรากฐานในการพัฒนามาสู่ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สมัยใหม่อย่างที่เป็นอยู่ในประเทศไทยคือการประกาศใช้พระราชบัญญัติการผังเมืองเป็นครั้งแรก (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2554 : 140-141)

**ยุคที่ 3** ยุคเริ่มต้นของอาคารชุด (พ.ศ.2519 – พ.ศ.2529) ปี พ.ศ.2519 – พ.ศ.2521 มีอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดในเมืองเริ่มเติบโตขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยส่วนใหญ่จะเป็นคอนโดมิเนียมราคาสูงในเขตกลางใจเมือง ปี พ.ศ. 2522 รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติอาคารชุดเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชน และผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ขยายที่อยู่อาศัยในรูปแบบทาวน์เฮ้าส์เพิ่มขึ้น โดยขยายการก่อสร้างไปในเขตแถบชานเมืองผสมผสานกับการขายบ้านเดี่ยวจัดสรร โดยปรับราคาทาวน์เฮ้าส์ในเขตชานเมืองนี้ให้มีราคาต่ำลง

ในปี พ.ศ.2523 เกิดวิกฤติการณ์น้ำมันครั้งที่ 2 ส่งผลกระทบทางด้านต้นทุนในการก่อสร้าง ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จึงกลับซบเซาลง นอกจากนี้บางรายยังมีปัญหาของการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจาก ธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินมาตรการเข้มงวดกับสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ส่งผลให้โครงการอสังหาริมทรัพย์จำนวนมากต้องชะลอการก่อสร้างหรือระงับโครงการลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับโครงสร้างในการขาย โดยทำการแบ่งเป็นเฟสย่อยมากขึ้น และการก่อสร้างจะทำการก่อสร้างตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเท่านั้น และยังมีการสร้างทาวน์เฮ้าส์แทนที่บ้านเดี่ยวขึ้น โดยขยายไปในแถบเขตเมืองเช่นกัน

ในปี พ.ศ.2526 หลังจากที่สถาบันทางการเงินต่างๆ เริ่มมีสภาพคล่องดีขึ้น ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปรับตัวลดลง ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มฟื้นตัวขึ้นในช่วงสั้นๆ ทั้งนี้เนื่องจากต่อมาในปี พ.ศ.2527 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กลับมาซบเซาอีก เนื่องจากนโยบายลดค่าเงินบาทของรัฐบาล และนโยบายการจำกัดสินเชื่อของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีต่อสถาบันทางการเงินต่างๆ นอกจากนี้กำลังซื้อของประชาชนก็ลดลงอย่างมากเช่นกัน โครงการคอนโดมิเนียมหลายแห่งต้องชะลอโครงการ เพราะขาดเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังคงซบเซาอย่างต่อเนื่อง และเริ่มฟื้นตัวอีกครั้งในช่วงกลางปี พ.ศ.2529

**ยุคที่ 4** ยุคอสังหาริมทรัพย์เฟื่องฟูหรือยุคทองสู่ภาคอสังหาริมทรัพย์ (พ.ศ.2529 – พ.ศ.2540) โดยในช่วงปี พ.ศ.2529 – พ.ศ.2539 มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ค่าเงินบาทอ่อนตัวเมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ทำให้การส่งออกและการท่องเที่ยวมีการเติบโต อีกทั้งประเทศไทยพัฒนาตัวเองไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ทำให้นักลงทุนต่างประเทศเข้ามาลงทุนภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทยเกิดการก่อสร้างถนนและสาธารณูปโภคเพื่อเชื่อมโยง

กรุงเทพมหานครกับภูมิภาคต่างๆ เมืองอุตสาหกรรมและเมืองท่องเที่ยวยังเป็นการกระตุ้นให้ภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

ในปีพ.ศ.2533 รัฐบาลไทยได้มีการปฏิรูปทางการเงินครั้งใหญ่ โดยลดข้อจำกัดและเปิดเสรีด้านอัตราดอกเบี้ยและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สามารถหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากต่างประเทศ อีกทั้งนโยบายของธนาคารพาณิชย์ต่างแข่งขันกันให้สินเชื่อด้านอสังหาริมทรัพย์ จนเกิดภาวะอุปทานที่แท้จริงสั้นตลาด อุปทานส่วนใหญ่ถูกดูดซับโดยอุปสงค์เพื่อการเก็งกำไร ขณะที่ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศเริ่มตกต่ำ เมื่อรัฐบาลแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจด้วยการประกาศลอยตัวค่าเงินบาทและขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ.2540 ถือได้ว่าเป็นจุดที่ฟองสบู่ภาคอสังหาริมทรัพย์แตก ผู้ประกอบการมีหนี้สินที่กู้ยืมมาจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นจากการที่ค่าเงินบาทอ่อนตัว สถาบันการเงินและธุรกิจจำนวนมากต้องเลิกจ้างพนักงานหรือเลิกกิจการก่อให้เกิดการว่างงาน ลูกค้ำที่มีภาระผ่อนชำระอสังหาริมทรัพย์กับสถาบันการเงินไม่มีความสามารถในการผ่อนชำระ ทำให้้อสังหาริมทรัพย์เกิดการด้อยค่าลงเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบการหลายรายต้องปิดกิจการ หรือต้องใช้เวลาหลายปีในการปรับโครงสร้างธุรกิจ นำมาสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในตลาดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยต่อมา

**ยุคที่ 5** ยุคเติบโตหลังวิกฤตการณ์ (พ.ศ.2540 – ปัจจุบัน2554) หลังวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยอยู่ในภาวะตกต่ำจากภาวะเศรษฐกิจและจากอุปทานส่วนที่เกิดจากการเก็งกำไรในตลาดอสังหาริมทรัพย์ในช่วงก่อนฟองสบู่แตก อีกทั้งนโยบายของธนาคารในช่วงแรกของหลังวิกฤติ (ปี พ.ศ.2540 – พ.ศ.2543) เข้มงวดในการอนุมัติการกู้เงินเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์ ทำให้ตลาดตกต่ำลงทั้งในด้านราคาจำหน่ายและจำนวนหน่วยขาย แต่หลังจากปี พ.ศ.2543 เป็นต้นมาตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยมีแนวโน้มที่ดีขึ้น หลังจากผู้ประกอบการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์หลายแห่งเริ่มปรับโครงสร้างทางการเงินกับสถาบันการเงินและเริ่มพัฒนาโครงการใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาด โดยอาศัยโครงสร้างของตลาดในช่วงนั้นที่มีการแข่งขันต่ำและมีต้นทุนที่ดินราคาถูกจากการเปิดประมูลขายที่ดินขององค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.)

จุดเปลี่ยนแปลงสำคัญ คือ การกลับมาของตลาดอาคารชุดในย่านใจกลางเมืองของกรุงเทพฯ หลังจากที่ซบเซาไปหลังวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมีบริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้เริ่มต้นบุกเบิกตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทนี้ ซึ่งประสบผลสำเร็จ ทำให้ผู้ประกอบการอีกหลายรายเข้ามาในตลาดอาคารชุดในเมือง ทำให้ตลาดอาคารชุดเป็นตลาดใหญ่ที่ควบคู่ไปกับตลาดบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีทาว์นเฮ้าส์ราคาสูงใน

ย่านใจกลางเมืองโดยบริษัท เอเชียน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ที่ประสบความสำเร็จจนเกิดเป็นส่วนตลาดใหม่ที่มีผู้ประกอบการหลายรายหันมาพัฒนาโครงการประเภทนี้

ในช่วงปี พ.ศ.2549 ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกผันผวนและปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ.2551 ทำให้ประชาชนที่อาศัยในย่านรอบนอกของกรุงเทพฯ และเดินทางโดยใช้รถยนต์ส่วนตัวเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ (Commuter) ต้องรับภาระค่าน้ำมันเพิ่มขึ้น ทำให้ตลาดอาคารชุดในตัวเมืองที่อยู่ใกล้กับแนวสถานีรถไฟฟ้า BTS และ MRT (ไม่เกิน 500 เมตร จากสถานีรถไฟฟ้า) ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากทั้งจากลูกค้าใหม่ที่ต้องการซื้อที่อยู่อาศัยหลังแรก และกลุ่มลูกค้าที่มีที่พักอยู่ในย่านรอบนอกของกรุงเทพฯ ที่ต้องรับภาระค่าน้ำมันมากขึ้น ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 ถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2554) ถือได้ว่าเป็นยุคทองของตลาดอาคารชุดใกล้แนวรถไฟฟ้า และอาคารชุดในตัวเมืองที่เติบโตในอัตราที่สูงกว่าที่อยู่อาศัยแนวราบอย่างชัดเจน (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2554 ข : 247-249)

## 2. ความหมายและลักษณะของธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์

อสังหาริมทรัพย์ ตามมาตรา 139 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หมายความว่า “ที่ดินและทรัพย์สินอันติดอยู่กับที่ดิน มีลักษณะเป็นการถาวร หรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้น และหมายความรวมถึง ทรัพย์สินอันเกี่ยวกับที่ดินหรือทรัพย์สินอันติดอยู่กับที่ดิน หรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้นด้วย”

ดังนั้นลักษณะของธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์จึงแยกออกได้เป็น

1. การขายเฉพาะที่ดินโดยไม่มีอาคาร ได้แก่ การซื้อที่ดินมาแล้วขายไปในลักษณะเดิมโดยไม่มีแบ่งแยกหรือพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติม
2. การซื้อที่ดินแปลงใหญ่หรือแปลงย่อยหลายแปลงแล้วนำมารวมกัน และแบ่งแยกเป็นแปลงย่อยในลักษณะจัดสรรขาย โดยมีการพัฒนาปรับปรุงที่ดิน เช่น ถมดิน ทำถนน ทำท่อระบายน้ำ ระบบประปา ไฟฟ้า หรือสาธารณูปโภคอื่นๆ
3. การขายที่ดินพร้อมอาคาร
4. ขายเฉพาะอาคาร โดยที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้อื่น

คำว่า “ขาย” หมายความรวมถึง ขายฝาก แลกเปลี่ยน ให้โอนกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองในอสังหาริมทรัพย์ ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด และไม่ว่าจะมีค่าตอบแทนหรือไม่ ตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร แต่ไม่รวมถึง

1. การขาย แลกเปลี่ยนให้ โอนกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองในอสังหาริมทรัพย์ให้แก่ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีใช้บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลในกรณีดังต่อไปนี้



1.1 การให้การโอนกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิครอบครองในอสังหาริมทรัพย์โดยไม่มีค่าตอบแทน

1.2 การแลกเปลี่ยนกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิครอบครองในอสังหาริมทรัพย์กับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีใช้บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลเฉพาะในกรณีที่มีส่วนราชการ

2. การโอนโดยทางมรดกให้แก่ทายาท ซึ่งกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองในอสังหาริมทรัพย์

### 3. สามเหลี่ยมแห่งความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจต่างๆ ล้วนมีจุดเป็นจุดตายของตัวธุรกิจ จุดตายคือ ปัจจัยที่นำไปสู่ความล้มเหลวที่ผู้ประกอบการต้องระวัง ขณะที่จุดเป็นคือปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีจุดเป็นและจุดตายรวมกันอยู่เป็น Key Success Factor หากวางส่วนประสม 3 ส่วนได้ดี โครงการประสบความสำเร็จ และหากวางส่วนประสมผิดจะกลายเป็นจุดตายทันที ซึ่งส่วนประสม 3 ส่วนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย ที่ดิน โครงการ (สินค้า) และลูกค้า ดังนี้

1. ที่ดินและทำเล (Land & Location) เนื่องจากอสังหาริมทรัพย์เป็นทรัพย์สินที่เคลื่อนย้ายไม่ได้ ที่ดินแต่ละแปลงจะมีลักษณะเฉพาะ การตัดสินใจเลือกซื้อที่ดินจึงเป็นจุดสำคัญของธุรกิจนี้ โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ประสบความสำเร็จนั้นเริ่มตั้งแต่ซื้อที่ดินได้ “ถูกแปลง ถูกราคา และถูกเวลา” (Right Plot, Right Price and Right Time) เห็นได้ว่าการตัดสินใจเลือกซื้อที่ดินเป็นปัจจัยที่นำมาสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นประการแรก โดยต้องดูทั้งต้นทุนราคาที่ดิน ต้นทุนที่ต้องใส่เพิ่มเพื่อพัฒนาที่ดิน(เช่น ค่าถมที่ ค่ารื้อถอนอาคารเดิม)ข้อจำกัดด้านกฎหมายของที่ดิน (ที่ดินแปลง ติดกันอาจมีข้อจำกัดทางกฎหมายต่างกันทำให้ศักยภาพการพัฒนาโครงการแตกต่างกัน) ต้องดูเวลา ที่เหมาะสม (ที่ดินราคาถูกหากซื้อเก็บไว้ ก็จะมีต้นทุนจมทั้งในด้านดอกเบี้ยและค่าเสียโอกาส)

2. ผลิตภัณฑ์หรือโครงการ (Product or Project) นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์บางครั้งจะเริ่มต้นจากมีที่ดินแล้วค่อยคิดว่าจะทำโครงการอะไรดี แต่ในบางคราจะเริ่มต้นจากมีโครงการที่ต้องการทำในใจแล้วออกหาที่ดินที่เหมาะสม ตัวที่ดินและ โครงการจึงไม่มีอะไรที่ต้องมาก่อนหรือหลังแต่ต้องผสมกันให้ถูกต้อง และการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับ

2.1 ประเภทของโครงการว่าจะทำโครงการประเภทไหนบนแปลงที่ดิน เช่น ทำบ้านเดี่ยวหรือทาวน์เฮ้าส์หรือผสมกันระหว่างบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ เป็นต้น

2.2 การจัดส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ในโครงการด้วยการกำหนดจำนวนหน่วยที่จะผลิตจำหน่ายของทั้งโครงการว่าจะมีผลิตภัณฑ์ประเภทใดบ้าง จำนวนหน่วยเท่าไร

2.3 การแบ่งระยะการพัฒนาหรือแบ่งเฟสการพัฒนา หากมีการแบ่งเฟสไว้ดี จะช่วยให้ราคาจำหน่ายของเฟสที่เปิดทีหลังได้ราคาสูงขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรสูงขึ้น การแบ่งเฟสการจำหน่ายนำมาสู่การแบ่งเฟสการก่อสร้าง ที่หากวางแผนได้ดีจะมีผลกระทบต่อลูกค้าที่เข้ามาพักอาศัยในเฟสแรกๆ น้อย ขณะที่ทำการก่อสร้างเฟสหลัง

2.4 การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ด้วยการเข้าใจคู่แข่ง เข้าใจความต้องการของลูกค้าและเข้าใจศักยภาพของทำเล จะช่วยให้สามารถพัฒนาโครงการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ทำให้โครงการมีความโดดเด่น

3. ลูกค้า (Target Market) การเลือกซื้ออสังหาริมทรัพย์ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับทำเลและโครงการหรือตัวผลิตภัณฑ์มาก ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีทำเลและผลิตภัณฑ์ที่เขาต้องการในใจ โดยนำทำเลและผลิตภัณฑ์มาผูกโยงกันภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณของตน

ในการตัดสินใจเลือกทำเลและเลือกผลิตภัณฑ์ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์หากผู้ประกอบการเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม มองเห็นขนาดของตลาด และรู้ว่าลูกค้าอยู่ที่ไหน จะช่วยให้การพัฒนาสินค้าทั้งในด้านประเภท จำนวน ขนาดของห้อง การออกแบบตกแต่ง ตรงกับความต้องการของตลาด ทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว การตัดสินใจเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมายประกอบด้วยการวางแผนและตัดสินใจด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 การเลือกตลาดเป้าหมายได้ถูกต้อง แม่นยำ ตรงกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

3.2 การเข้าใจความสามารถในการซื้อของลูกค้าที่นำไปสู่การออกแบบประเภทขนาดของหน่วยขายและการกำหนดราคา รวมถึงแผนการจ่ายเงินของลูกค้า

3.3 การเข้าใจตลาดเฉพาะ (Niche Market) หากผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาดมีลักษณะ เฉพาะ เช่น คอนโดมิเนียมย่านสุขุมวิทที่ต้องการเน้นตลาดลูกค้าชาวต่างชาติ

3.4 เข้าใจวิถีการดำเนินชีวิต (Life Style) ของลูกค้าเป้าหมายที่สัมพันธ์กับการทำงานและการใช้ชีวิตในย่านทำเล นั้นๆ

#### 4. ลักษณะการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีแนวทางการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยยึดหลักการบัญชีมุ่งเน้นที่รายรับและรายจ่ายในกรณีดังต่อไปนี้

1. รายได้จากการประกอบธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย

1.1 รายได้จากการขาย

1.2 รายได้อื่น เช่น

1.2.1 รายได้จากการรับจ้างกรณีรับปลูกสร้างอาคาร รับต่อเติมตกแต่ง  
 1.2.2 รายได้จากการให้เช่าทรัพย์สินกรณีไม่มีผู้ซื้อและได้นำทรัพย์สินออก  
 ให้เช่า

1.2.3 รายได้ดอกเบี้ยรับ พิจารณาอัตราดอกเบี้ยรับให้เป็นไปตามมาตรา 65  
 ทวิ (4) แห่งประมวลรัษฎากร และต้องนำมาคำนวณเป็นรายรับเพื่อเสียภาษีธุรกิจเฉพาะ

1.2.4 รายได้เงินปันผล

1.2.5 รายได้จากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

2. รายจ่ายจากการประกอบธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์ประกอบด้วย

2.1 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก่อนเริ่มโครงการ เช่น ค่าที่ปรึกษาการลงทุน ค่าที่ปรึกษา  
 ทางกฎหมาย ค่าวิเคราะห์โครงการ ค่าใช้จ่ายในการประเมินราคาที่ดิน เป็นต้น

2.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสำหรับแปลงที่ขาย เช่น ค่าที่ดิน ค่าพัฒนาและปรับปรุง  
 ที่ดิน ค่าใช้จ่ายรังวัดที่ดิน ค่าจัดทำสาธารณูปโภค ค่านายหน้าซื้อที่ดิน เป็นต้น

2.3 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนอกเหนือแปลงที่ขาย เช่น ค่าถมที่ดิน ค่าทำถนนทางเข้า  
 สโมสร สวนหย่อม สระว่ายน้ำ ท่อระบายน้ำ ค่าก่อสร้างอาคารสำนักงานชั่วคราว เป็นต้น

3. ภาระภาษีที่ต้องชำระจากการประกอบธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์

3.1 ผู้ประกอบธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์มีหน้าที่ต้องเสียภาษีธุรกิจเฉพาะ  
 และ หรือเสียภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย

3.2 ผู้ประกอบธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์มีหน้าที่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล  
 และหรือภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา (กรณีบุคคลธรรมดา) ปีละ 2 ครั้ง

3.3 กรณีผู้ประกอบธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์มีการจ่ายเงินได้ประเภท  
 เงินเดือนค่าจ้างทำของ ค่ายามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ต้องมีการหักภาษี ณ ที่จ่ายนำส่งด้วย

3.4 กรณีผู้ประกอบธุรกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์ที่เสียภาษีทั้งภาษีธุรกิจเฉพาะ  
 และภาษีมูลค่าเพิ่มต้องมีการเฉลี่ยภาษีซื้อ

3.5 กรณีผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการทำสัญญา ต้องปิดอากรแสตมป์  
 หรือยื่นชำระอากรเป็นตัวเงินภายในกำหนดเวลา (สำนักมาตรฐานการกำกับดูแล, 2548: ออนไลน์)

## 5. ภาวะผู้นำในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์การเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ตามที่ดีก่อนเพื่อให้เกิดความ  
 ไว้วางใจและพัฒนาตัวเองก้าวขึ้นไปแทนที่ผู้นำคนปัจจุบันด้วยการแสดงความเคารพ ในวงการ  
 ธุรกิจ ส่วนมากคนที่มีความมั่งคั่งมักเป็นผู้นำเพราะมีอิทธิพลต่อความคิดและการดำเนินธุรกิจ ใน  
 วงการอสังหาริมทรัพย์ นักพัฒนาที่ดินจะเป็นผู้นำในวงการ เพราะเป็น “ต้นน้ำ” เป็นผู้ลงทุนราย

ใหญ่ อาชีพอื่นเป็นเพียง “ตัวประกอบ” ไม่ว่าจะเป็นผู้ประเมินค่าทรัพย์สิน นายหน้า ผู้รับเหมารสร้าง บ้าน ผู้บริหารทรัพย์สิน ฯลฯ แต่ในอนาคต นายหน้าจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดในวงการอสังหาริมทรัพย์ เพราะต่อไป การพัฒนาที่ดินขนาดใหญ่จะไม่เกิดขึ้น จะเน้นการซื้อขายบ้านมือสองแทน และผู้มีบทบาทสำคัญก็คือนายหน้าี่เอง ในสหรัฐอเมริกา นายหน้าถือเป็นกลุ่มวิชาชีพที่ยิ่งใหญ่และมีบทบาทสูงสุดในวงการอสังหาริมทรัพย์

ภาวะผู้นำในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ควรมีความเป็นประชาธิปไตย และต้องมีประชาธิปไตยในทุกระดับ ทุกวงการ เช่น ในวงการพัฒนาที่ดิน นักพัฒนาที่ดินส่วนใหญ่นับพันราย ก็ยังไม่ได้เป็นสมาชิกสมาคม ผู้ประเมินค่าทรัพย์สินที่เป็นลูกจ้างก็ยังไม่มียบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพเช่นพวกนายจ้าง การไม่เป็นประชาธิปไตยเป็นอันตรายต่อส่วนรวม เพราะอาจมีผู้มีอำนาจทางการเมืองที่ต้องการรักษาผลประโยชน์ แล้วอุปโลกน์ใครบางคนในวงการมาเป็นผู้นำในเชิงรูปแบบเพื่อครอบงำวงการมากกว่าจะทำให้วงวิชาชีพเข้มแข็ง เป็นอิสระและสามารถให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม เป็นต้น นอกจากความเป็นประชาธิปไตยแล้วผู้นำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต้องมีภาวะผู้นำด้วยที่สำคัญต้องเป็นคนดี

## 6. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ในปี พ.ศ.2553 ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์พัฒนาที่อยู่อาศัยได้ เปิดโครงการใหม่เป็นที่อยู่อาศัยแนวราบจำนวน 2.6 หมื่นหน่วย แต่โครงการเปิดใหม่นั้นจะก่อให้เกิดการลงทุนในสัญญาซื้อขายจริงเมื่อผ่านไปแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง แม้ว่าจะมีการจองซื้อที่เกิดขึ้นไปแล้วก็ตาม แต่การโอนกรรมสิทธิ์จะยังไม่เกิดขึ้น จนกว่าที่อยู่อาศัยนั้นจะได้รับการก่อสร้างเสร็จสิ้นแล้ว และมีการเปิดโครงการคอนโดมิเนียมใหม่ เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 66,000 หน่วย จาก 160 โครงการ หรือเฉลี่ยโครงการละประมาณ 400 หน่วยเศษ โดยไตรมาสแรกมีการเปิดใหม่ 37 โครงการ รวม 15,800 หน่วย แบ่งเป็นเดือนมกราคมเปิดใหม่ 2,600 หน่วย เดือนกุมภาพันธ์ 7,200 หน่วย และเดือนมีนาคม 6,000 หน่วย ไตรมาสที่สอง มีการเปิดโครงการคอนโดมิเนียมใหม่ 21 โครงการ รวม 6,600 หน่วย โดยในเดือนเมษายน มีการเปิดโครงการ 800 หน่วย เดือนพฤษภาคม 2,700 หน่วย และเดือนมิถุนายน 3,100 หน่วย ไตรมาสที่สาม มีการเปิดโครงการคอนโดมิเนียมใหม่ 53 โครงการ รวม 20,700 หน่วย โดยเดือนกรกฎาคมมีการเปิดโครงการ 3,900 หน่วย เดือนสิงหาคม 6,400 หน่วย เดือนกันยายน 10,400 หน่วย และไตรมาสสุดท้ายของปี มีการเปิดโครงการใหม่ 50 โครงการ รวม 22,900 หน่วย โดยเดือนตุลาคมมีการเปิดโครงการใหม่ 13,700 หน่วย เดือนพฤศจิกายน 7,800 หน่วย เดือนธันวาคม 1,400 หน่วย การเปิดโครงการคอนโดมิเนียมใหม่ จำนวนมาก เพราะผู้ประกอบการมองว่าพฤติกรรมการอยู่อาศัยของคนเมืองเปลี่ยนไปหันมานิยมอยู่อาศัยในคอนโด

นิยม เนื่องจากสะดวกในการเดินทางโดยระบบขนส่งมวลชนหรือต้องการอยู่ใกล้ที่ทำงานหรือใกล้โรงเรียนหรือเพราะการแยกครอบครัว

ปี พ.ศ.2554 รัฐบาลยกเลิกการลดค่าธรรมเนียมนิคมการจดทะเบียนการโอนและค่าจดทะเบียนการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์และห้องชุด รวมทั้งอัตราภาษีธุรกิจเฉพาะในภาคอสังหาริมทรัพย์ ทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และยังมีปัจจัยลบมากมายกับภาคการก่อสร้าง ได้แก่ การขึ้นอัตราดอกเบี้ย ภาวะเงินเฟ้อ และราคาน้ำมันขึ้นในช่วงครึ่งปีแรก ส่งผลให้ต้นทุนวัสดุก่อสร้างและค่าจัดการหรือค่าถมดินที่นำมาจัดสรรเพิ่มขึ้น ทั้งยังเกิดมหาอุทกภัย จึงทำให้ภาคการก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวในระดับต่ำ

## 7. ด้านปัจจัยลบที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ปัจจัยลบที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย ค่าวัสดุก่อสร้าง ปัญหาแรงงาน ราคาที่ดินในการพัฒนาโครงการ และภาวะเงินเฟ้อที่สูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินธุรกิจในปี พ.ศ.2554 มีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแรงกดดันด้านต้นทุนให้เพิ่มขึ้นและจะส่งผลให้ราคาที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้นในอนาคต อัตราดอกเบี้ยที่ปรับเพิ่มขึ้นทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง เพราะอัตราดอกเบี้ยเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกำลังซื้อในภาคอสังหาริมทรัพย์โดยตรง วัสดุก่อสร้างโดยรวมมีราคาเพิ่มสูงขึ้น โดยดัชนีราคาวัสดุก่อสร้างในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2554 เท่ากับ 122.9 เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ.2553 ร้อยละ 7.3 ทั้งนี้เนื่องจากยังคงมีความต้องการวัสดุก่อสร้างมากขึ้นเพื่อการฟื้นฟูระบบสาธารณูปโภคและที่อยู่อาศัยภายหลังจากการเกิดสถานการณ์น้ำท่วมในหลายพื้นที่เข้าสู่ภาวะปกติ ประกอบกับแหล่งผลิตวัสดุก่อสร้างบางจังหวัดได้รับผลกระทบไม่สามารถผลิตได้เต็มที่ และการขนส่งวัตถุดิบและสินค้ายังคงเป็นอุปสรรค ส่งผลให้ราคาวัสดุก่อสร้างปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเป็นปัญหาการจ้างงานในภาคการก่อสร้างที่ต้องใช้แรงงานประเภทแรงงานกรรมกรและแรงงานมีฝีมือจำนวนมาก ยิ่งไปกว่านั้นการจ้างงานในภาคการก่อสร้างโดยปกติจะมีอัตราค่าจ้างแรงงานสูง เมื่อธุรกิจอื่นปรับค่าแรงเพิ่ม ส่งผลให้ภาคการก่อสร้างต้องปรับค่าแรงงานเพิ่มขึ้นด้วยเพื่อดึงแรงงานไว้ทำงาน ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบจากนโยบายการปรับเพิ่มอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ 300 บาท ของรัฐบาล ซึ่งจะส่งผลให้มีการจ้างแรงงานต่างด้าว โดยเฉพาะแรงงานกรรมกรเข้ามาทดแทนมากขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับผู้นำสตรี และแนวทางการจัดการสภาวะวิกฤตทั้งใน และต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งเอกสารหรืองานวิจัยที่ศึกษาเฉพาะผู้นำสตรี และเอกสารที่มี

การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้นำสตรีและผู้นำชาย ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนและรวบรวมมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำ

อานันท์ ปันยารชุน (2540) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ การแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขาารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารมีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน การจัดหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

ทิชี่ และ โคเฮน (2542) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำกล้าทำทาสยต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และคลี่คลายสมาชิกทั้งองค์กรให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น โดยต้องมีภาวะผู้นำในตัวตนและในการบริหารจัดการ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานสูงสุด ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ

Kaplan (2005) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นประเด็นเชิงนโยบายเร่งด่วนขององค์กร หรือแม้แต่ว่าภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ขององค์กรแห่งศตวรรษ ในอันที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง

### 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านประสิทธิผลภาวะผู้นำ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1996) เสนอว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำประเมินได้จากผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้ว โดยเน้นในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้นเป็นสิ่งที่ ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลภาวะผู้นำ กล่าวว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำจะต้องดูในเรื่องผลงานของกลุ่ม ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี และยิ่งกล่าวอีกว่าผู้ที่ประเมินประสิทธิผลภาวะผู้นำอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า ระดับเดียวกันและผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

ยูคัล (Yukl, 1998) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้กล่าวว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำสามารถประเมินได้จากผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่องนับถือของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อ

เป้าหมายของกลุ่มพฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนาของผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

นาฮาวานดี (Nahavandi, 2000) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลภาวะผู้นำโดยให้ความหมายของประสิทธิผลภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ มีการบรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการและดำเนินงานภายในองค์กรที่ราบรื่น และมีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก

แบคเวลล์ (Bagwell, 2002) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยวัด 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ ความอยากรู้อยากเห็น การมอบอำนาจให้ผู้อื่น การนำและความซื่อสัตย์มั่นคง

วิลเลียมส์ (Williams, 2001) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำได้ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งประเมิน 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและการนำความร่วมมือ การจัดการ และบริบททางการเมือง สังคม และจริยธรรม

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านคุณลักษณะผู้นำ

โคลแมน (Coleman, 2000 : 13) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการของผู้นำสตรีในประเทศอังกฤษและเวลส์จำนวน 670 คน และสรุปว่าสตรีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือ และมุ่งเน้นคน

โคลแมน (Coleman, 2003 : 40-41) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (Dominant Characteristics) ในการบริหารจัดการและรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของสตรีจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสตรีและเอกสารต่างๆ ว่าประกอบด้วยความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ

อีกลี และคณะ (Eagly, et al., 2003 : 569-591) ได้วิเคราะห์ทฤษฎีงานวิจัย 45 เรื่องที่เปรียบเทียบผู้นำชายและสตรีในองค์กรทางธุรกิจพบว่าผู้นำสตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เซอร์จิโอวานนิ และคณะ (Sergiovanni, et al., 2004 : 170) สรุปว่าในภาพรวมกลุ่มผู้นำสตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำทางธุรกิจ

อีกลี และ โจฮันเนเซน-ชมิท (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001 : 782-783) ได้จากการศึกษาหนังสือเกี่ยวกับประเด็น ความแตกต่างทางเพศภาวะในการบริหารจัดการซึ่งเขียนโดยผู้เชี่ยวชาญที่อาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลในองค์กร รวมทั้งการสำรวจแบบไม่เป็นทางการและการสัมภาษณ์ผู้นำและนำเสนอประเด็นหนึ่งที่ได้พบจากการศึกษาเอกสารดังกล่าว คือผู้นำสตรีมีคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือและมีส่วนร่วมมากกว่า และแนวคิดที่ว่าผู้นำชายและผู้นำสตรีมีประสิทธิผลแสดงแบบคุณลักษณะผู้นำที่ต่างกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่ใช้อธิบายความแตกต่างในวิธีการแสดงบทบาทคุณลักษณะผู้นำต่างกันไปตามเพศ ซึ่งเรียกว่า แบบเป็นตัวแทน และแบบเอาใจเขามา

ใส่ใจเรา โดยลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับผู้นำสตรี ในขณะที่ลักษณะแบบการเป็นตัวแทนถูกอธิบายว่ามีความเชื่อมโยงกับผู้นำชาย

ทรินิแดด และนอร์มอร์ (Trinidad and Normore, 2005 : 574) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ที่ผู้นำสตรีใช้ในการบริหารจัดการองค์การทางธุรกิจว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คุณลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยและคุณลักษณะผู้นำแบบร่วมมือ

พาวเวล และคณะ (Powell, et al., 2002 : 178) สรุปงานวิจัย เกี่ยวกับแบบฉบับของเพศภาวะ (gender stereotypes) ว่าสตรีมีคุณสมบัติแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราสูง

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านพฤติกรรมผู้นำ

แคมเพล (Kampel, 2006 : 8) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีและพบว่าการพัฒนาตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประสบความสำเร็จในอาชีพ

เดอฮวน โกเมซ (De Juan-Gomez, 1998) นำเสนอแนวคิดจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีว่าผู้นำสตรีใช้กลไกการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำ

#### 5. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance)

วิลเลียมสัน (Williamson, 2005 : 1) ธรรมาภิบาลภาคเอกชนในที่นี้เรียก ธรรมาภิบาลบริษัท เป็นความหมายเรื่อง ธรรมาภิบาลในเชิงเศรษฐศาสตร์ มีความหมายว่า “วิทยาศาสตร์ ทฤษฎี หรือการศึกษาระเบียบและการจัดการที่เกิดผลที่ดี”

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD, 1999) ให้ความหมายของธรรมาภิบาลบริษัท หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และฝ่ายมีส่วนได้เสียอื่นๆ ความสัมพันธ์เหล่านี้ เกี่ยวข้องกับการกำหนดและใช้กฎระเบียบและสิ่งจูงใจ โครงสร้าง และการสอดส่องดูแล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด

เจนเซ่น (Jensen, 2000 : 58) ให้ความหมาย ธรรมาภิบาลบริษัท ว่าคือ โครงสร้างการควบคุมระดับสูง ประกอบด้วยสิทธิในการตัดสินใจ แนวปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ผลตอบแทน และการถือหุ้นของผู้จัดการและคณะกรรมการ

ลาโซนิก และ โอซูลิวาน (Lazonick and O’Sullivan, 2000) ให้ความหมายธรรมาภิบาลบริษัทว่า หมายถึง สถาบันซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจ เป็นระบบที่การตัดสินใจลงทุนในบริษัท ประเภทของการลงทุน และการแบ่งปันผลตอบแทนจากการลงทุน



## สรุป

จากการทบทวนและศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำสตรีด้านภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Duffy, et al., 2006) และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Delf and Smith, 2007 : 495) ดังนั้นการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นี้ ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรดังต่อไปนี้ ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

## สรุป

ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต้องพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำ และสมรรถนะความสามารถทางการบริหารองค์การให้สามารถมุ่งผลสัมฤทธิ์ และบรรลุเป้าหมายได้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อประกอบการวิเคราะห์หาข้อสรุป รูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อนำไปเป็นเป็นประโยชน์และแนวทางในการพัฒนาตน พัฒนาการบริหารจัดการองค์การ เพื่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในการดำเนินธุรกิจของผู้นำสตรีต่อไปในอนาคต

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา และ เพื่อวิเคราะห์ พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

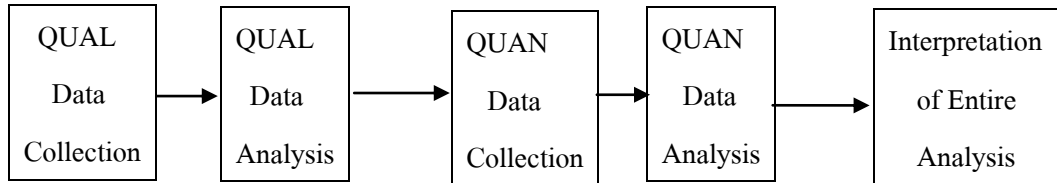
#### แบบของการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี ซึ่งประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) ผู้วิจัยได้ยึดรูปแบบการวิจัยของ เครสเวลล์ (Creswell, 1994: 177-190; 2009 : 208-210) ที่ว่ารูปแบบการผสมผสานของระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานนี้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ระยะเวลา การให้น้ำหนัก การผสม และการสร้างทฤษฎี (timing, weight, mixing and theorizing) และได้เสนอรูปแบบของการวิจัยแบบผสมผสานไว้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. Two - phase design
2. Dominant - less dominant design และ
3. Integrated approach

ซึ่งรูปแบบที่ผู้วิจัยยึดถือในงานวิจัยนี้เรียกว่า Dominant - less dominant design ประเภท Sequential Exploratory Design ซึ่งหมายถึงการทำวิจัยแบบค้นหาข้อเท็จจริงเป็นลำดับขั้นตอนแบบผสมที่เอาระเบียบวิธีวิจัยหนึ่งนำหน้าแล้วตามด้วยอีกระเบียบวิธีวิจัยหนึ่ง ในที่นี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาผลการวิจัยได้ตัวแปรที่นำมาสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในขั้นตอนสรุปผลการวิจัยทำโดยนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาสรุปผลร่วมกัน (ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป) ดังแสดงในแผนภาพที่ 3-1 ดังนี้

ภาพที่ 3-1 : รูปแบบการวิจัย Dominant-less dominant design ประเภท Sequential Exploratory Design



ที่มา : Creswell, 2009 : 209 โดย QUAL คือการวิจัยเชิงคุณภาพ และ QUAN คือการวิจัยเชิงปริมาณ

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำมาวิเคราะห์และแปลผลประกอบด้วย 3 ระยะดังนี้

#### ระยะที่ 1 การตรวจเอกสารและการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุประเด็นภาวะผู้นำทั่วไปที่ประสบความสำเร็จและสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก
2. เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสร้างตัวแปรที่นำไปพัฒนาสร้างเครื่องมือเชิงปริมาณต่อไป
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสร้างตัวแปรสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณต่อไป

#### ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

1. นำตัวแปรที่สังเคราะห์ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาสร้างมาตรวัด ในรูปแบบสอบถาม ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ โดยใช้ประเด็น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จากพื้นที่ เชื่อมประสานกับประเด็นประสิทธิภาพผู้นำสากล และผู้นำองค์กรต่างๆ นำมาเป็นข้อคำถาม

2. เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งสัดส่วนตามจำนวนประชากรในแต่ละพื้นที่โครงการอสังหาริมทรัพย์

3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติพรรณนา (descriptive Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

### ระยะที่ 3 การสังเคราะห์ และ สรุปประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจ

วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้สตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ พัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำ ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่โดยวิธีดำเนินการวิจัยมี ดังนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ
3. สรุป

#### 1. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

##### 1.1 รูปแบบการวิจัย

ในส่วนแรกของการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ข้อมูลส่วนบุคคลและความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อประสิทธิผลของผู้นำสตรี ซึ่งจะนำไปใช้ประกอบกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อทำการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสตรีเพื่อประสิทธิผล ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย

##### 1.2 ข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล

ประชากรในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวนทั้งสิ้น 32 คน คือ กลุ่มผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดปริมณฑล

##### 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวคำถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยแนวคำถามมี 8 ประเด็นดังนี้

- 1.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรีเป็นอย่างไร
- 1.3.2 ปัจจัยปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรีเป็นอย่างไร
- 1.3.3 บุคลิกภาพของผู้นำสตรีเป็นอย่างไร
- 1.3.4 คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีเป็นอย่างไร
- 1.3.5 พฤติกรรมการพัฒนาตนเองของผู้นำสตรีเป็นอย่างไร
- 1.3.6 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือของผู้นำสตรีเป็นอย่างไร
- 1.3.7 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีเป็นอย่างไร

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขออนุญาตทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทั้งนี้ผู้วิจัยจะบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึก และใช้เครื่องบันทึกข้อมูลระบบดิจิทัล จากนั้นจึงตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลและนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างตัวแปรในการนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะของการพรรณนา (Description) และการวิเคราะห์ตีความ (Interpretation) นำตัวแปรที่สังเคราะห์ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาสร้างมาตรวัด ในรูปแบบสอบถาม โดยใช้ประเด็น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จากพื้นที่ เชื่อมประสานกับประเด็นประสิทธิผลภาวะผู้นำสากล และผู้นำองค์กรต่างๆ นำมาเป็นข้อคำถาม

## 2. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดปริมณฑล รวม 32 แห่ง ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2,496 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling : SRS) ดังต่อไปนี้

2.1.1 กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดมูลค่าโครงการกว่า 300 ล้านบาทที่มีผู้นำเป็นสตรี

2.1.2 กำหนดพื้นที่ในการวิจัยได้แก่ หน่วยงานธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดปริมณฑลที่มีผู้นำเป็นสตรี ซึ่งมีทั้งสิ้น 32 โครงการ

2.1.3 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973 : 886-887) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือที่ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 โดยสูตรที่ใช้ในการคำนวณ มีดังนี้

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

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของกลุ่มประชากรเป้าหมาย

e คือ ขนาดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างในที่นี้ใช้ 0.05

$$\begin{aligned} n &= \frac{2,496}{1 + 2,496 (0.05^2)} \\ &= 344.75 \text{ หรือ } 345 \end{aligned}$$

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 345 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3-1 : การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ลำดับ	พื้นที่วิจัย (จังหวัด)	จำนวน (โครงการ)	จำนวน ประชากร	สัดส่วน ประชากร	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1	กรุงเทพ ฯ	16	1,248	50.1	173
2	นครปฐม	4	312	12.5	43
3	นนทบุรี	5	390	15.7	54
4	ปทุมธานี	4	312	12.5	43
5	สมุทรปราการ	3	234	9.2	32
รวม		32	2,496	100.0	345

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสามารถดูตัวอย่างของแบบสอบถามได้ที่ภาคผนวก ข โดยรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการพัฒนาเครื่องมือ มีดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็น แนวทางนำมาสร้างข้อคำถาม (Item) ของแบบสอบถาม

2.2.2 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) มาสร้างตัวแปร เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและคำถาม

2.2.3 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ ของผู้นำสตรี ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย คำถามแบบปลายปิด (Close Ended Questionnaire) คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (อรพินทร์ ชูชม, 2545 : 79) และคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) จำนวน 4 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามปลายเปิดแบบเลือกตอบ ได้แก่คำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้ง 44 ข้อ ได้แก่คำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะทางบุคลิกภาพและคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้ง 79 ข้อ ได้แก่คำถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรี

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเป็นคำถามแบบปลายเปิดโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนในส่วน of คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	2	คะแนน

น้อยที่สุด มีค่าคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้น ผู้วิจัยจะทำการรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการแปลผลข้อมูล โดยแบ่งระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้วิธีคำนวณหาความกว้างของชั้นระดับความคิดเห็น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถแปลความหมายของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	สำคัญมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	สำคัญมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	สำคัญปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	สำคัญน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	สำคัญน้อยที่สุด

### 2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว จำนวน 30 ชุด ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของผลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) (Cronbach, 1951 : 297-334) ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.9565 ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่เชื่อถือได้ (ดูภาคผนวก ก)

### 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยติดต่อผู้นำสตรีธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดปริมณฑล จำนวน 32 แห่ง เพื่อนำแบบสอบถามไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 345 ชุด ทั้งนี้ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยภาคสนามจะลงเก็บข้อมูลในพื้นที่ หลังจากที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครบทั้ง 345 ชุด แล้ว จะทำการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา



## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับการบันทึกไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คุณลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) การอธิบายพฤติกรรมผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Means) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทำการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ห้วงรูปแบบภาวะผู้นำ ใช้กระบวนการประชุมกลุ่ม (Focus Group Discussion) และการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlations Analysis) ระหว่างตัวแปรต้น กับตัวแปรตาม การวิเคราะห์ปัจจัยที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์รูปแบบภาวะผู้นำ ใช้สถิติวิเคราะห์โดยการหาสมการการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ใช้การวิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Means) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การจำแนกความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 32 คน โดยใช้แนวคำถามที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคลและความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อประสิทธิผลของผู้นำสตรี ซึ่งจะนำไปใช้ประกอบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อทำการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสตรีเพื่อประสิทธิผล ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการพรรณนาและการวิเคราะห์ตีความ (Interpretation)

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 345 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การจำแนกความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlations Analysis) ใช้สถิติวิเคราะห์โดยการหาสมการการถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### วิเคราะห์ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำสตรีกับในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ กลุ่มผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดปริมณฑล จำนวน 32 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และพัฒนาขึ้นเป็นแนวคำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดปริมณฑล จำนวน 345 คน โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

N	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์
X	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด (maximum)
Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด (minimum)
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาแบบ t-test
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาแบบ F-test
p	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R <sup>2</sup> .adj	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับค่าแล้ว
b	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่อยู่ในสมการ(คะแนนดิบ)
beta	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
s.e.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

Sig. หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

## ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured in-depth interview) กลุ่มผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 32 คน โดยมีประเด็น ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรี ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรีควรประกอบด้วย

- 1.1 ความรู้และสติปัญญา รู้รอบ มีทักษะ
- 1.2 การคิดที่ดี ชอบริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.3 ร่างกาย สุขภาพดี ดูดี (Pleasing Appearance)
- 1.4 อารมณ์และวุฒิภาวะ สมานิติ ความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น
- 1.5 อุปนิสัย น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรครับผิดชอบดี มุ่งมั่น

อดทน พากเพียร พยายาม ชอบสังคม

1.6 การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Self realization) และการเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind)

1.7 การเป็นคนดี (Good Person) มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม น่านับถือ

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรีควรประกอบด้วย ความรู้และสติปัญญา รู้รอบ มีทักษะการคิดที่ดี ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ ร่างกาย สุขภาพดี ดูดี (Pleasing Appearance) อารมณ์และวุฒิภาวะ สมานิติ ความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น อุปนิสัย น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค รับผิดชอบดี มุ่งมั่น อดทน พากเพียร พยายาม ชอบสังคม การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Self Realization) การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind) การเป็นคนดี (Good Person) มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม น่านับถือ

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรี ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าควรประกอบด้วย

1. มีพลังสูง
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความสามารถในการคิด
5. มีความรู้ทางธุรกิจ
6. มีความสามารถในการจูงใจคน
7. มีความยืดหยุ่น
8. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส

โดยสรุป บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มแรก ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำสตรี จากผู้นำที่ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเมตตาปราณี เข้าถึงบุคคลกร กล่าวหาญและอดทน เสียสละเพื่อส่วนรวม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มั่นคงในความคิด รับฟังเหตุผล เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ถ่อมตน ประหยัด อยู่อย่างพอเพียง อยู่เหนือกิเลสและอารมณ์ใฝ่ต่ำ มีคณะผู้ร่วมบริหารและคณะที่ปรึกษาที่ดี

กลุ่มที่สองให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำสตรีควรมีบุคลิกภาพดังนี้

1. มีความสามารถในการรับรู้เข้าใจสภาพความจริงอย่างถูกต้อง เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญเบื้องต้นของผู้นำ การไม่เข้าใจและรับรู้สภาพความจริง หรือการบิดเบือนความจริง มักจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการนำองค์กร มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความจริง ทั้งภายนอกและภายในอย่างถูกต้องต้องแท้ตามสภาพ โดยไม่บิดเบือนความจริงด้วยความต้องการหรือความรู้สึกส่วนตัว

2. มีการแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม การมีอารมณ์ลักษณะที่สมเหตุสมผลกับความจริง และเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การสูญเสียบางอย่าง ย่อมทำให้เกิดอารมณ์เศร้าเสียใจ ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีหรือบุคลิกภาพดียังสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถปฏิบัติภารกิจตามปกติประจำได้

3. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม คนเราเกิดมาแล้วไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ แต่ต้องเริ่มพึ่งพาและเกาะเกี่ยวผู้ใหญ่ตั้งแต่แรกเกิด ตลอดชีวิตของคนเราต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อความสุขส่วนตัว และเพื่อสวัสดิภาพอันดีของมวลมนุษย์ ในแง่สุขภาพจิต ความสัมพันธ์ทางสังคม เน้นหนักไปในด้านสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้อื่น มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ของมวลมนุษย์ในวงกว้าง ทั้งนี้หมายถึงความสามารถ 3 ประการ คือ

3.1 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ สนิทสนมมากกว่าคนรู้จักตามปกติ และมีส่วนร่วมในสังคม

3.2 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ ในการแสวงหาความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การได้รับความยกย่องมีชื่อเสียง

3.3 ความสามารถในการสร้างความรัก ความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวปราศจากความเสแสร้งและการดูหมิ่นเหยียดหยาม หรือการดักตวงฉวยโอกาส

4. ความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวก ประโยชน์ การตระหนักถึงคุณค่าของการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ให้คุณประโยชน์เป็นคุณลักษณะสำคัญอีกด้านหนึ่งของสุขภาพจิตที่ดี คนเราจำเป็นต้องเลือกอาชีพ และประกอบอาชีพการงานที่ตนถนัดเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งการยกย่องนับถือจากผู้อื่น และความเชื่อมั่นและเคารพตนเอง

5. มีความรักและความเมตตาทั้งต่อผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยซึ่งมิได้จำกัดเฉพาะในแวดวงธุรกิจของตนเท่านั้น

6. มีความสามารถในการพัฒนาตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ในการทำงาน

**ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา** ของผู้นำสตรี ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่ามี การเห็นอกเห็นใจ บุคลากรที่อยู่ในการดูแล เปรียบเทียบได้ว่า ถ้าเราเป็นเขา เราจะรู้สึกอย่างไรถ้ามีคนมาปฏิบัติหรือพูดกับเรา ในแบบที่เรากำลังจะทำหรือพูดออกไป มีการใช้วาจาที่เหมาะสม รู้จักคิดถึงใจคนอื่น เห็นใจคนอื่นเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการเห็นใจคนอื่น ยิ้มกับคนที่ต่ำกว่าและสูงกว่า ทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป แสดงความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือ พูดและกระทำการต่างๆ ด้วยใจจริง รู้จักรับฟังให้ความสนใจในสิ่งที่คนอื่นพูดเสมอ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีเมตตาธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พร้อมทั้งจะให้บริการแก่ผู้อื่นอยู่เสมอ พยายามชอบและให้ความสนใจคนอื่นมากๆ อย่าเอาตัวเองเป็น มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individual Difference) มีการพิจารณา ศึกษาบุคคลต้องดูทั้งหมดในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นบุคคลคนหนึ่ง (A Whole Person) มีการยอมรับ พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนต้องมีสาเหตุ (caused behavior) มีการยอมรับว่าบุคคลทุกคนมีศักดิ์ศรี ของความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) เสมอกัน มีการยอมรับว่าบุคคลต้องการที่จะติดต่อสื่อสาร (Communications) มีการยอมรับว่าบุคคลมีความรับผิดชอบ (Responsibility) มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการยอมรับว่าบุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutual Interest) มีการยอมรับบุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงขีดสุด (Self Development) มีการยอมรับบุคคล

ต้องการที่จะเรียนรู้และมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นผู้นำบุคลากร มองภาพแล้วเห็นเป็นภาพเดียวกันได้ เป็นผู้นำไปสู่ผลลัพธ์เดียวกันเป็นผู้นำจุดรวมความคิดความรู้สึกเดียวกัน

โดยสรุปคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีนั้นประกอบด้วยหลายๆ เรื่องด้วยกัน เข้าใจความคิดความรู้สึกของผู้อื่น ประกอบด้วยรู้สึกเห็นใจเมื่อผู้อื่นมีเรื่องทุกข์ร้อน เอาใจใส่ความเป็นอยู่สวัสดิการของผู้อื่น ใส่ใจ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สนับสนุน ส่งเสริมผู้อื่น แสดงน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนโยน นุ่มนวล

**2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม** ได้แก่ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีหลังจากนั้นนำผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการสะท้อนให้เห็นแนวความคิดของ วิธีการอุปนิสัย ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านการพัฒนาตนเอง** ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ต้องเป็นผู้ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติขององค์กร ต้องให้บุคลากรได้รู้เรื่องในสิ่งที่ควรรู้ ต้องฝึกฝนตนเองให้มีความรอบรู้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ต้องฝึกหัดทำความคุ้นเคย และดูแลสวัสดิภาพของบุคลากร เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องปฏิบัติได้ และจะต้องควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามความมุ่งหมาย ต้องเป็นผู้ที่ไวต่อการรับความคิดใหม่ ต้องมีเทคนิคในการที่จะปลูกฝังความรับผิดชอบต่อให้เกิดแก่บุคลากร ตลอดจนหาทางส่งเสริมบุคลากร ต้องเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม ต้องมีเทคนิคที่จะให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร ต้องทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ** ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ควรให้ความสำคัญกับบุคลากร ยอมรับความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งไม่เน้นการควบคุมสั่งการ พอใจที่จะให้สมาชิกในทีมมีความสุขกับงาน รักษาสัมพันธภาพในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อบอุ่น คอยชี้แนะ ให้กำลังใจ รับฟังและอำนวยความสะดวก กระตุ้นให้บุคลากรในทีมประชุมอภิปรายร่วมกัน ตัดสินใจและแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกันคอยติดตามผลการปฏิบัติงานและเปิดรับข้อเสนอแนะ ต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม และยอมรับฟังความคิดเห็น ความสามารถ คำนิยามของผู้อื่นอยู่เสมอมีความคิดในทางบวก (Positive Thinking) กล่าวถึงผู้ร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ สร้างสัมพันธภาพเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี มีการจัดตั้งทีมงาน คณะกรรมการ คณะทำงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง และมีการตัดสินใจด้วยคณะบุคคล มีการยอมรับความคิดของผู้ร่วมงาน แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มสู่การปฏิบัติทุกครั้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน

การแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ** ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ควรมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity) ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม และเป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา มีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางขององค์กร มีพฤติกรรมการทำงานที่กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานขององค์กรได้ มีการบริหารจัดการ การบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบครบวงจร โดยจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ มีการคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นผู้มีทักษะทางการพูดและการเขียนอธิบายถึงหลักการ ทฤษฎี สารสำคัญของเรื่องได้โดยเชื่อมโยงหลักย่อยเข้ากับหลักใหญ่ได้ดี กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีความสามารถในการเป็นผู้นำในที่ประชุมและมีเทคนิคการนิเทศติดตาม และเป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีได้ดี บูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ ได้ดี และมีทักษะการแก้ปัญหาและการคิดวิพากษ์วิจารณ์เชิงเหตุผลได้ โดยมีการประเมินและตัดสินใจสิ่งต่างๆ หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นที่มีข้อสงสัยหรือข้อโต้แย้งด้วยการแสวงหาคำตอบที่มีความสมเหตุสมผล

โดยสรุปผู้นำสตรีต้องเป็นผู้อุทิศตนในการทำงานและเสียสละเพื่อส่วนรวม และบริหารจัดการเวลาการทำงานของตนเองได้ มีจิตใจมุ่งมั่นต่อการทำงานให้สำเร็จ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการทำงาน มีความสามารถควบคุมตนเอง และมีวินัยในตนเองอยู่เสมอ มีการควบคุมอารมณ์ สามารถจัดกับความเครียดของตนเอง และการแสดงอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนรู้จักการป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ มีความสามารถในการเป็นประธานดำเนินการประชุม การเผชิญกับสถานการณ์หรือการถูกกดดันจากบุคลากร ตลอดจนมีทักษะในการจับประเด็นข้อมูลการประชุมหรือผู้ร่วมงานนำเสนอข้อมูลได้เป็นนักสื่อสารที่ดี สื่อสัจย์ มีคุณธรรม และยึดมั่นในหลักการเป็นผู้ฟังที่ดี มีสมาธิในการฟัง สามารถฟังครั้งเดียวเข้าใจและจับประเด็นเรื่องที่ฟังได้ มีความเข้าใจหลักการพัฒนาองค์การแบบยั่งยืน คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะ



เกิดขึ้นในอนาคต มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนาการงานเพื่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาตนเอง

## การศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่ในประเทศไทย

ตารางที่ 4-1 : แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n=345	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	154	44.6
หญิง	191	55.4
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	58	25.5
ระหว่าง 30-39 ปี	145	42.0
ระหว่าง 40-49 ปี	85	24.6
ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป	27	7.8
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหาร	154	44.6
ผู้ปฏิบัติงาน	191	55.4
<b>ระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่ง</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	113	32.8
ระหว่าง 5-10 ปี	192	55.7
ระหว่าง 11-15 ปี	24	7.0
ตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไป	16	4.6
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	211	61.2
ปริญญาตรี	75	21.7
ปริญญาโท	59	17.1

จากตารางที่ 4-1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 44.6 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.0 ระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.6 อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 และตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 7.8 ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 55.4 ตำแหน่งผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 44.6 โดยมีระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งระหว่าง 5-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 55.7 น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.8 ระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.0 และตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.6 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.2 ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.7 และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 : แสดงระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรี (Personal Characteristics of Women Leaders) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรี	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	42	12.2
ปานกลาง	266	77.1
สูง	37	10.7
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 77.1 รองลงมาเป็นระดับต่ำร้อยละ 12.2

ตารางที่ 4-3 : แสดงระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรีจำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำสตรี	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	43	12.5
ปานกลาง	265	76.8
สูง	37	10.7
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.8 รองลงมาเป็นระดับต่ำร้อยละ 12.5

**ตารางที่ 4-4:** แสดงภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีจำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	46	13.3
ปานกลาง	251	72.8
สูง	48	13.9
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรีด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 72.8 รองลงมาอยู่ในระดับสูงร้อยละ 13.9

**ตารางที่ 4-5 :** แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมพัฒนาตนเอง	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	44	12.8
ปานกลาง	265	76.8
สูง	36	10.4
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.8 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 12.8

ตารางที่ 4-6 : แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

พฤติกรรมภาวะผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	48	13.9
ปานกลาง	250	72.5
สูง	47	13.6
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 72.5 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 13.9

ตารางที่ 4-7 : แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	46	13.3
ปานกลาง	263	76.2
สูง	36	10.4
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.2 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 13.3

ตารางที่ 4-8 : แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในการนำความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในการ นำความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	45	13.0
ปานกลาง	246	71.3
สูง	54	15.7
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในการนำความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 71.3 รองลงมาอยู่ในระดับสูงร้อยละ 15.7

ตารางที่ 4-9 : แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการเป็นผู้มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรม ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการเป็นผู้มี ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	45	13.0
ปานกลาง	267	77.4
สูง	33	9.6
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีในการเป็นผู้มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันได้ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 77.4 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 13.0

**ตารางที่ 4-10 :** แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

พฤติกรรมภาวะผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีของการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	33	9.6
ปานกลาง	277	80.3
สูง	35	10.1
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 80.3 รองลงมาอยู่ในระดับสูงร้อยละ 10.1

**ตารางที่ 4-11 :** แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความคิดเชิงปฏิวัติ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	45	13.0
ปานกลาง	264	76.5
สูง	36	10.4
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีมีความคิดเชิงปฏิบัติส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.5 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 13.0

ตารางที่ 4-12: แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) จำแนกตามจำนวนและร้อยละ

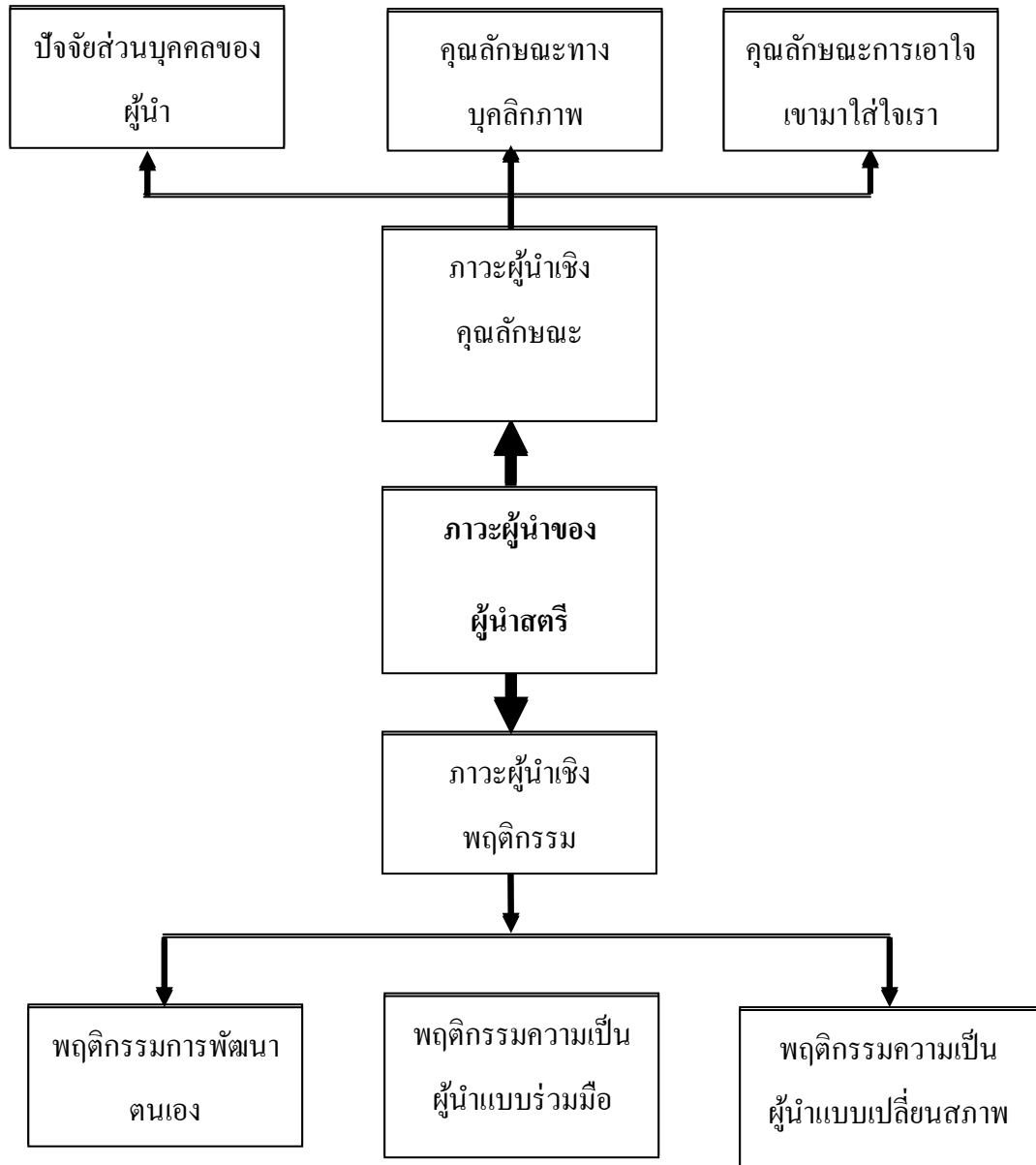
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	45	13.0
ปานกลาง	256	74.2
สูง	44	12.8
<b>รวม</b>	<b>345</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีในการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 74.2 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 13.0

## สรุปผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (ขนาดใหญ่) ในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และระดับความคิดเห็นของบุคลากรขององค์กรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย นำมากำหนดภาวะผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย ดังนี้

แผนภาพที่ 4-1 : ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

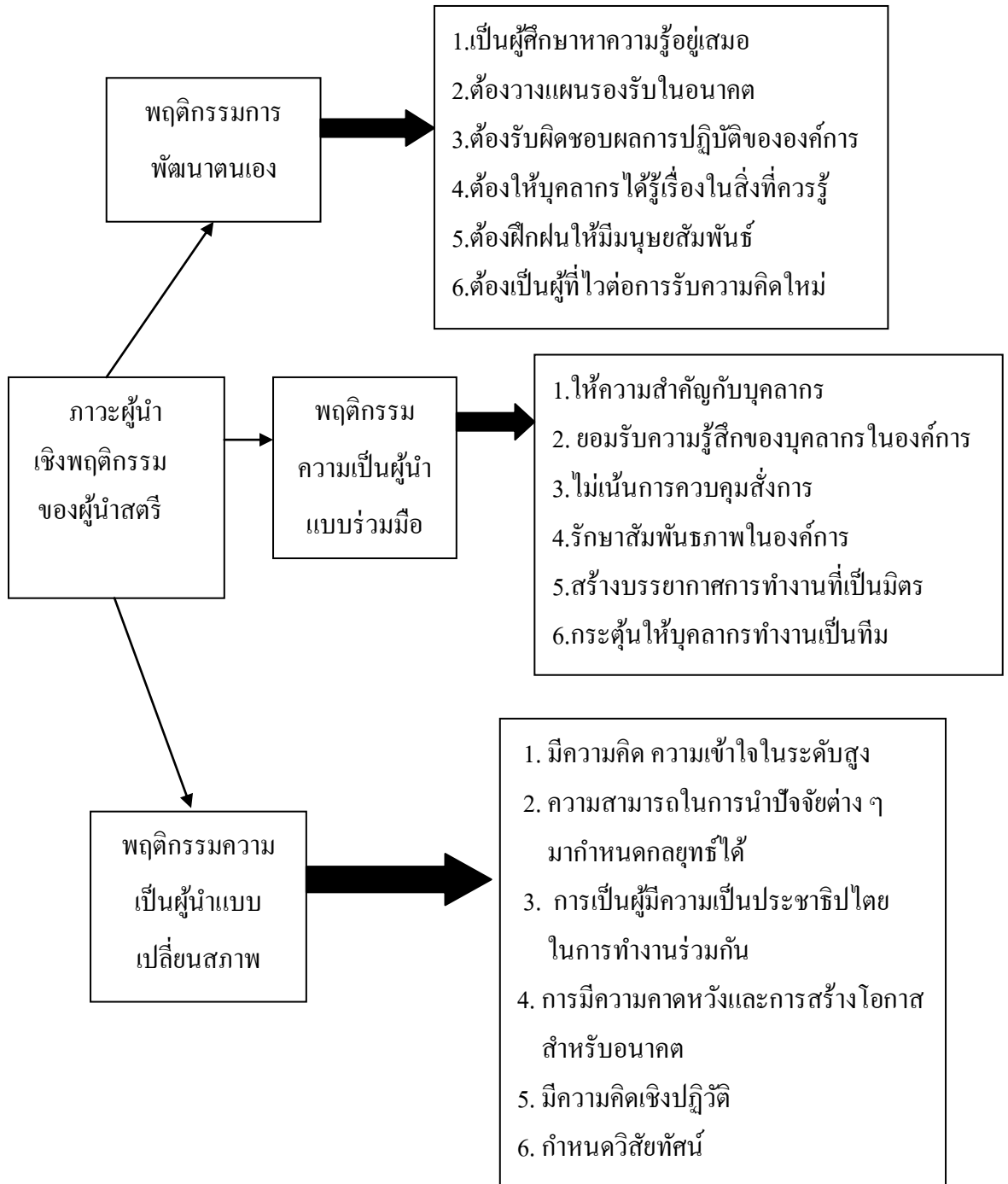




แผนภาพที่ 4-2 : ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์



แผนภาพที่ 4-3 : ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นการวิจัยแบบ ผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ระหว่าง ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และระเบียบวิธีวิจัย เชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้เครื่องมือได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ใช้กระบวนการประชุมกลุ่ม (Focus Group Discussion) และแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlations Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์ใช้สถิติวิเคราะห์โดยการหาสมการการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (ขนาดใหญ่) จำนวน 32 คน และบุคลากรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ จำนวน 345 คน ผลการศึกษาสรุป ผลดังนี้

#### สรุป

ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้นำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และ คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

1.1.2 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย มีความรู้และสติปัญญา รู้อรอบ มีทักษะ การคิดที่ดี ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ ร่างกาย สุขภาพดี ดูดี (Pleasing Appearance) อารมณ์และวุฒิภาวะ สมารถดี ความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น อุปนิสัย น่าเชื่อถือ ไว้ใจได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค รับผิดชอบดี มุ่งมั่น อดทน พากเพียร พยายาม ชอบสังคม การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Self Realization) และการเป็นผู้รู้จักการ

วิเคราะห์สาเหตุและผล (Analytical Mind) การเป็นคนดี (Good Person) มีบุคลิกภาพที่ดีสง่างามน่า  
นับถือ

1.1.3 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำสตรีควรประกอบด้วย  
มีพลังสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ทางธุรกิจ มีความสามารถในการ  
จูงใจคน มีความยืดหยุ่น มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส อดทนต่องานที่ยากลำบาก ทุ่มเทและใช้ความ  
พยายามในการทำงาน ทำงานด้วยความตั้งใจแน่วแน่ และปรารถนาทำงานให้ประสบผลสำเร็จตาม  
เป้าหมาย

1.1.4 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีควร  
ประกอบด้วย มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนโยนนุ่มนวล รู้สึกเห็นใจเมื่อผู้อื่นมีเรื่องทุกข์ร้อน  
เอาใจใส่ความเป็นอยู่สวัสดิการของผู้อื่น สนับสนุนส่งเสริมผู้อื่น ใส่ใจและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น แสดง  
น้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีการใช้วาจาที่เหมาะสม รู้จักคิดถึงใจคนอื่น เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ  
เข้าถึงได้ง่าย ยิ้มกับคนที่ต่ำกว่าและสูงกว่า ทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป แสดงความเป็นกันเอง  
พูดและกระทำการต่างๆ ด้วยใจจริง รู้จักรับฟังให้ความสนใจในสิ่งที่คนอื่นพูดเสมอ รู้จักเอาใจเขา  
มาใส่ใจเรามีเมตตาธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พยายามชอบและให้ความสนใจคนอื่นมากๆ มีการยอมรับ  
ความแตกต่างของบุคคล (Individual Difference) มีการพิจารณาศึกษาบุคคลต้องดูทั้งหมดในฐานะที่  
บุคคลนั้นเป็นบุคคลคนหนึ่ง (A whole person) มีการยอมรับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนต้องมี  
สาเหตุ (Caused Behavior) มีการยอมรับว่าบุคคลทุกคนมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human  
Dignity) เสมอกัน มีการยอมรับว่าบุคคลต้องการที่จะติดต่อสื่อสาร (Communications) มีการยอมรับ  
ว่าบุคคลมีความรับผิดชอบ (Responsibility) มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการยอมรับว่า  
บุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutual Interest) มีการยอมรับบุคคลต้องการพัฒนา  
ศักยภาพของตนให้ถึงขีดสุด (Self Development) มีการยอมรับบุคคลต้องการที่จะเรียนรู้และมีความ  
รับผิดชอบ (Responsibility) เป็นผู้นำบุคลากรมองภาพแล้วเห็นเป็นภาพเดียวกันได้ เป็นผู้นำไปสู่  
ผลลัพธ์เดียวกัน เป็นผู้นำจตุรร่วมความคิดความรู้สึกลึกเดียวกัน

1.2 ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่  
พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ  
แบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรี

1.2.1 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมการพัฒนาตนเอง ควรเป็นผู้ศึกษาหาความรู้อยู่  
เสมอ วางแผนในการบริหารจัดการ รับผิดชอบผลการปฏิบัติขององค์กร ให้บุคลากรได้รู้เรื่องใน  
สิ่งที่ควรรู้ ฝึกฝนตนเองให้มีความรอบรู้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ฝึกหัดทำความคุ้นเคยและดูแลสวัสดิ  
ภาพของบุคลากร เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องปฏิบัติได้ และจะต้องควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตาม

ความมุ่งหมาย เป็นผู้ที่ไม่ต้องการรับความคิดใหม่ มีเทคนิคในการที่จะปลูกฝังความรับผิดชอบให้เกิดแก่บุคลากร ตลอดจนหาทางส่งเสริมบุคลากร เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีเทคนิคที่จะให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร ทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร

1.2.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือควรให้ความสำคัญกับบุคลากร ขอมรับความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง ไม่เน้นการควบคุมสั่งการ พอใจที่จะให้สมาชิกในทีมมีความสุขกับงาน รักษาสัมพันธภาพในองค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อ่อนน้อม คอยชี้แนะ ให้กำลังใจ รับฟังและอำนวยความสะดวก กระตุ้นให้บุคลากรในทีมประชุมอภิปรายร่วมกัน ตัดสินใจและแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกัน คอยติดตามผลการปฏิบัติงานและเปิดรับข้อเสนอแนะ

1.2.3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีควรมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) การเป็นผู้มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) กำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

2. การศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย

#### ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55.4 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.0 ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 55.4 โดยมีระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งระหว่าง 5-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 55.7 ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.2 ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้มีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 77.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.8 ระดับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 72.8 ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านการพัฒนาตนเองส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.8 ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 72.5 ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.2 ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการนำความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 71.3 ระดับภาวะผู้นำสตรีเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการเป็นผู้มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันได้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ

ปานกลางร้อยละ 77.4 ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 80.3 ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความคิดเชิงปฏิบัติส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 76.5 ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 74.2

## อภิปรายผล

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ (Personal Characteristics of Women Leaders) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality of Women Leaders) และคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy of women leaders) และภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรม (Behavioral Theory) ได้แก่ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง (Development Behavior of Women Leaders) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ (Leadership Behavior to Cooperate of Women Leaders) และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Leadership Behavior to Change of Women Leaders) มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับความหมายของ ผู้นำ ที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เมื่อเผชิญกับวิกฤตมีความสามารถในการบริหาร คน เงิน และทรัพยากร พร้อมทั้งเป็น บุคคลที่มีบารมีและมีบทบาทรวมทั้งมีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูง สั่งการ หรือชี้นำ บุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มให้การยอมรับว่าเป็นผู้นำอย่างจริงใจ นอกจากนี้สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่เป็นการอธิบายแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ โดยจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) และ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift Theory) กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อย่างน้อยควรมีองค์ประกอบหลัก 2 ด้านคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่ สุปราณี คงนิรันดรสุข (2544) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้นำธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่มีผลต่อบุคลิกภาพเด่น หรือพฤติกรรมเฉพาะบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก ทั้งในเชิงลบและเชิงบวก

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ ได้แก่การมีวิสัยทัศน์รอบรู้ในเรื่องต่างๆ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ความทะเยอทะยาน ความอดทนอดกลั้น ความมีคุณธรรม กล้าได้กล้าเสีย ชอบความท้าทาย กล้าตัดสินใจ มีวาทศิลป์ และเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะตัวของนักธุรกิจเหล่านี้ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นในวงการธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารขององค์กร คือ อำนาจความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ขององค์กร ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ (Personality Trait) ที่เป็นคุณลักษณะหนึ่ง ที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Hoy and Miskel, 2005 : 380) โดยเฉพาะผู้นำสตรี ซึ่งอาจต้องเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค หรือการต่อต้านจากผู้ร่วมงาน ในเรื่องคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งผู้นำ ฉะนั้นบุคลิกภาพของผู้นำสตรี จึงมีความสำคัญ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ เคารพ และร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยมีผลงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพของผู้นำสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ที่ รักชนก แสงกาญจน์ (2548) ได้ศึกษาไว้ โดยมีองค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในกลุ่มสตรี คือ คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่รู้ ตามแนวคิดของหยกแก้ว กมลวรรณ (2547)

ส่วนคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา นั้น เป็นลักษณะของผู้นำสตรี ซึ่งถูกอธิบายในลักษณะของการห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่นตัวอย่างเช่น มีความเมตตา ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ใจดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความรู้สึกไวระหว่างบุคคล มีความอ่อนโยน อุปถัมภ์ สำหรับในบริบทของการจ้างงาน พฤติกรรมแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึง การไม่ดึงความสนใจไปที่ตนเอง การยอมรับแนวทางของผู้อื่น ที่ช่วยแก้ปัญหา การสนับสนุน และปลอบประโลมผู้อื่นและการมีส่วนร่วมช่วยในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลและที่เกี่ยวข้อง (Powell, et al., 2002 : 178)

ประเด็นการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับฟิลลิปส์ (Phillips, 1993 : 3-5) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึงการที่บุคคลริเริ่มในการจัดการและใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ส่วนบุคคล และการเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพของตน บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองต้องรับผิดชอบต่อการเริ่มต้น ในการระบุหรือบ่งชี้ความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง ความต้องการดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำไปเชื่อมโยงกับทรัพยากรการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนเดลฟ์ และสมิท (Delf and Smith, 2007:495) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีความสำคัญมากที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกิจกรรม

การพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็น โอกาสการพัฒนาที่อยู่รอบตัว และรู้จักหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น

ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ได้มากที่สุด โดยพิจารณาได้ว่าอาจเป็นเพราะสตรีมีทักษะการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเกิดการร่วมมือ สตรีมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ ความเป็นกันเอง การฟังพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความเป็นหมู่คณะในระดับสูง (McCull-Kennedy; & Anderson. 2005) ซึ่งอีกลีและคาร์ลี (Eagly; & Carli. 2003: 815) ได้อธิบายว่าการที่ผู้นำสตรีใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือในระดับสูงอาจเป็นเพราะสตรีมีทักษะทางสังคมมากกว่าเมื่อเทียบกับบุรุษ ซึ่งอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบร่วมมือได้ง่ายกว่า และอาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ ช่วยลดการต่อต้านจากเพื่อนร่วมงานได้ สอดคล้องกับโจนส์ และคนอื่นๆ (Jones; et al. 2000: 487-488) กล่าวว่าโดยธรรมชาติผู้ร่วมงานมักพยายามต่อต้านอิทธิพลของผู้นำสตรีมากกว่าผู้นำบุรุษ ซึ่งเกิดจากบางคนอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับสตรีมาก่อน บางคนอาจมองว่าสตรีไม่เหมาะสมกับบทบาทผู้นำและบางคนอาจต่อต้านเพียงแต่ถูกนำโดยสตรี ฉะนั้นเพื่อเอาชนะการต่อต้านดังกล่าว รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำสตรีจึงต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ เช่นเดียวกับแมคเคน (Madden. 2005) ที่กล่าวว่าสตรีใช้ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือบ่อยครั้งกว่าบุรุษ ซึ่งเป็นสิ่งที่สตรีถูกคาดหวังให้แสดงความเป็นผู้นำแบบดังกล่าว และในความเป็นจริงสตรีอาจไม่สามารถเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพหากใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเด็นนี้พิจารณาได้ว่าคุณสมบัติของความเป็นหญิงช่วยส่งเสริมคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบย่อยของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังเช่นที่ทรินิแดดและนอร์มอร์ (Trinidad; & Normore. 2005: 574) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สตรีชอบใช้มากกว่าแบบอื่นและผลการศึกษาของอีกลีและคนอื่นๆ (Eagly; et al. 2003: 569-591) ที่พบว่าสตรีได้รับการประเมินสูงกว่าบุรุษในทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และยังเกี่ยวข้องกับการให้รางวัลตามสถานการณ์ มากกว่าบุรุษซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในขณะที่บุรุษมีคุณลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในส่วนของการบริหารแบบวางเฉยและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสูงกว่าสตรีนอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาจากงานวิจัยระดับปริญญาเอกที่สนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว เช่น งานวิจัยของปานพิมพ์ เชื้อพลากิจ (Cheupalakit. 2002) ที่พบว่าโดยทั่วไปผู้นำสตรีแสดงองค์ประกอบต่างๆ ของผู้นำแบบ



เปลี่ยนสภาพในภาพรวมสูงกว่าบุรุษ และแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวาง  
เฉยในภาพรวมต่ำกว่าบุรุษอย่างมีนัยสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาผู้วิจัยขอเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อประสิทธิผลของ  
การบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่มีชื่อว่า “PCC DCC”  
ประกอบด้วย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (P : Personality) ปัจจัยส่วนบุคคล (C : Characteristics  
Personal) คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา(C : Considerate) พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง (D :  
Development) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ (C : Cooperate) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบ  
เปลี่ยนสภาพ (C : Change into) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**P : Personality** คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ สำหรับผู้นำสตรีประกอบด้วย มีพลังสูง  
มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิด มีความรู้ทางธุรกิจ  
มีความสามารถในการจูงใจคน มีความยืดหยุ่น มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส

**C: Characteristics** ปัจจัยส่วนบุคคล สำหรับผู้นำสตรีประกอบด้วยมีความรู้และ  
สติปัญญารอบรอบ มีทักษะ มีการคิดที่ดี ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ มีร่างกาย สุขภาพดี อดทน มีสมาธิ เชื่อมั่น  
ในตนเอง ปรับตัวได้ดี เชื่อถือได้ กล่าวที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค รู้จักตนเองและรู้จักวิเคราะห์หาเหตุ  
และผล การเป็นคนดี มีความสง่างาม น่านับถือ

**C: Considerate** คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเรา สำหรับผู้นำสตรีประกอบด้วยการ  
รู้จัก เห็นอกเห็นใจบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย ยอมรับความแตกต่างของบุคคล  
ยอมรับศักดิ์ศรี ของมนุษย์เสมอกัน ยอมรับว่าบุคคลต้องการการติดต่อสื่อสาร ยอมรับว่าบุคคล  
ต้องการมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ยอมรับว่าบุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ยอมรับว่า  
บุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพตนให้ถึงที่สุด

**D: Development** พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง สำหรับผู้นำสตรีประกอบด้วยการเป็นผู้  
ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ วางแผนกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของ  
องค์การ ให้บุคลากรได้รู้เรื่องในสิ่งที่ควรรู้ ฝึกฝนให้มีมนุษยสัมพันธ์ ต้องเป็นผู้ที่ไวต่อการรับ  
ความคิดใหม่

**C: Cooperate** พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ สำหรับผู้นำสตรีประกอบด้วยการ  
ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยอมรับความรู้สึกรับของบุคลากรในองค์การ ไม่เน้นการควบคุมสั่งการ

รักษาสัมพันธภาพในองค์การ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร กระตุ้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม

**C: Change into** พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สำหรับผู้นำสตรี ประกอบด้วย การมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ การเป็นผู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีความคิดเชิงปฏิบัติ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นั้นมีความแตกต่างกับ ภาวะผู้นำของบุรุษในหลายประเด็น ผู้นำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ควรพิจารณาให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำสตรีในระดับแรก

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำ ของสตรีในการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นั้นมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำของบุรุษในหลายประเด็น และเนื่องจากแนวคิดสตรีนิยมอยู่ในกระแสหลัก นักวิชาการควรพิจารณา สร้างและพัฒนาภาวะผู้นำบนความแตกต่างของเพศ บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้วิจัยเห็นควรทำการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้นำสตรีและบุรุษของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่

2. ผู้วิจัยเห็นควรทำการศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดต่างๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผล

# บรรณานุกรม

## ภาษาไทย

### หนังสือ

- กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. นานานวัตกรรมวิธีวิทยาการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สามลดา, 2551.
- เกษมชาติ นเรศเสนีย์. การบริหารองค์การในภาวะวิกฤต. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิสคอม เซ็นเตอร์, 2551.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. คู่มือการสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในส่วนราชการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2549.
- จิรวรรณ ภักดีบุตร. ผู้หญิงบนเส้นทางนักบริหารในระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : กรมการศึกษา นอกโรงเรียน, 2541.
- จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- ทิชี่, โนเอล เอ็ม., และโคเฮน, เอ.ไอ. กลไกสร้างผู้นำ : ชัยชนะขององค์กรที่ขับเคลื่อนโดยผู้นำทุกระดับชั้น. แปลโดย ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์. กรุงเทพฯ : เอ. อาร์. บีซิเนสเพรส, 2542.
- ธีรยุทธ บุญมี. ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์สู่หายนะประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สายธาร, 2541.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.
- บาร์ตัน, แลรี่. การจัดการภาวะวิกฤติ. แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549.
- ปฏิบัติการฝ่าวิกฤต. แปลโดย นรินทร องค์กรินทร์ และวีรยุทธ มาณะศิรินันท์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.
- ประเวศ วะสี. ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปในสังคมและวิธีการแก้ไข. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน, 2540.

## หนังสือ (ต่อ)

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. ผู้นำที่ดี ไม่มีเสื่อม : แรงบันดาลใจสำหรับคนรุ่นใหม่. กรุงเทพฯ : อนิเมทกรุป, 2550.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิจัยวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543.

ภัตสร ลิมานนท์. บทบาทเพศ สถานภาพสตรี กับการพัฒนา. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

วิรัช กลวิรัตน์กุล. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ และการบริหารภาวะวิกฤติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

วีรวัดน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

สถิต วงศ์สุวรรณ. การพัฒนาบุคลิกภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา, 2544.

สร้างวัฒนธรรมการบริการ. แปลโดย คำนวน ประสมผล. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2547.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.

สุชาดา ทวีสิทธิ์. “เพศภาวะ : กระบวนทัศน์เพื่อโลกใหม่ที่เท่าเทียม”, เพศภาวะ: การท้าทายร่าง การค้นหาตัวตน, กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พรินต์ติ้ง, 2547.

สุปราณี คงนิรันดรสุข. อ่านวิกฤตเพื่อโอกาสใหม่. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2544.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. “ผู้นำคือผู้ที่คนอยากเดินตาม”, ผู้นำ. กรุงเทพฯ : มติชน, 2540.

อำนวยการ แสงสว่าง. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒน์, 2545.

## วารสาร หนังสือพิมพ์

ชัยวัฒน์ สถาอานนท์. “จดหมายเปิดผนึกจากที่ประชุมคณาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” ผู้จัดการ, 9 สิงหาคม 2540, หน้า 2.

ชนารักษ์ นักรบ, วรบุษ เจียมจรณานนท์. “โอกาสและวิกฤต ภายใต้แนวคิด ฟิลิป คอตเลอร์.” กรุงเทพธุรกิจ, 4 มิถุนายน 2552, หน้า 30.

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. “เครื่องมือ IMC : (ตอนที่ 10) การประชาสัมพันธ์เชิงการตลาด (Marketing Public Relations : MPR).” Brand Age. 4 (1) (มกราคม 2546) : 90-91.

## วารสาร หนังสือพิมพ์ (ต่อ)

“นักบริหารภาวะวิกฤตการบินไทย บินไปไกลกว่าเดิม.” ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2 ตุลาคม 2549, หน้า E8.  
 “ประวัติและพัฒนาการของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในประเทศไทย ตอนที่  
 2.” *Marketeer*. 12 (133) (มีนาคม 2554ข) : 247-249.

“ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของ  
 ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์.” *วารสารวิชาการ*. 5 (1) (มกราคม 2545ข) : 7-13.

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ.” *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 1  
 (2) (กุมภาพันธ์-เมษายน 2547) : 58-86.

รัศมี ลักษณะวรรณพร. “ภาวะผู้นำกับความสำเร็จขององค์กร.” *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*.  
 10 (3) (กันยายน-ธันวาคม 2547) : 166-181.

วิทวัส รุ่งเรืองผล. “ประวัติและพัฒนาการของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยใน  
 ประเทศไทย.” *Marketeer*. 11 (132) (กุมภาพันธ์ 2554ก) : 140-141.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. “การปรับตัว : สุดยอดของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ.” *วารสารบัณฑิตศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 4 (13) (พฤศจิกายน 2549-มกราคม 2550) : 34-53.

เสาวพร เมืองแก้ว. “อีกมุมมองเกี่ยวกับบทบาทสตรีไทย.” *วารสารคหเศรษฐศาสตร์*. 45 (1)  
 (มกราคม-เมษายน 2545) : 32-39.

อานันท์ ปันยารชุน. “ธรรมรัฐ (Good Governance) กับอนาคตของประเทศไทย.” *ฐานเศรษฐกิจ*,  
 29 มีนาคม 2541, หน้า 9.

## วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

วัฒนา พัฒนพงศ์. “รายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารภาวะวิกฤต.” กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบัน  
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.

อนงค์ สาริบุตร. “รายงานวิจัยเรื่อง ผู้นำสตรีทางการเมืองไทย.” กรุงเทพฯ : สาขารัฐศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544.

กุลกาญจน์ มลิเกตุ. “คุณลักษณะผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด  
 ปราจีนบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา,  
 มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย (ต่อ)

- เจือศรี พูนพิพัฒน์. “ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- เชษฐพล หุดากร. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้ออาคารชุดพักอาศัยในเขตจตุจักร.” สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2549.
- ทัศนีย์ วงศ์อิน. “การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.” คุชฎินิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุชฎิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประยงค์ เต็มขวลา. *องค์การกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. ม.ป.ท., 2553.
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. “รายงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์กรในสภาวะวิกฤต.” กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.
- มณฑินี นามบุญ. “การใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาการปรับตัวทางสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสันติวิทยา จังหวัดเชียงราย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- รักษนก แสงกาญจน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และชนาธิป บุญเขต. “รายงานวิจัยเรื่อง สตรีกับบทบาทในการเข้าร่วมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) : บริบททางสังคม วัฒนธรรม และการเมือง.” กรุงเทพฯ : สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- หยกแก้ว กมลวรรณ. “ภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาของเด็กด้อยโอกาส : พหุกรณีศึกษา.” คุชฎินิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุชฎิบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

- กุลวีร์ ประภาพรพิพัฒน์. “การเคลื่อนไหวของภิกษุณีสงฆ์ในประเทศไทย”. ใน *แม่น้ำโขง-สาละวิน : ผู้คน ฝั่งน้ำ และสุวรรณภูมิของอุษาคเนย์*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และคณะ, 2549. (อัคราสำเนา)
- อมรา พงศาพิชญ์. “รัฐธรรมนูญและธรรมราชฎีก์กับองค์กรประชาคม.” ใน *การประชุมทางวิชาการ เรื่อง โลกาภิวัตน์ : ประชาธิปไตย การจัดการปกครอง และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541. (อัคราสำเนา)
- อรพินท์ ชูชม. “เอกสารคำสอนวิชา วป 502 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์.” กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545. (อัคราสำเนา)

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- “แผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : [http://wsc.soc.cmu.ac.th/data/Legal/develop\\_mw.doc](http://wsc.soc.cmu.ac.th/data/Legal/develop_mw.doc), 2553.
- อัญญา ศรีสมพร. “การพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.spu.ac.th/announcement/articles/improver.pdf>, 2553.

## ภาษาต่างประเทศ

- Al-Lamky, Asya. "Feminizing Leadership in Arab Societies: the Perspectives of Omani Female Leaders." *Women in Management Review*. 22 (1) (January 2007) : 49-67.
- Alimo-Metcalf, Beverly. "An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment." *Women in Management Review*. 10 (2) (1995) : 3-8.
- Alvesson, Mats. *Understanding Organizational Culture*. London : Sage, 2002.
- Appelbaum, Steven H., Audet, Lynda., and Miller, Joanne C. "Gender and Leadership? Leadership and Gender? a Journey through the Landscape of Theories." *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (1/2) (2003) : 43-51.
- Bagwell, Charles F. "Leadership Behaviors of Effective Principals as Perceived by Principals and Teachers." Doctoral's Dissertation in Education, South Carolina State University, 2002.
- Baker, Ann Mealer. "Women Education Leaders : Beliefs, Practices, and Leadership Characteristics for School Improvement." Doctoral's Dissertation in Education, State University of West Georgia, 2004.
- Baron-Cohen, S. *The Essential Difference, the Truth about the Male & Female Brain*. New York : Basic Books, 2003.
- Bass, Bernard M., and Avolio, Bruce J. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage, 1994.
- Booth, Simon A. *Crisis Management Strategy : Competitive and Change in Modern Enterprises*. London : Routledge, 1993.
- Brannon, Linda. *Gender : Psychological Perspectives*. 2nd ed. Boston, MA. : Allyn & Bacon, 1999.
- Bruno, Frank J. *Adjustment and Personal Growth : Seven Pathways*. 2nd ed. New York : John Wiley, 1983.
- The Cadbury Committee. "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance." London : The Cadbury Committee, 1992.
- Cahalan, Jodi L. "A Quantitative Study of Women University Presidents from Dual Career Families." Doctoral's Dissertation, The University of Nebraska-Lincoln, 2007.



## ภาษาต่างประเทศ (ต่อ)

- Carli, Linda L., and Eagly, Alice H. "Gender, Hierarchy, and Leadership : an Introduction." *Journal of Social Issues*. 57 (4) (2001) : 629-636.
- Cheaupalakit, Panpim. "The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand." Doctoral's Dissertation, Illinois State University, 2002.
- Chung, J., and Monroe, G. S. "A Research Note on the Effects of Gender and Task Complexity on an Audit Judgment." *Behavioral Research in Accounting*. 13 (2001) : 111-126.
- Coleman, Marianne. "The Female Secondary Headteacher in England and Wales : Leadership and Management Styles." *Educational Research*. 42 (1) (January 2000) : 13-27.
- , "Gender in Educational Leadership." In *Leadership in Education*, pp. 36-51. Brundrett, Mark., Burton, Neil., and Smith, Robert., ed. Trowbridge : Cromwell Press, 2003.
- Cooper, David J. *Leadership for Follower Commitment*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003.
- Creswell, J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA. : Sage, 1998.
- Cronbach, L. J. "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests." *Psychometrika*. 16 (1951) : 297-334.
- Cubillo, Leela., and Brown, Marie. "Women into Educational Leadership and Management : International Differences?." *Journal of Educational Administration*. 41 (3) (March 2003) : 278-291.
- De Casal, C. V., and Mulligan, P. A. "Emerging Women Leaders, Preliminary Findings." *Catalyst for Change*. 33 (2) (2004) : 25-32.
- De Juan-Gomez, Anabel. "The Lived Experience of Puerto Rican Women in Top Management." Doctoral's Dissertation, The University of Minnesota, 1998.
- Delf, George., and Smith, Bryan. "Strategies for Self Promoting Development." *Industrial and Commercial Training*. 10 (12) (2007) : 494-501.
- DuBrin, Andrew J. *Principles of Leadership*. 6th ed. Australia : South-Western, 2010.
- Duffy, Michelle K., Ganster, Daniel C., and Shaw, Jason D. "The Social Context of Undermining Behavior to Work." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 101 (1) (2006) : 105-126.

## ภาษาต่างประเทศ (ต่อ)

- Eagly, Alice H., and Carli, Linda L. "The Female Leadership Advantage: an Evaluation of the Evidence." *The Leadership Quarterly*. 14 (September 2003) : 807-834.
- Eagly, Alice H., and Johannesen-Schmidt, Mary C. "The Leadership Styles of Women and Men." *Journal of School Issues*. 57 (4) (June 2001) : 781-797.
- Eagly, Alice H., Johannesen-Schmidt, Mary C., and Van Engen, M. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles : a Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin*. 95 (2003) : 569-591.
- Eagly, Alice H., and Johnson, Blair T. "Gender and Leadership Style : a Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*. 108 (2) (1990) : 233-256.
- Evers, Colin W., and Lakomski, Gabriele. *Doing Educational Administration*. Oxford : Pergamon Press, 2000.
- Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Gaskins, Melda L. "Case Study : Career Paths of African-American Female High School Principals, the Perceived Barriers They Faced, and the Strategies They Used to Achieve the High School Principalship in California." Doctoral's Dissertation in Education, University of La Verne, 2005.
- Gurian, Michael. *The Boys and Girls Learn Differently Action Guide for Teachers*. San Francisco : Jossey-Bass, 2003.
- Helgesen, Sally. *The Female Advantage : Women's Ways of Leadership*. New York : Doubleday Currency, 1995.
- Hersey, Paul., and Blanchard, Kenneth H. "Great Ideas Revisited: Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership." *Training and Development*. 50 (1) (1996) : 42-47.
- Hogan, Robert., and Hogan, Joyce. *Hogan Personality Inventory Manual*. 3rd ed. Tulsa, OK. : Hogan Assessment System, 2007.
- Hopkins, Margaret M., O'Neil, Deborah A., and Bilimoria, Diana. "Effective Leadership and Successful Career Advancement : Perspectives from Women in Health Care." *Equal Opportunities International*. 25 (4) (April 2006) : 251-271

## ภาษาต่างประเทศ (ต่อ)

Hornby, Albert S., Cowie, Anthony P., and Lewis, Windsor J., ed. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. 4th ed. London: Oxford University Press, 1993.

Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 2001.

ภาคผนวก

**ผนวก ก**

**แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก**

### แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก งานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำสตรีของผู้นำสตรีธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีดังนี้

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีต่อการบริหารองค์กร ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรีด้านปัจจัยปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรีด้านบุคลิกภาพของผู้นำควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
4. ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรีด้านคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรีของผู้นำควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
5. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านการพัฒนาตนเองควรมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง
6. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือควรมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง
7. ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรีด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพควรมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง
8. ท่านคิดว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรเพื่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของผู้นำสตรี ควร มีรูปแบบอย่างไรบ้าง

### แบบสอบถาม

#### ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย

---

##### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพผู้นำสตรี และ คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรี

ตอนที่ 5 ประสิทธิภาพภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่น ๆ

3. โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบแบบสอบถามแต่ละตอน อนึ่ง ข้อมูลที่ท่านตอบจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอโดยภาพรวม ในทางสร้างสรรค์ จะไม่มีผลในทางไม่พึงประสงค์ต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแต่อย่างใดทั้งสิ้น และกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อด้วย

ขอบคุณทุกท่าน

ผู้วิจัย

### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์ที่ตรงสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  ระหว่าง 30-39 ปี  
 ระหว่าง 40-49 ปี  ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป
3. ตำแหน่ง  ผู้บริหาร  ผู้ปฏิบัติงาน
4. ระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่ง  
 น้อยกว่า 5 ปี  ระหว่าง 5-10 ปี  
 ระหว่าง 11-15 ปี  ตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไป
5. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสตรี (Personal characteristics of women leaders) ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรี คุณลักษณะทางบุคลิกภาพผู้นำสตรี และคุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ						
1	ความรู้และสติปัญญา รู้อรอบ มีทักษะการคิดที่ดี ชอบริเริ่มสร้างสรรค์					
2	ร่างกาย สุขภาพดี ดูดี (Pleasing Appearance)					
3	อารมณ์และวุฒิภาวะ สมานิติ ความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น					
4	อุปนิสัย น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค รับผิดชอบดี มุ่งมั่น อดทน พากเพียร พยายาม ชอบสังคม					
5	การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Self realization)					
6	การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind)					
7	การเป็นคนดี (Good Person)					
8	มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม น่านับถือ					
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำสตรี						
9	มีพลังสูง : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไร หลุดมือได้ง่าย					
10	มีความเชื่อมั่นในตนเอง : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในจิต ความสามารถของตน					
11	มีความคิดสร้างสรรค์ : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ ทำใหม่ เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่นๆ					
12	มีความสามารถในการคิด : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวม ข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	มีความรู้ทางธุรกิจ : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจใน วงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย					
14	มีความสามารถในการจูงใจคน : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
15	มีความยืดหยุ่น : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม					
16	มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นเชื่อใจได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์รักษาคำมั่นสัญญาเป็นคนที่มีความชัดเจน โปร่งใสจนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้าและเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ดี					
คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี						
17	มีการเห็นอกเห็นใจบุคลากร					
18	มีคิดเปรียบเทียบดูว่า ถ้าเราเป็นเขา เราจะรู้สึกอย่างไรถ้ามีคนมาปฏิบัติหรือพูดกับเรา ในแบบที่เรากำลังจะทำหรือพูดออกไป					
19	มีการใช้วาจาที่เหมาะสม					
20	รู้จักคิดถึงใจคนอื่น เห็นใจคนอื่น					
21	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย					
22	มีการเห็นใจคนอื่น					
23	ยิ้มกับคนที่ต่ำกว่าและสูงกว่า					
24	ทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป					
25	แสดงความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือ					
26	พูดและกระทำการต่าง ๆ ด้วยใจจริง					
27	รู้จักรับฟังให้ความสนใจในสิ่งที่คนอื่นพูดเสมอ					

28	รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา					
ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
29	มีเมตตาธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					
30	พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นอยู่เสมอ					
31	พยายามชอบและให้ความสนใจคนอื่นมากๆ อย่างเอาตัวเองเป็น					
32	มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคล (individual difference)					
33	มีการพิจารณาศึกษาบุคคลต้องดูทั้งหมดในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นบุคคลคนหนึ่ง (A whole person)					
34	มีการยอมรับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนต้องมีสาเหตุ (caused behavior)					
35	มีการยอมรับว่าบุคคลทุกคนมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (human dignity) เสมอกัน					
36	มีการยอมรับว่าบุคคลต้องการที่จะติดต่อสื่อสาร (communications)					
37	มีการยอมรับว่าบุคคลมีความรับผิดชอบ (responsibility)					
37	มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy)					
39	มีการยอมรับว่าบุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (mutual interest)					
40	มีการยอมรับบุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงขีดสุด (self development)					
41	มีการยอมรับบุคคลต้องการที่จะเรียนรู้และมีความรับผิดชอบ (responsibility)					
42	เป็นผู้นำบุคลากรมองภาพแล้วเห็นเป็นภาพเดียวกันได้					
43	เป็นผู้นำไปสู่ผลลัพธ์เดียวกัน					
44	เป็นผู้นำจุดรวมความคิดความรู้สึกเดียวกัน					

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี ประกอบด้วย พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรม  
ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับท่านมากที่สุด

5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง						
45	ต้องเป็นผู้ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ					
46	ต้องวางแผนรองรับการปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะวิกฤต					
47	ต้องรับผิดชอบผลการปฏิบัติขององค์กร					
48	ต้องให้บุคลากรได้รู้เรื่องในสิ่งที่ควรรู้					
49	ต้องฝึกฝนตนเองให้มีความรอบรู้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์					
50	ต้องฝึกหัดทำความคุ้นเคย และดูแลสวัสดิภาพของบุคลากร					
51	เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องปฏิบัติได้ และจะต้องควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามความมุ่งหมาย					
52	ต้องเป็นผู้ที่ไวต่อการรับความคิดใหม่					
53	ต้องมีเทคนิคในการที่จะปลุกฝังความรับผิดชอบให้เกิดแก่บุคลากร ตลอดจนหาทางส่งเสริมบุคลากร					
54	ต้องเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม					
55	ต้องมีเทคนิคที่จะให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร					
56	ต้องทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ						
57	ให้ความสำคัญกับบุคลากร					
58	ยอมรับความรู้สึกรักของบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก					
59	มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งไม่เน้นการควบคุมสั่งการ พอใจที่จะให้สมาชิกในทีมมีความสุขกับงาน					
60	รักษาสัมพันธภาพในองค์กร					
61	สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อบอุ่น คอยชี้แนะ ให้ กำลังใจ รับฟังและอำนวยความสะดวก					
62	กระตุ้นให้บุคลากรในทีมประชุมอภิปรายร่วมกัน					
63	ตัดสินใจและแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกัน					
64	คอยติดตามผลการปฏิบัติงานและเปิดรับข้อเสนอแนะ					
พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรี						
1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity)						
65	เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขยายขอบเขตความคิดที่มี อยู่เดิมสู่ความคิดที่แตกต่าง และใช้ประโยชน์ได้อย่าง เหมาะสม					
66	เป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา มี ความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา และ แก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์กำหนดเป็นทิศทางขององค์กร ในการแก้ภาวะวิกฤต					
67	มีพฤติกรรมการทำงานที่กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานขององค์กร ได้					
68	มีการบริหารจัดการงบประมาณ การบริหารบุคลากรอย่างเป็น ระบบครบวงจร โดยจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์แล้วนำไปสู่การ ปฏิบัติเมื่อเกิดมีภาวะวิกฤต					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
69	มีการคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด มีความยืดหยุ่น ภายใต้อาการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
70	เป็นผู้ที่มีทักษะทางการพูดและการเขียนอธิบายถึงหลักการ ทฤษฎี โดยเชื่อมโยงหลักย่อยเข้ากับหลักใหญ่ได้ดี					
71	มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการขององค์กรได้ โดยรู้สถานภาพขององค์กร และกำหนดทิศทางของการดำรงอยู่ขององค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤต					
72	กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติในภาวะวิกฤตได้ชัดเจน					
73	มีความสามารถในการเป็นผู้นำในที่ประชุม และมีเทคนิค การนิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤต					
74	เป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีได้ดี บูรณาการเทคนิค วิธีการต่าง ๆ ได้ดี และสามารถสรุปภาพรวมกำหนดเป็น แผนปฏิบัติการในภาวะวิกฤตขององค์กรได้					
75	มีทักษะการแก้ปัญหาและการคิดวิพากษ์วิจารณ์เชิงเหตุ ผลได้ โดยมีการประเมินและตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีข้อสงสัย หรือข้อโต้แย้ง ด้วยการแสวงหาคำตอบที่มีความ สมเหตุสมผล					
2. ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy)						
76	เป็นผู้ที่ทัศนคติในการทำงานและเสียสละเพื่อส่วนรวม และ บริหารจัดการเวลาการทำงานของตนเองได้					
77	มีจิตใจมุ่งมั่นต่อการทำงานในภาวะวิกฤตให้สำเร็จและมี					

	แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการทำงาน					
ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
78	มีความสามารถควบคุมตนเอง และมีวินัยในตนเองอยู่เสมอ					
79	มีการควบคุมอารมณ์ สามารถขจัดกับความเครียดของตนเอง และการแสดงอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม					
80	มีความสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนรู้จักการป้องกันปัญหาภาวะวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้					
81	มีความสามารถในการเป็นประธานดำเนินการประชุม การเผชิญกับสถานการณ์หรือการถูกกดดัน ตลอดจนมีทักษะในการจับประเด็นข้อมูลการประชุมหรือผู้ร่วมงานนำเสนอข้อมูลได้					
82	เป็นนักสื่อสารที่ดี ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และยึดมั่นในหลักการ					
83	เป็นผู้ฟังที่ดี มีสมาธิในการฟัง สามารถฟังครั้งเดียวเข้าใจ และจับประเด็นเรื่องที่ฟังได้					
84	มีความเข้าใจหลักการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน					
85	คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต					
86	มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน เพื่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาองค์กรและรองรับสู่ภาวะวิกฤต					
<b>3. การเป็นผู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน</b>						
87	มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม และยอมรับฟังความคิดเห็น ความสามารถ ค่านิยมของผู้อื่นอยู่เสมอ					
88	มีความคิดในทางบวก (Positive thinking) กล่าวถึงผู้ร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ สร้างสัมพันธภาพเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วย					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
89	มีการจัดตั้งทีมงาน คณะกรรมการ คณะทำงานในการปฏิบัติงานทุกครั้ง และมีการตัดสินใจด้วยคณะบุคคล					
90	มีการยอมรับความคิดของผู้ร่วมงาน แล้วยำความคิดเห็นของกลุ่มสู่การปฏิบัติทุกครั้ง					
91	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
92	เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร และผู้บริหารองค์กร					
4. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตเพื่อรองรับภาวะวิกฤต						
93	การเป็นผู้มีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ เสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้					
94	การเป็นผู้สามารถสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเล็งเห็นโอกาสในขณะนั้นและไม่รีรอที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในงานขององค์กร					
95	ลักษณะการทำงานมีเป้าหมาย มีความสุขในการทำงาน					
96	มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในองค์กรอยู่เสมอๆ					
5. มีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking)						
97	มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับ และปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กรได้					
98	มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลผลิตขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
99	มีความสามารถในการคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร					
100	เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายตามขององค์กรอยู่เสมอ					



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
101	เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกระตุ้นให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ ยืดหยุ่นในการปรับตัว และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
102	รู้จักบริหารให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัดเวลาและต้นทุน แต่งานสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด					
103	มีทักษะในการนิยามความหมาย ของการให้บริหารที่ทันสมัย และให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีความสุขจากการใช้บริการ					
104	มีการระดมทรัพยากรในองค์กรอย่างสูงสุดและคุ้มค่า เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ					
105	มีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารทุกคนขององค์กร					
106	มีการเข้าถึงบุคลากรและลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อเสนอแนวคิดใหม่ และขยายเขตพื้นที่เพื่อรองรับภาวะวิกฤต					
107	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัย และการให้บริการที่เน้นคุณภาพอยู่เสมอ					
6. กำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)						
108	มีการระดมความคิดเห็นเพื่อวางแผนอนาคตขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ( Stake holder )					
109	กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยติดตามความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ปัจจุบัน และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์โดยรวมได้					
110	คิดโครงการ/แผนงานที่มีประโยชน์ระยะยาวต่อองค์กรที่ตนรับผิดชอบ โดยประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้ในอนาคต					
111	เป็นผู้มีความสามารถจัดทำและปฏิบัติแผนงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ โดยการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ					
112	พัฒนากระบวนการขององค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					

	และมีการจัดการความรู้ที่ดี					
ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
113	มีความสามารถในการจัดการให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
114	มีความสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งสู่การสร้างสรรค์ร่วมกัน					
115	มีความสามารถมุ่งให้เกิดผลผลิตต่างๆตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
116	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และวิเคราะห์ผลงานทั้งระหว่างปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน					
117	มีการกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีมาตรการเพื่อบรรลุพันธกิจ/เป้าหมาย และมีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล แผนปฏิบัติการเป็นระยะๆ					
118	ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์วิสัยทัศน์					
119	มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์					
120	มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนา ระยะกลางหรือระยะยาว					
121	มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ					
122	กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤตโดย เป้าหมายสอดคล้องกับบริบทประเทศไทยและประชาคมโลก					
123	มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร และ Best practices					

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่  
ในประเทศไทย

ข้อที่	ประสิทธิผลภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
192	ผู้นำสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่างๆให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
193	การบรรลุเป้าหมายของโครงการหรือองค์การ					
194	ความสามารถในการบริหารของผู้นำอสังหาริมทรัพย์					
195	บุคลากรมีเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้นำผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกขององค์การ					
196	การบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน					
197	การผลิตผลงานที่มีคุณภาพ					
198	ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน					
199	การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ					
200	ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน					
201	ผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน					
202	โครงการหรือองค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่น ๆ

6.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี (Trait Theory of women leaders)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี (Behavioral Theory of women leaders)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่าน  
ที่ได้กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

**ผนวก ข**

**ค่าความเที่ยงตรง(Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)**

ค่าความเที่ยงตรง(Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(Item-Objective Congruence Index: IOC) ของข้อคำถามด้าน

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี (Trait Theory of women leaders)

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำสตรี (Trait Theory of women leaders)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำสตรี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) ของข้อคำถามด้าน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี (Behavioral Theory of women leaders)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้นำสตรี (Behavioral Theory of women leaders)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) ของข้อคำถามด้าน  
ประสิทธิผลภาวะผู้นำในการบริหารองค์การของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ประสิทธิผลภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
ผู้นำสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่างๆให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การบรรลุเป้าหมายของโครงการหรือองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ความสามารถในการบริหารของผู้นำ อสังหาริมทรัพย์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
บุคลากรมีเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้นำผู้เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและภายนอกขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การผลิตผลงานที่มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
โครงการหรือองค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอย่าง กว้างขวาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ความสามารถในการบริหารของผู้นำ อสังหาริมทรัพย์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การบรรลุเป้าหมายของโครงการหรือองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
โครงการหรือองค์กรสามารถบริหารต่อไปได้ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ผนวก ค

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร



## ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้นำสตรี

จากการวิเคราะห์เนื้อหาสาระด้านปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำสตรีควรประกอบด้วย

1. ความรู้และสติปัญญา รู้รอบ มีทักษะ ดังที่ นภาพร กล่าวว่

“การเป็นผู้นำนั้นะกะสิ่งแรกที่ต้องมีคือความรู้ ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้ตามระดับการศึกษาเท่านั้นนะกะแต่ต้องรู้ให้รอบและถ้าจะให้ดีต้องมีทักษะด้วยจะทำให้ลูกน้องเกรงใจ ”

นภาพร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2557

2. การคิดที่ดี ชอบริเริ่มสร้างสรรค์

“การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความคิดที่ดีด้วยนะกะและยังการคิดนั้นเป็นการคิดสร้างสรรค์ยิ่งดีเลย ค่ะ ลูกน้องก็จะดูว่าเราทันสมัย...”

จิรวรรณ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2557

3. ร่างกาย สุขภาพดี ดูดี (Pleasing Appearance)

“...คิดันคิดว่าการเป็นผู้นำนี้ต้องมีสุขภาพดีด้วยนะกะไม่ใช่เจ็บออกๆแอดๆ เดี่ยวป่วยเดี่ยวย ไข้ ลูกน้องจะรู้สึกว่ นายไม่เข้มแข็งทั้งร่างกายจิตใจ บารมีจะไม่มี.... ”

สุกัญญา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2557

4. อารมณ์และวุฒิภาวะ สมารถดี ความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

“...ต้องเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก ๆ ค่ะ...”

ชฎาทิพย์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“...ต้องมีความยืดหยุ่นสูงแต่ก็ต้องมีจุดยืนด้วยค่ะ....”

นวนัฐ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2557

5. อุปนิสัย น่าเชื่อถือ ไว้ใจได้ กล่าวที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรครับมืออดทนอดทน พากเพียร พยายาม ชอบสังคม

“...ผู้นำนั้นะกะต้องกล้าที่จะเผชิญกับอุปสรรค ต้องมีความรับมืออดทน อดทนที่อดทนมาก....”

เพียงใจ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

6. การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Self realization) และการเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind)

“...เราต้องรู้จักตัวเอง รู้ว่าเรากำลังทำอะไร รู้ว่าเราต้องการอะไร..เราจึงจะเป็นผู้นำได้ค่ะ...”

สุวรรณ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

7. การเป็นคนดี (Good Person) มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม น่านับถือ

“...ที่แน่ๆ ผู้นำต้องเป็นคนดีค่ะ ลูกน้องจะรักและนับถือในความดีของเรา...”

ศศิมา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

ปัจจัยคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำสตรี ควรประกอบด้วย

1. มีพลังสูง

“... ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่น ไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่าย ๆ ต้องกัดไม่ปล่อย...”

ศศิธร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2557

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

“...ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองและมองว่าเรื่องเหล่านั้นเราสามารถผ่านไปได้...”

กิตติยา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2557

3. มีความคิดสร้างสรรค์

“... ผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่คิดว่าต้องมีมีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ ทำใหม่ เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่นๆ มันแสดงถึงความเป็นตัวของตัวเองและนี่คือผู้นำในความคิดของพี่ค่ะ...”

ชญากา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2557

4. มีความสามารถในการคิด

“...ดิฉันคิดว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ มาประมวลและตีความหมาย ยิ่งได้ข้อมูลลึกๆด้วยแล้วยิ่งทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ...”

จงจิตต์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2557

## 5. มีความรู้ทางธุรกิจ

“... ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจควรมีความรู้ความเข้าใจใน วงการธุรกิจ อุตสาหกรรมของตนเองอย่างดี รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย เพื่อความได้เปรียบในเชิง ธุรกิจ...”

วิจิตรา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2557

## 6. มีความสามารถในการจูงใจคน

“... พี่คิดว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจคนให้ เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มันจะทำให้องค์กรก้าวหน้าและมีความรักในองค์กร...”

อัจฉรา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

## 7. มีความยืดหยุ่น

“... ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็น ของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม...”

ศุภลักษณ์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

## 8. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส

“... ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็น บุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำมั่นสัญญา เป็นคนที่มีความชัดเจน โปร่งใสจนบุคคลอื่นๆ สามารถ ทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ดี...”

ศศิมา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก คุณลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราของผู้นำสตรี

“.....มีการเห็นอกเห็นใจบุคลากรที่อยู่ในการดูแล....”

นวนัฐ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“...มีคิดเปรียบเทียบดูว่า ถ้าเราเป็นเขา เราจะรู้สึกอย่างไรถ้ามีคนมาปฏิบัติหรือพูดกับเรา ในแบบที่เรากำลังจะทำหรือพูดออกไป...”

บุษบา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีการใช้วาจาที่เหมาะสม รู้จักคิดถึงใจคนอื่น เห็นใจคนอื่นเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย...”

กิตติยา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีการเห็นใจคนอื่น ยิ้มกับคนที่ต่ำกว่าและสูงกว่า ทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป แสดงความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือ พูดและกระทำการต่าง ๆ ด้วยใจจริง รู้จักรับฟังให้ความสนใจในสิ่งที่คนอื่นพูดเสมอ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา...”

ขวัญจิตร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีเมตตาธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นอยู่เสมอ พยายามชอบและให้ความสนใจคนอื่นมาก ๆ อย่าเอาตัวเองเป็น...”

เพียงใจ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“...มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคล (*individual difference*) ...”

สุกัญญา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีการพิจารณาบุคคลต้องดูทั้งหมดในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นบุคคลคนหนึ่ง (*A whole person*) ...”

ทิพาภรณ์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีการยอมรับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนต้องมีสาเหตุ (*caused behavior*) ...”

นภาพร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีการยอมรับว่าบุคคลทุกคนมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (*human dignity*) เสมอกัน ...”

อัจฉรา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“...มีการยอมรับว่าบุคคลต้องการที่จะติดต่อสื่อสาร (*communications*) ...”

กิตติยา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีการยอมรับว่าบุคคลมีความรับผิดชอบ (responsibility) ...”

สุวรรณ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“...มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ...”

นภาพร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2557

“...มีการยอมรับว่าบุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (mutual interest) ...”

ชฎาทิพย์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“...มีการยอมรับบุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงขีดสุด (self development) มีการยอมรับบุคคลต้องการที่จะเรียนรู้และมีความรับผิดชอบ (responsibility) เป็นผู้นำบุคลากรมองภาพแล้วเห็นเป็นภาพเดียวกันได้ เป็นผู้นำไปสู่ผลลัพธ์เดียวกันเป็นผู้นำจตุรร่วมความคิด ความรู้สึกเดียวกัน..”

ศศิมา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

## ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้านพฤติกรรมผู้นำสตรี

### ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง

“...ต้องเป็นผู้ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ..”

สุกัญญา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2557

“...ต้องวางแผนรองรับการปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะวิกฤต..”

บุษบา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2557

“...ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติขององค์กร..”

ชฎาทิพย์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“... ต้องให้บุคลากรได้รู้เรื่องในสิ่งที่ควรรู้..”

นภาพร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2557

“...ต้องฝึกฝนตนเองให้มีความรอบรู้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์..”

จงจิตต์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2557

“...ต้องฝึกหัดทำความคุ้นเคย และดูแลสวัสดิภาพของบุคลากร..”

เพียงใจ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“... เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องปฏิบัติได้ และจะต้องควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามความมุ่งหมาย..”

สุมาลี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“... ต้องเป็นผู้ที่ไวต่อการรับความคิดใหม่..”

ศศิธร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2557

“...ต้องมีเทคนิคในการที่จะปลูกฝังความรับผิดชอบให้เกิดแก่บุคลากร ตลอดจนหาทางส่งเสริมบุคลากร..”

จิรวรรณ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2557

“...ต้องเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม..”

ชญาภา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2557

“... ต้องมีเทคนิคที่จะให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร..”

สุกัญญา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2557

“... ต้องทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร..”

เพียงใจ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

### ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ

“... ให้ความสำคัญกับบุคลากรยอมรับความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก.”

กฤติกร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

“... มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งไม่เน้นการควบคุมสั่งการ พอใจที่จะให้สมาชิกในทีมมีความสุขกับงาน.”

ขวัญจิตร สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2557

“... รักษาสัมพันธ์ภาพในองค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อบอุน คอยชี้แนะ ให้กำลังใจ รับฟังและอำนวยความสะดวก กระตุ้นให้บุคลากรในทีมประหม่อภิปรายร่วมกัน ตัดสินใจและแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกันคอยติดตามผลการปฏิบัติงานและเปิดรับข้อเสนอแนะ.”

ศศิมา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

### ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำสตรี

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity)

“...เราต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ลูกน้องนำไปขยายต่อได้เช่นการออกแบบบ้าน...”

สุกัญญา สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2557

2. ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy)

“.....งานนี้แม้ว่าจะจะเป็นของเราเป็นธุรกิจเรา เราก็ต้องมีความเสียสละ...มีจิตใจมุ่งมั่นต่อการทำงานให้สำเร็จและมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์...แสดงอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ไม่เกรี้ยวกราด.....”

ชฎาทิพย์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

3. การเป็นผู้มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน

“...ของเรานะทำงานเป็นทีม ยอมรับฟังความคิดเห็น ของเขา...คิดบวกตลอด...”

เบญจวรรณ สัมภาษณ์เมื่อ 27 มกราคม พ.ศ. 2557

4. มีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking)

“.....สมัยนี้นะเทคโนโลยีสำคัญมาก...เราต้องใช้ให้เป็น....จะยิ่งเพิ่มความรู้ดีๆให้กับลูกน้องด้วย.....”

จงจิตต์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2557

5. กำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

“.....เวลาทำงานเราชอบระดมความคิดเห็นเพื่อวางแผนกับลูกน้อง..เราจะเติบโตไปด้วยกัน..”

จิรวรรณ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2557



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นาง รัชชยา คุปตะพันธ์
วัน เดือน ปี เกิด	19 พฤศจิกายน 2502
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต, 2547 มหาวิทยาลัยรามคำแหง รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, 2549 มหาวิทยาลัยรังสิต ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง, 2555
ประวัติการทำงานสังคม	2555-ปัจจุบัน ประธานศูนย์เศรษฐกิจฐานราก อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี กรมพัฒนาชุมชน 2550-ปัจจุบัน ประธานวิสาหกิจ ชุมชนเชิงเขาหมอน 2549-ปัจจุบัน ประธานเครือข่าย OTOP อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 2554-ปัจจุบัน ประธานฝ่ายพัฒนาเยาวชน OTOP เครือข่าย OTOP จังหวัดชลบุรี 2549-ปัจจุบัน ประธานบ้านอิงหมอน หมู่บ้าน OTOP ต้นแบบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 2534-ปัจจุบัน กรรมการบริหาร สมาคมภริยาทหารเรือ 2545-2554 อดีตเลขานุการฝ่ายหารายได้ สมาคมภริยาทหารเรือ 2549-2553 อดีตที่ปรึกษา แก้ไขปัญหาความยากจน อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 2549-2552 อดีตผู้พิพากษาสมทบ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง
สถานที่ทำงาน	บริษัทสามัคคีกรุ๊ป จำกัด, บริษัทสามัคคีจัดสรร จำกัด, บริษัทบ้านสามัคคี จำกัด, บริษัทสามัคคีลิฟวิ่ง จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัทสามัคคีกรุ๊ป จำกัด, กรรมการผู้จัดการบริษัท สามัคคีจัดสรร จำกัด, กรรมการผู้จัดการ บริษัทบ้านสามัคคี จำกัด, กรรมการผู้จัดการ บริษัทสามัคคีลิฟวิ่ง จำกัด

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ผู้วิจัย นาง ณิชชญา คุปตะพันธ์ หลักสูตร ปรอ. รุ่นที่ 26

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท สามัคคี กรุ๊ป จำกัด

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญในประเด็นเรื่องเกี่ยวกับสตรีมากขึ้นเป็นลำดับ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2518 ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้ประกาศให้เป็นปีสตรีสากล และรัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรีนายอานันท์ ปันยารชุน ได้ประกาศให้ปี พ.ศ.2535 เป็นปีสตรีไทย (เสาวพร เมืองแก้ว, 2545 : 32) สตรีจึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าบุรุษ เพราะสตรีมีจำนวนเกินครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด หากเปิดโอกาสให้สตรีเข้ามามีบทบาทในการคิดการตัดสินใจร่วมในการพัฒนาประเทศอย่างจริงจังแล้ว ประเทศชาติก็จะก้าวหน้าไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้รวดเร็วขึ้น สตรีจึงเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญกลุ่มหนึ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษในหลายเรื่องเกี่ยวกับบุรุษ (กุลวีร์ ประภาพรพิพัฒน์, 2549 : 20) การยอมรับ ในสิทธิและบทบาทของสตรีได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับแรก (27 มิถุนายน พ.ศ. 2475) เริ่มมีบทบัญญัติรับรองสตรี และฉบับต่อมาโดยมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบัญญัติรับรองสตรีได้ปรากฏไว้ในรัฐธรรมนูญทุกฉบับ (อนงค์ สาริบุตร, 2544 : 1) ทั้งประเทศไทยยังได้เข้าร่วมประชุมเพื่อบัญญัติปฏิญญาปักกิ่ง และแผนความก้าวหน้าของสตรีในปี พ.ศ.2538 ซึ่งเป็นแผนที่นานาประเทศ ร่วมกันสร้างขึ้นมาและมีการติดตามผลการดำเนินงานด้วย ยิ่งกว่านั้นประเทศไทยยังได้ลงนามในพิธีสารเลือกรับของอนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทุกรูปแบบเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ.2543

นอกจากนี้ภาครัฐได้พยายามผลักดันให้สตรีมีสถานภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการใช้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับสตรีดังกล่าว จึงได้มีการกำหนดแผนพัฒนาสตรีไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาสตรีให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) นั้นมีเป้าหมายให้สตรีได้รับโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มพลังในตนเอง มีส่วนร่วมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การบริหาร และการปกครองอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ โดยมีเป้าหมายให้สัดส่วนของสตรีใน

ภาคการเมืองและการบริหารเพิ่มขึ้น (แผนพัฒนาสตรีช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10, 2553) และในรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ.2550 มาตรา 30 ระบุไว้ชัดเจนว่า หญิงมีสิทธิ์เท่าเทียมกับชาย ดังที่เห็นได้จากการที่ประเทศไทยมีนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรีสตรีคนแรกของประเทศ และมีรัฐมนตรี สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้พิพากษา อัยการ นายอำเภอ นักเรียนนายร้อยตำรวจสตรีและอื่นๆ ที่เป็นสตรี

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นถึงแนวโน้มของผู้นำองค์กรที่เป็นสตรีมีมากขึ้นที่นำพาองค์กรประสบผลสำเร็จ ถ้าได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย จะทำให้ต้องมีความรู้สามารถนำพาให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย
2. เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ในประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ในประเทศไทยในเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรม

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้นำสตรีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรและอาคารชุดมูลค่าโครงการกว่า 300 ล้านบาท

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ซึ่งประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology)

## ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างเสริมอุดมการณ์ของทหาร เกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน ให้บังเกิดประสิทธิผลนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการ เพราะการสร้าง ความคิด อุดมการณ์ให้บังเกิดขึ้นในจิตใจคนนั้น เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง ทำได้ยาก และตรวจสอบความ เป็นรูปธรรมได้ยาก ยิ่งในภาวะแวดล้อมที่สังคมทั่วไป ไม่ได้มีรากฐานเกี่ยวกับการสร้างเสริม ความ ตระหนักของคนในชาติที่ควรจะมีต่อประวัติศาสตร์ ความสำนึกถึงความสำคัญของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และผลประโยชน์ของชาติ เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญต่อการ ดำเนินการต่อกลุ่มบุคคลในวิชาชีพทหารเพราะคนเหล่านั้นต่างก็เป็นผลิตผลของสังคมส่วนรวม เหมือนกัน

2. ผลการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย ปรากฏผลตรงกันคือยอมรับว่ารากฐานที่สำคัญ ของชาติ คือการที่คนในชาติตระหนักรู้ถึงประวัติศาสตร์ของชาติของตน ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักศาสนา ความเป็นผู้มีอุดมการณ์ที่ดีงาม การรู้หน้าที่ของการเป็นพลเมืองดี การรู้จัก เลียดละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ แต่ ปัจจุบันสังคมไทยกำลังอยู่ในภาวะที่สังคมขาดรากฐานที่สำคัญดังกล่าวนี้เนื่องจากมีปัญหาในการ กำหนดทิศทางและวิธีการปฏิบัติในกระบวนการการเรียนรู้ การปลูกฝังทัศนคติ อุดมการณ์ให้แก่ คนในชาติ ในเรื่อง ความสำนึกต่อความเป็นประเทศชาติ ความสำนึกต่อความเป็นไทย และความ สำนึกต่อคุณธรรมจริยธรรม

3. ในส่วนของกองทัพนั้น ได้มีความชัดเจนเกี่ยวกับ ทัศนคติของกองทัพ เป้าประสงค์ ของกองทัพ นโยบายของกองทัพ ตลอดจนแนวทางในการพัฒนากองทัพ ที่ต้องการให้กำลังพลของ กองทัพมุ่งสู่การปฏิบัติภารกิจให้สนองต่อประเทศชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน แต่ แนวทางและวิธีการในการเสริมสร้างอุดมการณ์ของกำลังพล เกี่ยวกับ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน น่าจะยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ที่จะบรรลุผลให้กำลังพลได้มีความสำนึกและมีการ ปฏิบัติ ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชนในระดับที่เป็นมาตรฐานที่แน่นอน มันคง ถูกต้องและยั่งยืนให้อยู่ในเกณฑ์สูงสุดได้ทั้งหมดอย่างทั่วถึง เนื่องจากยังขาดความสมบูรณ์ในข้อมูล ความรู้และวิธีการในการถ่ายทอดความรู้ให้กับกำลังพล ในเรื่องชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และ ประชาชนที่เพียงพอ รวมทั้งวิธีการในการประเมินผลก็ยังไม่สามารถวัดผลในเชิงคุณภาพทางจิตใจ ของกำลังพลในเรื่องความเป็นผู้มีอุดมการณ์ในเรื่องเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างเสริม อุดมการณ์ เกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชนให้เกิดแก่กำลังพลทหารของกองทัพบกในพื้นที่ กองทัพภาคที่ 3

## ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาการส่งเสริมอุดมการณ์เกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน ให้กับกำลังพลของกองทัพบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ให้มีประสิทธิภาพ ควรที่จะได้มีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับกองทัพบก ในระดับกองทัพภาค และระดับหน่วยทหารดังนี้

1. ในระดับกองทัพบก ต้องจัดทำข้อมูลความรู้ในด้านประวัติศาสตร์ของชาติ ด้านศาสนา ด้านพระมหากษัตริย์ และด้านประชาชน ให้มีขอบเขตที่กว้างขวาง และลึกซึ้งให้เพียงพอที่จะทำให้กำลังพลของกองทัพได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความซาบซึ้งให้สอดคล้องกับพื้นฐานเดิมที่กำลังพลได้รับสิ่งเหล่านี้มาจากกระบวนการเรียนรู้ของสังคมไทยที่ถือว่ายังน้อยเกินไป รวมทั้งต้องกำหนดวิธีการในการประเมินผลในเชิงคุณภาพให้สามารถวัดผลทางจิตใจกำลังพลให้ได้ชัดเจนมากขึ้น

2. ในระดับกองทัพภาคต้องจัดทำข้อมูลเฉพาะพื้นที่ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ทั้งในเรื่องขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี โบราณสถาน โบราณวัตถุ ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น และข้อมูลประชาชน

3. ระดับหน่วย ต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการส่งเสริมอุดมการณ์ในด้านชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และประชาชน ให้กับกำลังพลโดยให้ความสำคัญเท่าๆกับการฝึกในด้านยุทธวิธีเนื่องจากเป็นอำนาจกำลังรบที่ไม่มีตัวตนที่มีความสำคัญยิ่งเสียกว่าอำนาจกำลังรบที่มีตัวตนอื่นๆ

## Abstract

**Title:** Leadership of women leaders in real estate

**Field:** Social-Psychology

**Name :** Mrs. Nutchaya Kuptapan **Course:** NDC (JSPS) **Class** 26

Thailand has focused on the issue of women in the country, Since 1925, The United Nations has declared the International Women's Year. Government and the Prime Minister , Mr Anand Panyarachun has declared 1992 as the Year of Women Thailand. Women , therefore, held that human resources play a role in the development of the country , no less than men . Because women are more half of the total population If a woman proposes to play a role in the decision-making in developing countries seriously . Nation will progress Towards prosperity fasten. The registry is a key target group that will have to be specially developed in several nearly equally with men. Recognition of the rights and role of women was enshrined in the first constitution (27 June 1932 ) was the provision of women . And later by a continuous evolution . The provisions of the Constitution , women have appeared in every issue .

This research study. The objective is to study leadership And proposed leadership development of women leaders in business, large property . The results are summarized The Women's Business Leadership features a large estate , including personal factors of leadership. Personality characteristics and features of our empathy .

The results of the study, the researchers suggest Leadership styles of women leaders to effectively manage the business of a large property in Thailand name "PCC DCC" Details are as follows: P: Personality traits of personality. For women leaders C: Characteristics Individual C: Considerate empathy we feature . For women leaders

D: Development self-development . For women leaders C: Cooperate Leadership Collaborative . For women leaders C: Change into leadership behaviors and change .