

การพัฒนาภาวะผู้นำในโลกการเปลี่ยนแปลง  
Leadership Development in The Changing World



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
Nakhon Pathom Rajabhat University



8TH GRADE

# บทที่ 2

## แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.हरषा คล้ายจันทร์พงษ์



# หัวข้อเนื้อหาประจำบท



8TH GRADE



1. หลักเบื้องต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

3. ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ



# หลักเบื้องต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำ



๒

๓

การศึกษาแนวคิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์การในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีนักทฤษฎีได้ศึกษาโดยแบ่งเป็นแนวความคิดต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้



# หลักเบื้องต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำ



8TH GRADE

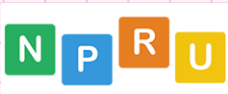


1.คุณลักษณะ เป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะพิเศษ  
ของผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างจากคนทั่วไปโดย  
แบ่งเป็น

- 1.1ลักษณะทางกายภาพที่เกี่ยวกับอุปนิสัย  
ขนาด รูปร่าง
- 1.2ลักษณะทางบุคลิก

2.พฤติกรรม เป็นลักษณะที่ทำให้ความสำคัญกับ  
พฤติกรรมที่เป็นผู้นำปฏิบัติตนหรือแสดง  
ออกมาให้เห็นหรือสังเกตได้ มี 2 ลักษณะ คือ

- 2.1พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน และ
- 2.2พฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์



# หลักเบื้องต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำ



8TH GRADE

๒

3.สถานการณ์ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้นในสถานการณ์ต่าง ๆ

4.ความสามารถและสมรรถนะของผู้นำ เป็นลักษณะที่ผู้นำมีความสามารถอยู่แล้ว แต่จะมีความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละคนซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้รับการฝึกอบรมหรือการได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆ

5.ภาวะผู้นำยุคใหม่ เป็นลักษณะของผู้นำแบบใหม่ นำเอาแนวคิดเทคโนโลยีใหม่ตลอดจนทฤษฎีต่างๆมาพัฒนาเป็นแนวคิดของภาวะผู้นำ



# ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ



8TH GRADE

๒

นักวิจัยชื่อ เบอ์นาร์ต เอ็มเบส และ ราล์ฟเอ็ม สต็อค ดิว ได้ศึกษา ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่คล้ายกันและแตกต่างกันบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายกันที่มีลักษณะส่วนบุคคลสำหรับผู้นำ เช่น สติปัญญา ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเองและรูปร่าง เป็นต้น



# ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

## ลักษณะส่วนบุคคล

- พลังภายใน
- ความแข็งแกร่งทางร่างกาย

## สติปัญญาและความซื่อสัตย์

- สติปัญญาและความสามารถทางปัญญา
- ความรู้
- การตัดสินใจ ความเด็ดขาด

## บุคลิกภาพ

- ความมั่นใจในตนเอง
- ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้
- ความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ
- ความมีอิสระ

## ลักษณะทางสังคม

- ความเป็นกันเอง ทักษะมนุษยสัมพันธ์
- ความร่วมมือ
- ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่นได้
- มีไหวพริบ ทักษะการพูด

## ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน

- แรงขับ แรงปรารถนาที่จะเป็นคนเก่ง
- ความรับผิดชอบในการหาเป้าหมาย
- การอดทนต่ออุปสรรค การยืนหยัด

## ภูมิหลังทางสังคม

- การศึกษา
- การโยกย้ายและเปลี่ยนงาน



# ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

✦ สตีเฟ่น พี ร็อบบิน และ เมอร์รี คูลเตอร์ อธิบายถึง  
คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญในการนำผู้อื่นและองค์กรไปสู่  
ความสำเร็จมี 7 ประการ ดังนี้

# ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ



8TH GRADE

๒

1.พลังผลักดัน

7.มีบุคลิกภาพ

2.ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ

6.มีความรอบรู้มีทักษะในงาน  
ที่ทำ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ  
ที่ประสบความสำเร็จ

3.ความซื่อสัตย์และความ  
เชื่อถือได้

5.มีความมั่นใจในความสามารถ  
ของตนเอง

4.มีสติปัญญา



# ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

8TH GRADE



ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำมิได้ยึดหลักที่ว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่ใช่สิ่งที่สร้างขึ้นมาเป็นลักษณะที่ติดตัวมากับผู้นำ แต่ยึดหลักที่ว่า ผู้นำเป็นผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นมา ไม่ใช่โดยกำเนิดเป็นสิ่งที่มาเสริมสร้างในภายหลัง

- 1) ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
- 2) ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน
- 3) ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยไอโอวา
- 4) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน
- 5) ทฤษฎีความต่อเนื่องทางพฤติกรรมของภาวะผู้นำ



# 1. ทฤษฎีของมหาลัยของรัฐโอไฮโอ

๒

1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์  
หรือเรียกว่า “แบบมุ่งคน” หมายถึง ผู้นำที่  
ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน  
จิตใจความรู้นึกคิด



8TH GRADE



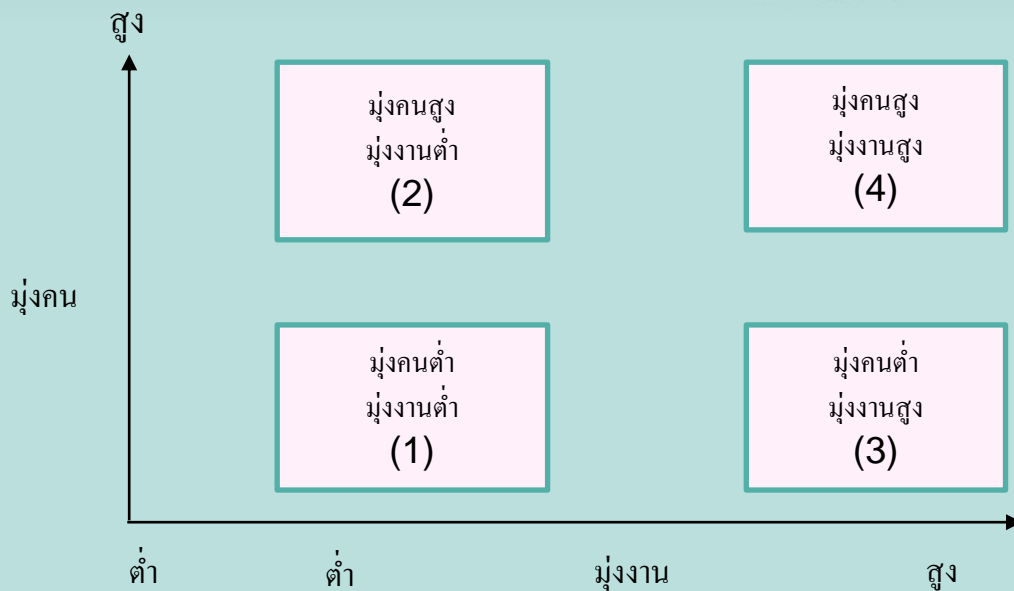
1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งโครงสร้างการทำงาน  
หรือเรียกว่า “แบบมุ่งงาน” หมายถึง ผู้ที่ให้  
ความสำคัญกับบทบาทตนเองและมุ่งเน้น  
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้สำเร็จตามที่คาดหวัง  
ไว้ อีกทั้งต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์หรือ  
ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงาน



# 1. ทฤษฎีของมหาลัยของรัฐโอไฮโอ

๒

8TH GRADE





8TH GRADE

# 1. ทฤษฎีของมหาลัยของรัฐโอไฮโอ

๒

แบบที่ 1 ให้ความสำคัญกับคนต่ำ คือ ไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

แบบที่ 2 เป็นแบบที่ให้ความสำคัญกับคนสูง คือ การที่ผู้นำไม่ค่อยคำนึงถึงความสำเร็จของงานที่จะเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

แบบที่ 3 เป็นแบบที่ให้ความสำคัญกับงานสูง คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงกฎระเบียบข้อบังคับ ของงานต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และงานต้องสำเร็จกับให้ความสำคัญกับคนต่ำแบบ

แบบที่ 4 เป็นแบบที่ให้ความสำคัญกับงานสูง คือ ผู้นำจะคำนึงถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของงานต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้สูงกับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูง



## 2. ทฤษฎีของมหาลัยมิซิแกน

พฤติกรรมของผู้นำมี 2 รูปแบบ ดังนี้



แบบที่ 1 ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำจะมุ่งความสำเร็จไปสู่งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานงานที่สูง

8TH GRADE



แบบที่ 2 ผู้นำแบบมุ่งพนักงาน หมายถึง ผู้นำที่เน้นสัมพันธภาพที่ระหว่างคน ความรู้สึก การติดต่อสื่อสาร การยอมรับ



### 3. ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยไอโอวา

๒

8TH GRADE



ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจและจำกัดการมีส่วนร่วมแต่เพียงผู้เดียว จะติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด

ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรีกษาหารือ ข้อเสนอแนะและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วม แต่อย่างไร โดยจะควบคุมอยู่ห่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจเพราะผู้นำจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง



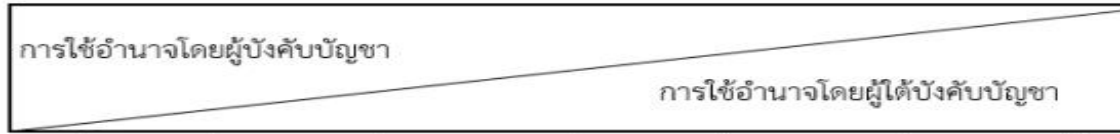


# 4. ทฤษฎีความต่อเนื่องทางพฤติกรรมของภาวะผู้นำ



8TH GRADE

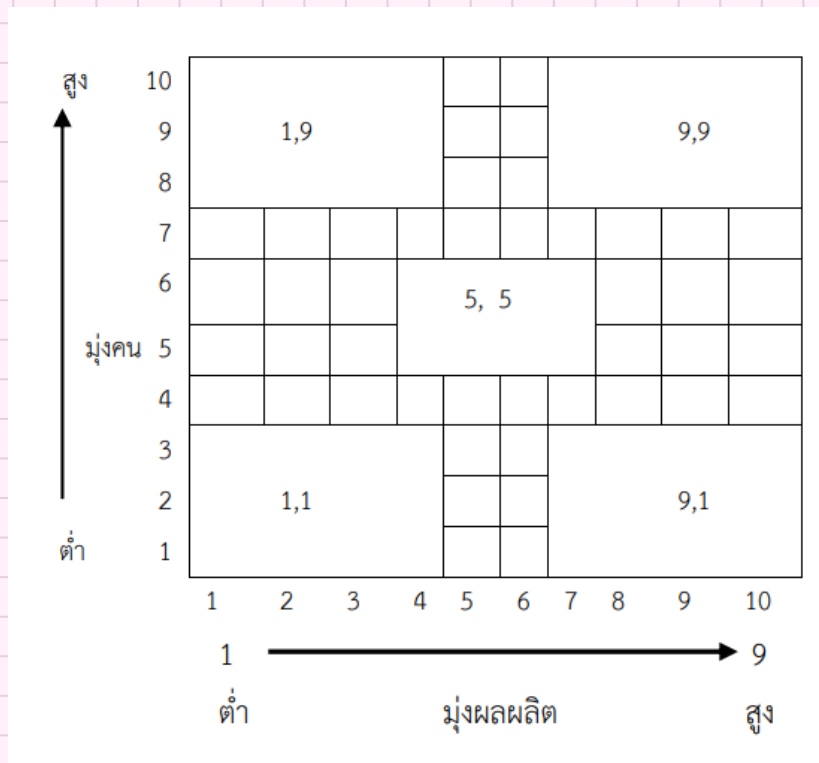
ผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง ↔ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง



- |   |  |   |   |   |  |   |
|---|--|---|---|---|--|---|
| (1)<br>ผู้บริหารจะ<br>ทำการ<br>ตัดสินใจและ<br>สั่งการ | (2)<br>ผู้บริหาร<br>ชักชวนให้<br>ยอมรับการ<br>ตัดสินใจ | (3)<br>ผู้บริหาร<br>เสนอความ<br>คิดเห็นและ<br>รับฟังคำถาม | (4)<br>ผู้บริหาร<br>เสนอความ<br>คิดเห็นและ<br>ทางเลือก<br>การตัดสินใจ | (5)<br>ผู้บริหาร<br>เสนอปัญหา<br>และข้อเสนอ<br>แนะในการ<br>ตัดสินใจ | (6)<br>ผู้บริหาร<br>กำหนด<br>ข้อจำกัด<br>และให้กลุ่ม<br>ตัดสินใจ | (7)<br>ผู้บริหารอนุญาต<br>ให้ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาทำหน้าที่<br>ในขอบเขตที่<br>กำหนดโดย<br>หัวหน้า |
|---|--|---|---|---|--|---|



## 5. ทฤษฎีตาข่ายผู้นำของเบลคและมูตัน



1. รูปแบบผู้นำด้อยคุณภาพ 1,1 ✨

2. รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ 9,1

3. รูปแบบผู้นำแบบซุ่มนุมนสังสรรค์ 1,9

4. ผู้นำแบบทางสายกลาง 5,5

5. ผู้นำแบบทีมงาน 9,9 ✨

# ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

8TH GRADE



พัฒนามาจากทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ โดยนักทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์วิเคราะห์ว่าทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำนั้นศึกษาเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้นไม่ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมที่จะผันแปรในสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งและผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์หนึ่งอาจจะแตกต่างกันไปกับที่อยู่ในสถานการณ์หนึ่งหรือจะกล่าวว่า “สถานการณ์สร้างผู้นำ”





8TH GRADE

# 1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์

ที่สร้างขึ้นโดย เฟรด เอ็ดเวิร์ด พิตเลอร์ โดยแนวความคิดที่เป็นกุญแจสำคัญ คือ กำหนดรูปแบบผู้นำรูปแบบหนึ่งจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และการแยกแยะรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง พิตเลอร์ยังได้สร้างปัจจัย 3 ประการที่จะมีผลต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกุญแจสำคัญให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก

1.2 โครงสร้างของงาน

1.3 อำนาจในตำแหน่ง





## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอริเชย์และบลันชาร์ด

8TH GRADE

ที่สร้างขึ้นโดย เฟรด เอ็ดเวิร์ด พิตเลอร์ โดยแนวความคิดที่เป็นกุญแจสำคัญ คือ กำหนดรูปแบบผู้นำรูปแบบหนึ่งจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และ การแยกแยะรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมให้เข้ากันกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง พิตเลอร์ยังได้สร้างปัจจัย 3 ประการที่จะมีผลต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกุญแจสำคัญให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.2 ผู้นำแบบขายความคิด

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.1 ผู้นำแบบสั่งการ

2.4 ผู้นำกระจายงาน





8TH GRADE

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

สรุปถ้าจับคู่ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะได้ว่า

1) ผู้นำแบบสั่งการคู่กับผู้ตามแบบR1

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะคู่กับผู้ตามR3

2) ผู้นำแบบขายความคิดจะอยู่กับผู้ตามแบบR2

4) ผู้นำแบบกระจายงานจะคู่กับผู้ตามแบบR4





8TH GRADE

### 3. ทฤษฎีนำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย

ได้รับการพัฒนาโดย มาร์ติน จี อีเวน ใน ค.ศ.1970 และต่อมาได้มีการพัฒนาโดยโรเบิร์ต เจ เฮาร์ ใน ค.ศ.1973 โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดทางทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โอไฮโอและทฤษฎีจูงใจแบบคาดหวังเข้าด้วยกัน แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบสั่งการ

3.2 ผู้นำแบบสนับสนุน

3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

3.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน



# ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

8TH GRADE



๒



การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วเป็นการศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละมุมมองซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนก็เช่นกัน จะมีหลักการและมุมมองที่นักทฤษฎี คือ เบอร์นาร์ด เอ็ม เบสได้อธิบายรายละเอียดของแต่ละทฤษฎีดังนี้





# ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

8TH GRADE



## 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งยังมีค่านิยมและอุดมคติอันแน่วแน่ที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ดี ๆ มากกว่าการมองถึงผลประโยชน์ของผู้นำเองโดยนำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่กระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ประการ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.4 การคำนึงถึงความ  
เป็นปัจเจกบุคคล



# ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน



8TH GRADE

## 2.ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จะต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่เน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคลแต่จะเน้นให้ผลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีเงื่อนไขความต้องการและรางวัลของความสำเร็จที่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอะไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีพฤติกรรมกระทำต่อผู้ใต้บังคับวิชา 2 ประการ ดังนี้

2.1 การให้รางวัลตาม  
สถานการณ์

2.2 การบริหารงานแบบ  
วางเฉย





8TH GRADE

## แบบฝึกหัด

จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

1. จงอธิบายทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ให้เข้าใจ พอสังเขป
2. จงอธิบายทฤษฎีของมหาวิทยาลัยของรัฐโอไฮโอแตกต่างจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนอย่างไร
3. จงอธิบายทฤษฎีของวิทยาลัยไอโอวา ให้เข้าใจ พอสังเขป
4. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างทฤษฎีของมหาวิทยาลัยตาข่ายกับทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน
5. จงอธิบายทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ให้เข้าใจ พอสังเขป
6. จงอธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ให้เข้าใจ พอสังเขป
7. ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็นกี่แบบ อะไรบ้าง จงอธิบาย
8. โรเบิร์ต จี. นอร์ทเฮาส์ ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นกี่ลักษณะ ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างไรบ้างจงอธิบาย
10. ถ้าท่านเป็นผู้นำท่านจะนำทฤษฎีภาวะผู้นำใดมาใช้ในการทำงานพร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบจากหลักการของทฤษฎี





8TH GRADE



ขอบคุณค่ะ

