

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น  
ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน ๕ จังหวัดชายแดนภาคใต้

DESIRED CHARACTERISTICS OF RUBBER REPLANTING AND FUND  
DEPARTMENT HEADS AS PERCEIVED BY THE OFFICERS IN FIVE  
SOUTHERN PROVINCES

นันทกา ลิมสันติธรรม  
NUNTHAKA LIMSANTITHUM

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. ๒๕๔๕

ISBN 974-648-895-6

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น  
ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

DESIRED CHARACTERISTICS OF RUBBER REPLANTING AND FUND  
DEPARTMENT HEADS AS PERCEIVED BY THE OFFICERS IN FIVE  
SOUTHERN PROVINCES

นันทกา ลิมสันติธรรม

NUNTHAKA LIMSANTITHUM

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2545

ISBN 974-648-885-6

**DESIRED CHARACTERISTICS OF RUBBER REPLANTING AND FUND  
DEPARTMENT HEADS AS PERCEIVED BY THE OFFICERS IN FIVE  
SOUTHERN PROVINCES**

**NUNTHAKA LIMSANTITHUM**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIRMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2002**

**ISBN 974-648-885-6**

**COPYRIGHT 2002**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัด ชายแดนภาคใต้
นักศึกษา	นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม
รหัสประจำตัว	42064144
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2545
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	รศ.ดร.สมพร ไชยะ
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยจำแนกตามภูมิภาคเดิม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานสงเคราะห์สวนยางจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยางจังหวัดสงขลา, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสตูล, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดปัตตานี, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดยะลา และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดนราธิวาส จำนวน 199 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นโดยใช้ t-test ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับดังนี้ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ และ คุณลักษณะด้านวิชาการ
2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และนอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

<b>Thesis Title</b>	Desired Characteristics of Rubber Replanting Aid Fund Department Heads as Perceived by Officers in Five Southern Provinces
<b>Student</b>	Miss Nunthaka Limsuntithum
<b>Student ID.</b>	42064144
<b>Degree</b>	Master of Industrial Education
<b>Programme</b>	Vocational Administration
<b>Year</b>	2002
<b>Thesis Advisor</b>	Associate Professor Dr.Somporn Chaiya
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Associate Professor Dr.Preeyaporn Wanganutarod

### **ABSTRACT**

This research aimed to study the desired characteristics of Department Heads as perceived by officers in the five southern provinces under four aspects, namely: intellectual, leadership, personality and moral/ethical. They were classified into place of residence, scholastic degree and work experience. The populations used in this study were the 199 rubber replanting aidfund staff members from Office of Rubber Replanting Aid Fund of Songkhla, Satun, Pattani, Yala, and Narathiwat Provinces. The research instrument used was the rating scales questionnaire. The statistical methods applied were percentage, mean, Standard Deviation, and testing of the assumptions by t-test. The results of the study were as follows:

1. The desired characteristics of Department Heads as perceived by officers in five southern provinces in general were at a high level, and when examined in the various aspects, each aspect was also at a high level, arranged in the following order: moral/ethical, personality, leadership and intellectual.

2. The comparison of the desired characteristics of the Department Heads as perceived by officers in five southern provinces who reside within the area of the five southern provinces and those who reside outside the five southern provinces, had no significant differences both in general and in the various aspects, which was not in accordance with the assumption laid down.

3. The comparison of the desired characteristics of the Department Heads as perceived by officers in five southern provinces who have an educational degree lower, equal to or higher than bachelor's level, had no significant differences both in general and in the various aspects, which was not in accordance with the assumption laid down.

4. The comparison of the desired characteristics of the Department Heads as perceived by officers in five southern provinces who have working experiences of less, equal to or more than 10 years, had no significant differences both in general and in the various aspects, which was not in accordance with the assumption laid down.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีได้เพราะด้วยความกรุณาจาก รศ.ดร.สมพร ไชยะ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้ข้อคิดและกำลังใจ และติดตามผลการวิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่าน และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนให้ข้อคิดอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ จนกระทั่ง ผู้วิจัยเรียบเรียงได้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลขมน์ ดร.ณรงค์ พิมสาร ดร.มาลัย จีรวัดน เกษตร์ ที่เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้ให้คำแนะนำ ให้ข้อคิด ให้คำปรึกษาอย่างดียิ่ง จนทำให้ วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้ให้ความรู้ ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาท วิชา ให้คำแนะนำ ประสพการณ์และมีความห่วงใย ให้กำลังใจด้วยความเมตตาตลอด

ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบ แก้ไขในการปรับปรุงแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณท่านหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยาง และพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกท่านที่กรุณาให้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ความดีและคุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้แก่ชายสมนึก – นางสุภาวดี ลิมส์ันติธรรม ผู้เป็นบิดามารดา ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้กำลังใจ และน้อม ๆ ที่คอยเป็นกำลังใจ รวมถึง ครู อาจารย์ ตลอดจนรุ่นพี่ เพื่อนๆ และผู้ที่ให้การสนับสนุนทุกท่าน ที่คอยให้คำแนะนำ มาโดยตลอด

นันทกา ลิมส์ันติธรรม

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมุติฐานของการวิจัย.....	3
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	4
1.7 ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
1.8 ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพภูมิศาสตร์.....	5
1.9 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 การบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.....	7
2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยาง.....	14
2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง.....	16
2.4 คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์.....	20
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
3.1 ประชาและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	72
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	72
5.2 สมมุติฐานของการวิจัย.....	72
5.3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	72
5.4 สรุปผลการวิจัย.....	74
5.5 อภิปรายผล.....	78
5.6 ข้อเสนอแนะ.....	95
5.7 การวิจัยครั้งต่อไป.....	95
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	101
ประวัติผู้เขียน.....	124

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1	แสดงจำนวน และค่าร้อยละ เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 49
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน สงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน..... 50
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของพนักงาน สงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ในคุณลักษณะด้านวิชาการ..... 51
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของพนักงาน สงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ..... 52
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของพนักงาน สงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ..... 53
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน สงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม..... 55
4.7	แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ในภาพรวมคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามภูมิลำเนา..... 56
4.8	แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านวิชาการ จำแนกตามภูมิลำเนา..... 56
4.9	แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามภูมิลำเนา..... 58
4.10	แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามภูมิลำเนา..... 59



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.20 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน.....	69
4.21 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน.....	70

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แผนภูมิโครงสร้างองค์กร สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.....	14
2.2 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด.....	15
2.3 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอ.....	15

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ผลิตยางธรรมชาติอันดับหนึ่งของโลก มีศักยภาพในการผลิตประมาณปีละ 2.0 ล้านตัน หรือประมาณร้อยละ 32 ของการผลิตของโลก สามารถทำรายได้ให้กับประเทศสูงถึง 97,015 ล้านบาท และมีบทบาทสำคัญต่อความเป็นอยู่ของเกษตรกรชาวสวนยางอย่างพาราจิดเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทยเป็นหนึ่งในสิบสินค้าที่ทำรายได้จากการส่งออกปีละเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันไทยเป็นประเทศที่สามารถส่งออกยางพาราได้เป็นอันดับหนึ่งของโลกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 และในปี พ.ศ. 2542 ปริมาณการส่งออกยางของไทยมีปริมาณทั้งสิ้น 1,788,434 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่า 108,846.60 ล้านบาท (สถาบันวิจัยยาง. 2543 : 2)

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมไม่แสวงหาผลกำไรในเชิงเศรษฐกิจ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเงินรายได้ที่เก็บจากผู้ส่งยางออกนอกราชอาณาจักร มาดำเนินกิจการให้การสงเคราะห์ปลูกแทนยางเก่าด้วยยางพันธุ์ดีและให้การสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เช่น ปาล์มน้ำมัน และในปัจจุบันนี้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ได้จัดทำโครงการต่าง ๆ มากมายเพื่อที่จะพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยางให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากยิ่งขึ้น อาทิเช่น โครงการฝึกอบรมการกรีดยาง, การผสมปุ๋ยใช้เอง, การผลิตยางแผ่นชั้นดี เป็นต้น และยังมีการจัดตั้งโรงอบรมยาง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยเฉพาะหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถถ่ายทอดหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและเกษตรกรเจ้าของสวนยางได้ เพื่อเกษตรกรเจ้าของสวนยางจะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จนั้น “คน” นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ จะต้องได้คนที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ เพื่อที่งานนั้น ๆ จะได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสำหรับองค์กรต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก โดยมุ่งที่จะพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน “หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์” ถือว่าเป็นผู้บริหารขั้นต้นของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแล รับสนองนโยบายของสำนักงานสงเคราะห์สวนยางไปปฏิบัติโดยการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับพื้นที่ ภูมิประเทศ เกษตรกรในพื้นที่ และปัจจัยอื่นๆ รอบข้าง หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ยังทำหน้าที่ในการประสานงาน แก้ไขปัญหาที่พนักงานสงเคราะห์สวนยาง หรือเกษตรกรเจ้าของ

สวนยาง ไม่สามารถแก้ไขได้ นำปัญหาที่เกิดขึ้นไปปรึกษาต่อผู้บังคับบัญชาอีกระดับหนึ่ง เพื่อหาแนวทางแก้ไข

ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการทำสวนยางพารามาก เนื่องจากสภาพภูมิอากาศเหมาะสมสำหรับการเจริญเติบโตของต้นยางทำให้ได้ผลดี ปัญหาและอุปสรรคในการเพาะปลูกมีน้อย รัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและมีพนักงานสงเคราะห์สวนยางเข้าไปปฏิบัติงานในตำบล หมู่บ้าน โดยมีเป้าหมายเพื่อบริการอำนวยความสะดวกคอยติดตามตรวจสอบให้คำแนะนำในการปลูกสร้างสวนยางพันธุ์ดีทดแทนสวนยางเก่า และคอยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับเกษตรกรเจ้าของสวนยางผู้ได้รับการสงเคราะห์ เพื่อให้สามารถปลูกสร้างสวนยางได้อย่างถูกต้อง และมีรายได้เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและผลดีทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองและในการปฏิบัติงานภาคสนามในพื้นที่นั้น ๆ มักจะมีปัญหาและอุปสรรคมากมายหลายประการ สำหรับใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความแตกต่างจากจังหวัดอื่น ๆ มาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี เชื้อชาติ ศาสนาแต่ที่เห็นได้ชัดก็คือในเรื่องของการใช้ภาษาของประชากร ประชากรใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่วนใหญ่จะเป็นชาวมุสลิม นับถือศาสนาอิสลาม และมีการใช้ภาษามลายูเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่เป็นตำบล หมู่บ้าน ดังนั้นพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่จะมาประจำอยู่ใน 5 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ ควรที่จะมีความรู้ความเข้าใจในภาษามลายูบ้างเพื่อที่จะสามารถติดต่อสื่อสารกับเกษตรกรชาวสวนยางได้ ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้อำนวยความสะดวกแก่เกษตรกรเจ้าของสวนได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพความสำเร็จของงานการสงเคราะห์ปลูกแทนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเป็นสำคัญ บุคคลที่มีบทบาทอย่างมากคือหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์

การที่หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ มีบทบาทในการชี้แนะชี้้นำให้เกษตรกรปฏิบัติตามได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยกลไกหรือวิธีการมากมายซึ่งอยู่ที่ตัวหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เองที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ย่อมเหมือนกันและแตกต่างกันขึ้นอยู่กับหัวหน้าการสงเคราะห์แต่ละคนมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากน้อยแค่ไหน การทำงานของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นี้ จะต้องอาศัยวิธีการเข้าไปพบปะกับเจ้าของสวนสงเคราะห์ในพื้นที่นั้น ๆ ร่วมกับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง

ดังนั้นเพื่อให้ได้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีคุณลักษณะสามารถที่จะให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และเกษตรกรเจ้าของสวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และจะได้นำผลการวิจัยที่ได้นี้เสนอต่อผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาแต่งตั้งหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามภูมิลำเนาเดิม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

## 1.3 สมมุติฐานของการวิจัย

1.3.1 พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในที่มีภูมิลำเนาเดิมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้แตกต่างกัน

1.3.2 พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้แตกต่างกัน

1.3.3 พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้แตกต่างกัน

## 1.4 ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางนั้น จำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะที่ดี เพื่อที่จะได้งานที่มีคุณภาพ ในส่วนของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์นั้นถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นของหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ที่จะประสานงานกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์กับเกษตรกรเจ้าของสวนยางมากที่สุด วิจิตร วรุฒบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74-76) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะของผู้บริหารต้องเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ เพื่อเป็นการสร้างเสริมให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสม่ำเสมอ เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ ซึ่งลักษณะในด้านนี้จะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือความร่าเริงแจ่มใสและอดทน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจคน ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี ความขยันขันแข็ง มีความเป็นประชาธิปไตย และมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อันประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส เสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชยผู้อื่น ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ดีงาม เช่น

ความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดได้ โดยสรุปเป็นคุณลักษณะได้ 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ
2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาถึงคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ใน 4 ด้านคือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม

## 1.6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นประชากรในปีงบประมาณ 2544 ได้แก่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ จำนวน 210 คน รายละเอียดดังนี้ พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดสงขลา จำนวน 77 คน, พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดสตูล จำนวน 19 คน, พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดยะลา จำนวน 47 คน, พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดปัตตานี จำนวน 20 คน พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดนราธิวาส จำนวน 47 คน

กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ จำนวน 199 คน

## 1.7 ตัวแปรที่ศึกษา

### 1.7.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

#### 1.7.1.1 ภูมิลำเนาเดิม จำแนกเป็น

1. ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้
2. นอกพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

#### 1.7.1.2 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี

### 1.7.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น

1. ต่ำกว่า 10 ปี
2. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

1.7.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ใน 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

## 1.8 ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพภูมิศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสตูล, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดปัตตานี , สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดยะลา และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดนราธิวาส

## 1.9 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.9.1 หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ หมายถึง พนักงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานควบคุม ดูแล สั่งการพนักงานสงเคราะห์สวนยาง

1.9.2 พนักงานสงเคราะห์สวนยาง หมายถึง บุคลากรของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานกับเกษตรกรเจ้าของสวนยางในหมู่บ้าน ตำบล

1.9.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่ควรจะมีแล้วแสดงออกจนเป็นที่ปรากฏแก่สายตาหรือการรับรู้ของเจ้าของสวนสงเคราะห์, ผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น อันจะช่วยให้การทำงานของคนที่ได้ผลดี ในคุณลักษณะ 4 ด้านคือ

1. ด้านวิชาการ หมายถึงความรู้พื้นฐาน ความรู้ตามหลักการ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ที่ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ชอบศึกษาเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความสามารถในการรับรู้ เผยแพร่ มีทักษะในการใช้ภาษาและทักษะอื่น ๆ

2. ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ให้ผู้ที่บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะท่าทางที่ดี พุดจาสุภาพเรียบร้อย มีการแต่งกายที่เหมาะสม กริยามารยาทดี ร่างการแข็งแรงสมบูรณ์ มีความมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกระตือรือร้น

4. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา ความอดทน การยึดระเบียบวินัยของหน่วยงาน และกฎเกณฑ์ทางสังคม มีความเสียสละ มีการร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

1.9.4 ภูมิภานาเดิม หมายถึง ถิ่นที่กำเนิดของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น

1. ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดน
2. นอกพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดน

1.9.5 วุฒิกการศึกษา หมายถึง วุฒิกการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี หรือสูงกว่า

1.9.6 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น

1. ต่ำกว่า 10 ปี
2. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

1.9.7 พื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง จังหวัดสงขลา จังหวัดสตูล จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎี งานวิจัย คำบรรยาย สถิติและบทความที่เกี่ยวข้อง โดยได้ศึกษาจากขอบข่ายของเนื้อหา ซึ่งประกอบไปด้วย

- 2.1 การบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
- 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
- 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง
- 2.4 คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

2.4.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ

2.4.2 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

2.4.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

2.4.4 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

เพื่อความต่อเนื่องและสามารถมองเห็นภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางในงานการให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเอาเนื้อหาสาระในเรื่องความเป็นมา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ นโยบาย การบริหารงาน การกิจ แนวทางการดำเนินงานให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง แหล่งรายได้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง แผนพัฒนาเกษตรกรและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยางมาเสนอไว้พอสังเขปดังนี้

##### 2.1.1 ความเป็นมาของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

ยางพาราเป็นพืชยืนต้นชนิดหนึ่งในตระกูล Euphorbiaceae มีชื่อทางวิทยาศาสตร์ว่า *Hevea brasiliensis* มีต้นกำเนิดอยู่ในแถบลุ่มแม่น้ำอเมซอนในทวีปอเมริกาใต้ และได้มีการนำมาเพาะปลูกในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กลายเป็นแหล่งผลิตสำคัญของโลก เพราะภูมิอากาศเหมาะสมต้นยางพาราเจริญเติบโตให้ผลดี ปัญหาอุปสรรคในการเพาะปลูกมีน้อย การปลูกยางพารา

ในประเทศไทยไม่มีบันทึกหรือมีประวัติที่แน่นอน แต่ก็เป็นที่เข้าใจกันว่าในปี พ.ศ. 2442-2444 (ค.ศ. 1899-1901) พระยารัษฎานุประดิษฐ์มหิศรภักดี (คอซิมบี๊ ณ ระนอง) ในสมัยที่ยังเป็นเจ้าเมืองตรังอยู่ เป็นผู้นำเมล็ดพันธุ์มาจากประเทศมาเลเซียมาปลูกที่อำเภอกันตังเป็นครั้งแรก ต่อจากนั้นจึงมีราษฎรนำเข้ามาปลูกเป็นสวน คือ สวนยางในแถบจังหวัดตรัง สวนยางของหลวงไมตรีในจังหวัดจันทบุรี (ปลูกราวปี พ.ศ. 2454) และสวนยางของชาวเคนมาร์กที่อำเภอเชียง ในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งปลูกในปี พ.ศ. 2445-2446 (รัตน์ เพชรจันทร์. 2514 : 24) มหาอำมาตย์โทพระยารัษฎานุประดิษฐ์มหิศรภักดี ภักดี (คอซิมบี๊ ณ ระนอง) สมุหเทศาภิบาลมณฑลภูเก็ต ผู้ซึ่งริเริ่มนำยางพาราเข้ามาปลูกในประเทศไทยคราวเดินทางไปศึกษาวิธีการสร้างทางหลวงบนภูเขาของชาวต่างชาติในชวา ได้เห็นการทำสวนยาง ณ เมืองปัตตาเวีย และการดูงานที่มาเลเซียก็เห็นการปลูกยางได้ผลดีเช่นกัน ต่อมาจึงส่งเจ้าพนักงานกรมการเมืองไปศึกษาวิธีปลูกยางเพื่อมาแนะนำส่งเสริมให้กับประชาชนพร้อมกับได้แจกจ่ายเมล็ดพันธุ์ที่นำมาจากรัฐเปรูคในมาเลเซียให้แก่ราษฎรนำไปปลูกกันโดยทั่วไป จนสืบทอดตกเป็นอาชีพของคนไทยในปัจจุบัน เทำนี้จึงได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งยางพาราไทย” (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2543 ก : 1) และต่อมาหลวงราชไมตรี (ปุม ปูนศรี) ได้นำยางพารามาปลูกทางภาคตะวันออกที่จังหวัดจันทบุรี เมื่อมี พ.ศ. 2454 ซึ่งต่อมาก็ได้แพร่หลายขยายออกไปตามจังหวัดต่าง ๆ ในภาคใต้ทุกจังหวัดนับตั้งแต่จังหวัดชุมพรลงไป และภาคตะวันออกบางจังหวัด คือจังหวัดจันทบุรี ระยอง ตราด และภาคตะวันออกเฉียงเหนือในบางจังหวัด พื้นที่ปลูกยางทั้งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2542 มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 12.2 ล้านไร่ มีเกษตรกรที่ประกอบอาชีพการทำสวนยางกว่า 1 ล้านครอบครัว เป็นเกษตรกรที่ถือครองสวนยางขนาดเล็กเนื้อที่ต่ำกว่า 50 ไร่ ร้อยละ 95 และอีกร้อยละ 5 เป็นเกษตรกรชาวสวนยางขนาดใหญ่เนื้อที่มากกว่า 50 ไร่ ระยะแรกของการปลูกยางพาราจะใช้ยางพันธุ์พื้นเมืองปลูก การดูแลรักษาตลอดจนการกรีดยางไปโดยปราศจากความรู้ตามหลักวิชาการ ทำให้สภาพดินยางเสื่อมโทรมมากและในที่สุด ผลผลิตจากน้ำยางก็ลดน้อยลงเป็นลำดับจนไม่คุ้มค่าในการกรีดยาง และหลังจากริเริ่มปลูกครั้งแรกต้นยางพาราส่วนใหญ่อายุมากต้นยางทรุดโทรม ผ่านการกรีดยางเป็นระยะ เวลานานติดต่อกันประกอบกับพันธุ์พื้นเมืองดั้งเดิมให้ผลผลิตตกต่ำมากประมาณปีละ 32-40 กก./ไร่ ไม่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อเกษตรกรที่เลี้ยงรายได้ และรายได้จากผลผลิตของสวนยางเหล่านี้ไม่เพียงพอที่จะใช้เป็นทุนสำหรับปลูกแทนด้วยยางพันธุ์ดี ที่มีผลผลิตสูงได้จึงทำให้รัฐบาลกำหนดนโยบายในการพัฒนายางพาราของประเทศด้วยการส่งเสริมให้ปลูกแทนยางพันธุ์พื้นเมืองด้วยยางพันธุ์ดี โดยรัฐบาลได้จัดความช่วยเหลือทั้งในด้านการสงเคราะห์ปลูกแทนแบบให้เปล่าพร้อมคำแนะนำทางวิชาการ ผ่าน “สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง” ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 เป็นต้นมา โดยมีแหล่งที่มาของรายได้หลักจากค่าธรรมเนียม (CESS) จากการส่งยางออกนอกราชอาณาจักรในแต่ละปีจะมีการโค่นต้นยางแก่ทั้งประเทศรวมเนื้อที่ประมาณ 1-2 แสนไร่ ตามโครงการปลูก

แทนด้วยยางพันธุ์ดี (Rubber Replanting Project) (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2543 ก : 2)

รัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางดำเนินงานตามนโยบายในการพัฒนาการเกษตรในด้านการกระจายรายได้ โดยการกระจายการผลิต เพิ่มผลผลิตเพิ่มรายได้ การแปรรูป การพัฒนาเกษตรกรโดยเพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ การรวมกลุ่มปรับปรุงและคุณภาพการขาย การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนเพื่อสนับสนุนกลุ่มเกษตรกร และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนโยบายเพิ่มผลผลิตและเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรโดยให้การสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยยางพันธุ์ดีที่ให้ผลผลิตสูง อนุรักษ์ดินและรักษาสภาพแวดล้อม โดยส่งเสริมให้มีการปลูกพืชคลุมดินและลดการใช้สารเคมีทางการเกษตรในสวนยาง และสนับสนุนให้มีการปลูกแทนด้วยไม้ผล หรือ ไม้ยืนต้นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ในแหล่งที่ให้ผลตอบแทนดีกว่า

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และมีพนักงานสงเคราะห์สวนยางเข้าไปปฏิบัติงานในตำบล หมู่บ้าน โดยมีเป้าหมายเพื่อบริการอำนวยความสะดวกคอยติดตามตรวจสอบให้คำแนะนำ และคอยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับเกษตรกรเจ้าของสวนยางผู้ได้รับการสงเคราะห์ เพื่อให้สามารถปลูกสร้างสวนยางได้อย่างถูกต้อง และมีรายได้เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและผลดีทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

### 2.1.2 แนวทางการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2533 : 18) ได้กล่าวว่าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ฉะนั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของรัฐจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ดังนี้

#### 2.1.2.1 แนวทางการเพิ่มผลผลิต

1. ให้การสงเคราะห์ปลูกยางพันธุ์ดี ทดแทนยางเก่าในภาคใต้และภาคตะวันออก เพื่อเพิ่มผลผลิตยางต่อไป
2. ให้การสงเคราะห์แก่เกษตรกรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยให้ปลูกยางในพื้นที่ใหม่ เพิ่มขึ้นเพื่อให้ผลผลิตมีเพียงพอกับความต้องการใช้ยางของโลกในอนาคต
3. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาดำเนินการกับโครงการปลูกและปลูกใหม่ เพื่อลดระยะเวลาการปลูกต้นยางจนถึงกรี๊ดได้
4. เพิ่มจำนวนต้นยางต่อไร่ในอัตราที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูงสุดจากการปลูก 60-70 ต้น/ไร่ เป็น 100 ต้น/ไร่

5. จัดหาวัสดุสงเคราะห์ เช่น วัสดุปลูก ปุ๋ยและสารเคมีสนับสนุนโครงการหลักของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง โดยคำนึงถึงด้านคุณภาพ ปริมาณ รวมถึงจัดหาวัสดุปลูก ปุ๋ย สารเคมี และเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำสวนยาง จำหน่ายให้แก่เกษตรกรชาวสวนยาง

6. จัดให้มีระบบขนส่งปัจจัยการผลิตและผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.2.2 แนวทางการเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรชาวสวนยาง

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. (2533 : 19) ได้ให้แนวทางในการเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรชาวสวนยาง ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการผลิต โดยการปรับโครงสร้างการผลิตและปรับพื้นที่ปลูกยางและพืชเศรษฐกิจอื่นที่ให้ผลผลิตสูงกว่ายางพารา โดยลดพื้นที่ปลูกยางในภาคใต้และภาคตะวันออก แล้วปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นที่ให้ผลทางเศรษฐกิจสูงแทน

2. สนับสนุนส่งเสริมให้เกษตรกรชาวสวนยางที่ยากจนประกอบอาชีพเสริม เช่น การปลูกพืชแซม การเลี้ยงสัตว์ หัตถกรรม และทำอุตสาหกรรมในครัวเรือน โดยให้เงินกู้ยืมปลอดดอกเบี้ย หรือดอกเบี้ยต่ำ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรมอาชีพเสริม จัดระบบช่องทางจำหน่ายอย่างครบวงจร เพื่อก่อให้เกิดรายได้เสริมแก่เกษตรกร

#### 2.1.2.3 แนวทางการรักษาระดับราคายางพารา

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2533 : 20) ได้มีแนวทางการรักษาระดับราคายางพาราไว้ดังนี้

1. ดำเนินการจัดตั้งรวบรวมเกษตรกรชาวสวนยางให้รวมกลุ่มกันผลิต แปรรูปขายในรูปกลุ่มสหกรณ์ โดยสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ที่ปรึกษาให้ความรู้คำแนะนำ และช่วยเหลือวัสดุอุปกรณ์เท่าที่จำเป็น

2. จัดตั้งโรงผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควัน ในขนาดกำลังผลิตที่เหมาะสมกับเนื้อที่ปลูก โดยมีจุดมุ่งหมายให้กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์เป็นผู้บริหารดำเนินการเอง

3. จัดตั้งกลุ่มพัฒนาสวนสงเคราะห์ ในระดับหมู่บ้านมีสมาชิกประมาณกลุ่มละ 20-50 คน พร้อมอุปกรณ์โรงเรือน การทำยางแผ่นชั้นดี ในพื้นที่ปลูกยางชนบทที่ห่างไกล ที่ไม่มีโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้งและรมควัน

4. จัดตั้งและบริหารตลาดประมูลยางพาราระดับท้องถิ่นในทุกตำบล อำเภอ ที่มี การปลูกยางหนาแน่น พร้อมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งระบบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับราคายางพารา พร้อมโกดังเก็บยางพาราในแหล่งที่เหมาะสม

### 2.1.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวน

ยาง

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. (2540 : 17) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ดังนี้

1. ให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง โดยการให้ปลูกยางพันธุ์ดีหรือไม่ขึ้นต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจทดแทนสวนยางเก่าที่มีอายุเกิน 25 ปี หรือสวนยางทรุดโทรมเสียหาย หรือยางที่ให้ผลผลิตน้อย
2. ให้การสงเคราะห์ปลูกยางพันธุ์ดีในเขตส่งเสริมการปลูกยางพาราเนื้อที่ 2 ไร่ ขึ้นไป แต่ไม่เกินรายละ 15 ไร่ แก่เกษตรกรชาวสวนยางที่ไม่มีสวนยางมาก่อน และประสงค์จะปลูกยางพารา
3. ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการสาธิตและส่งเสริม เพื่อประโยชน์ในการสงเคราะห์
4. รับผิดชอบดูแลส่งเสริมอาชีพการทำสวนยางทุกพื้นที่ทั้งหมดอย่างครบวงจร ตั้งแต่การปลูก การผลิต การแปรรูปน้ำยาง การตลาดการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ และงานส่งเสริมอาชีพอื่นแก่ชาวสวนยางเพื่อมุ่งยกระดับฐานะให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น รวมทั้งงานอื่นที่คณะกรรมการหรือกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบหมาย
5. ส่งเสริมและให้คำแนะนำการประกอบอาชีพเสริมในพื้นที่ว่างระหว่างแถวยาง หรือไม้ขึ้นต้น หรือพื้นที่ว่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้แก่ครอบครัวและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
6. เพิ่มผลผลิตและรักษาเสถียรภาพราคายาง ด้วยการลดต้นทุนการผลิต พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสู่เกษตรกร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาคุณภาพผลผลิต
7. ประสานการพัฒนาของพาราให้ครบวงจร โดยสร้างความมั่นใจในการประกอบอาชีพของชาวสวนยางให้มีทางเลือกมากขึ้น และพัฒนามูลค่าเพิ่มผลผลิตจากสวนยาง
8. พัฒนาองค์กรเกษตรกรชาวสวนยาง โดยการพัฒนาให้เข้มแข็งมีศักยภาพที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์ สามารถดำเนินการทางธุรกิจเป็นเศรษฐกิจชุมชน
9. การบริหารจัดการและการเงิน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้านระบบงานข้อมูลข่าวสารการติดตามประเมินผล เป็นต้น

### 2.1.4 นโยบายการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2544 : 1-2) ได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ เพื่อใช้ในการพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยางแบบยั่งยืน 3 ด้าน คือ

#### 2.1.4.1 ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

1. ปลูกแทนสวนยางเก่าในพื้นที่ที่มีศักยภาพในการผลิตโดยให้คำนึงถึงตลาดรองรับ

และส่งเสริมให้ปลูกยางพันธุ์ดีในพื้นที่ใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีเนื้อที่ใกล้เคียงกับการปลูกไม้ยืนต้นชนิดอื่นแทนสวนยางเก่า

2. ส่งเสริมให้เกษตรกรนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสภาพทรัพยากรธรรมชาติในแต่ละพื้นที่เพื่อให้ต้นยางโตได้มาตรฐาน สามารถเปิดกรีดได้เร็วขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลงและผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น

3. พัฒนาลาดประมูลยางพาราระดับท้องถิ่นให้เป็นสถานที่ซื้อขายยางทุกประเภทที่เกษตรกรชาวสวนยางผลิตได้ ภายใต้การประมูลซื้อขายกันอย่างเสรี

4. ส่งเสริมให้เกษตรกรชาวสวนยางขนาดเล็ก ปรับโครงสร้างการผลิตในช่วงที่ยังไม่ให้ผลผลิตและระหว่างให้ผลผลิต ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง การเกษตรทฤษฎีใหม่ การเกษตรผสมผสาน เพื่อเพิ่มรายได้และลดความเสี่ยงจากการปลูกยางเพียงอย่างเดียว โดย สกย.เป็นผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต

#### 2.1.4.2 ด้านสังคม ประกอบด้วย

1. เพิ่มศักยภาพของชุมชน โดยสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมตัวเป็นกลุ่มพัฒนาสวนสงเคราะห์ สหกรณ์กองทุนสวนยาง และชุมนุมสหกรณ์ เพื่อผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน ตรงกับความต้องการของตลาด มีอำนาจต่อรองจากการรวมกลุ่มกันขายผลผลิต และทำธุรกิจด้านการการยางร่วมกันระหว่างสหกรณ์กองทุนสวนยาง ชุมชนสหกรณ์ และภาคเอกชน

2. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาไปสู่ระบบการเกษตรแบบยั่งยืน โดยการลดการใช้สารเคมี การปลูกพืชคลุมดิน และการปรับปรุงการใช้ปุ๋ยเคมี

#### 2.1.4.3 ด้านการบริหารและจัดการ ประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพโดยการนำระบบบริหารที่เป็นสากลมาใช้เพื่อให้มีการลดต้นทุนการดำเนินงาน และเป็นที่ยอมรับของเกษตรกรโดยทั่วไป

2. ปรับระบบรายได้ เพื่อให้องค์กรลดการพึ่งพางบประมาณจากรัฐบาล เพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดี เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

3. ติดตามประเมินผล จัดระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้ในการบริหาร และติดตามความสำเร็จของการปฏิบัติงานได้ทุกโครงการ

#### 2.1.5 แหล่งรายได้

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2543 ก. : 5) ได้กล่าวถึงที่มาของแหล่งรายได้ว่าเงินที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางได้มาจาก 2 แหล่ง ได้แก่

### 2.1.5.1 เงินสงเคราะห์ (CESS)

เก็บจากผู้ส่งยางออกนอกราชอาณาจักร ในอัตราที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนด โดยการอนุมัติของคณะรัฐมนตรี ปัจจุบันจัดเก็บในอัตรากิโลกรัมละ 90 สตางค์ (มาตรา 5) เงินสงเคราะห์ที่เก็บได้ในแต่ละปี ไม่เกินร้อยละ 5 ให้สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการ เกษตรนำไปค้นคว้าวิจัยงานยาง ไม่เกินร้อยละ 10 เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ส่งคืนกลับสู่เกษตรกรที่ขอกู้เงินสงเคราะห์ปลูกแทน ในรูปของการช่วยเหลือทางด้านวิชาการและปัจจัยการผลิต เงินสงเคราะห์นี้จะจ่ายเพื่อการอื่นไม่ได้ (มาตรา 18)

### 2.1.5.2 เงินงบประมาณแผ่นดิน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. เงินสมทบเพื่อการสงเคราะห์ตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (มาตรา 4 ทวิ) และตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี ภายใต้แผนวิสาหกิจ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.)
2. เงินสมทบเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานการสงเคราะห์ (มาตรา 18)

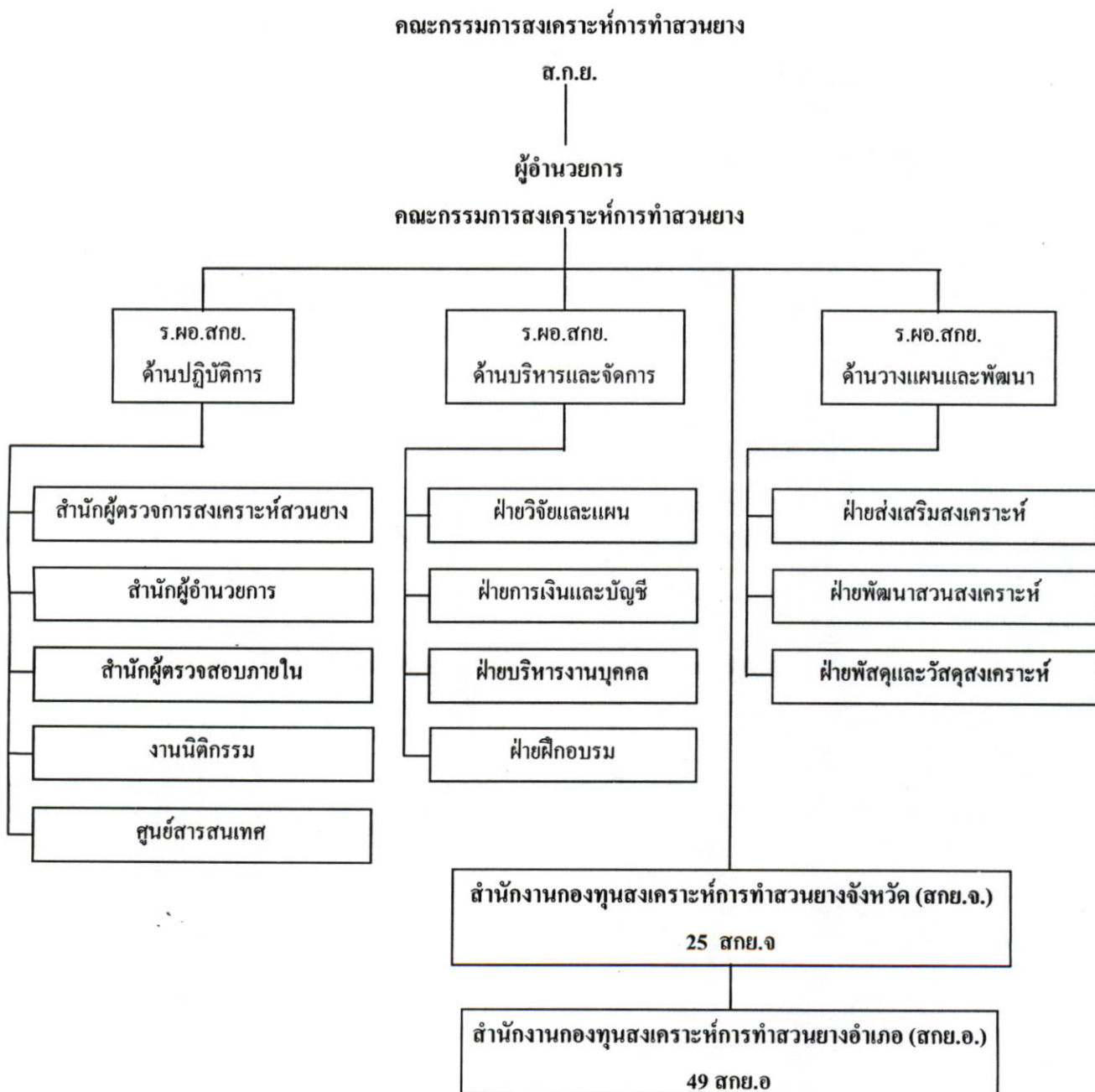
### 2.1.6 แผนพัฒนาเกษตรกร

ภายใต้นโยบายการพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยางแบบยั่งยืน สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. (2544 : 3) จึงได้จัดทำแผนพัฒนาเกษตรกรชาวสวนยาง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพิ่มรายได้ให้เกษตรกรชาวสวนยางและการสร้างทางเลือกใหม่ให้เกษตรกร ในการประกอบอาชีพการทำสวนยาง
2. พัฒนาประสิทธิภาพเศรษฐกิจและกลไกตลาดให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้
3. เพิ่มศักยภาพขององค์กรและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับยางให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้
4. ปรับปรุงโครงสร้างการผลิตยางพาราในภาพรวม โดยคงพื้นที่ปลูกยางพารา 12 ล้านไร่ และปรับปรุงโครงสร้างการผลิตของเกษตรกรชาวสวนยางขนาดเล็กเพื่อลดความเสี่ยงจากการประกอบอาชีพการทำสวนยางเพียงอย่างเดียว
5. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรและลดการใช้ปุ๋ย และสารเคมีในการผลิต
6. ปรับปรุงบทบาทการบริหารและจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้มีรายได้สามารถเลี้ยงตัวเอง

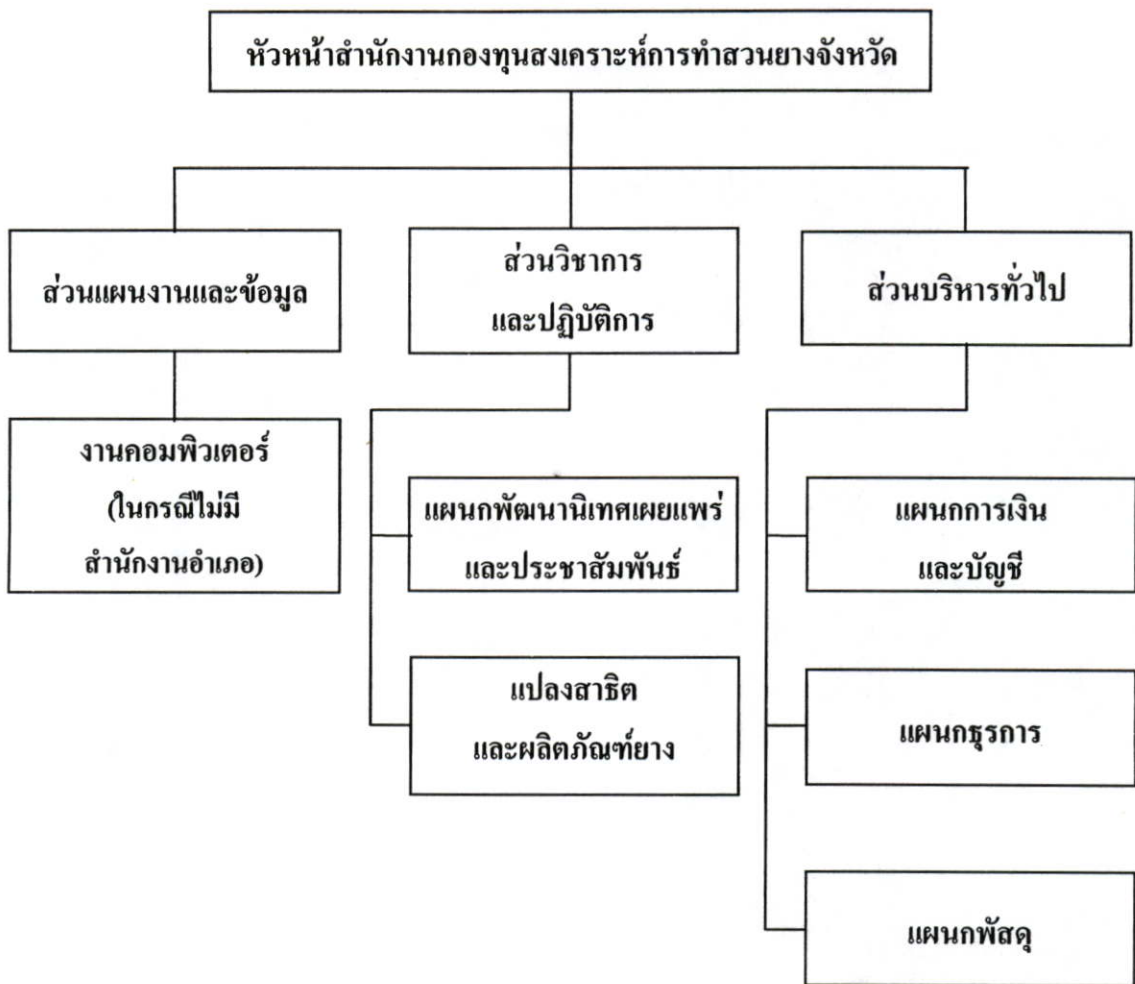
## 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2543) ส่วนกลางแบ่งงานระดับฝ่ายออกเป็น 12 ฝ่าย และส่วนภูมิภาคมีสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด (สทย.จ.) 25 แห่ง และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอ (สทย.อ.) 49 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการปลูกยางพาราครอบคลุมภูมิภาคต่าง ๆ ทั้งภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิโครงสร้างองค์กร สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

ที่มา : คู่มือพนักงาน 2544



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด  
ที่มา : คู่มือพนักงาน 2544



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอ  
ที่มา : คู่มือพนักงาน 2544

## 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง

พนักงานสงเคราะห์สวนยางปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางและการพัฒนาการสงเคราะห์สวนยาง เช่นการรับคำขอรับการสงเคราะห์ การสำรวจรังวัด การพิจารณาให้การสงเคราะห์ การตรวจสอบ การปฏิบัติงานกลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ การผลิตพันธุ์ยาง การบริหารวัสดุสงเคราะห์ การส่งเสริมอาชีพเสริม การพัฒนาคุณภาพการผลิต การตลาด การบริหารการจัดโรงอบ/รมยาง โรงเรือนผลิตยางแผ่นคุณภาพดี การตรวจสอบและศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการสงเคราะห์ การฝึกอบรม การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมสวนยางก่อนและหลังการสงเคราะห์ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง พนักงานสงเคราะห์สวนยางแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้ (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง :2543 ข)

1. พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 3
2. พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 4
3. พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 5
4. พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 6
5. พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 7

### 2.3.1 พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 3

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2543 ค : 1) ได้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 3 ดังนี้

2.3.1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานขั้นต้นเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานไม่สูงนัก หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางที่ยากพอสมควร ภายใต้การกำกับตรวจสอบบ้างและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

2.3.1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรหรือความรับผิดชอบไม่สูงนัก โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การรับคำขอรับการสงเคราะห์ การสำรวจรังวัดสวน การพิจารณาให้การสงเคราะห์ การตรวจสอบสวนสงเคราะห์ การส่งเสริมอาชีพเสริม การดำเนินการกลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพการผลิต การจัดตลาดประมูลยางระดับท้องถิ่น การประชุมชี้แจง อบรมสาริต การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการหรือช่วยเหลือเจ้าของสวนเกี่ยวกับการพัฒนาสวนก่อนและหลังการสงเคราะห์ การบริหารจัดการ โรงอบ/รมยาง โรงเรือนผลิตยางแผ่นคุณภาพดี การนำจ่ายวัสดุสงเคราะห์ การบริหารวัสดุสงเคราะห์ การฝึกอบรมเกษตรกรและพนักงาน การเผยแพร่ โฆษณาประชาสัมพันธ์ การควบคุมดูแลแปลงผลิตพันธุ์ยาง

2.3.1.2 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการเกษตร เศรษฐศาสตร์การเกษตร หรือทางอื่นที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางกำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

2.3.1.4 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสงเคราะห์สวนยางและงานพัฒนาการสงเคราะห์อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสม

### 2.3.2 พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 4

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง.(2543 ค : 2) ได้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 4 ดังนี้

2.3.2.1. หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง หรือปฏิบัติงานการสงเคราะห์สวนยางที่ค่อนข้างยากมาก โดยไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบหรือภายใต้การตรวจสอบบ้าง

2.3.2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากหรือมีความรับผิดชอบสูงเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยาง โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การรับคำขอรับการสงเคราะห์ การสำรวจรังวัดสวน การพิจารณาให้การสงเคราะห์ การตรวจสอบสงเคราะห์ การส่งเสริมอาชีพเสริม การดำเนินการกลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพการผลิต การจัดตลาดประมูลยางระดับท้องถิ่น การประชุมชี้แจง อบรมสาริต ให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการช่วยเหลือเจ้าของสวนเกี่ยวกับการพัฒนาสวนก่อนและหลังการสงเคราะห์ การบริหารจัดการโรงอบ/รมยาง โรงเรือนผลิตยางแผ่นคุณภาพดี การนำจ่ายบริหารวัสดุสงเคราะห์ การฝึกอบรมเกษตรกรและพนักงาน การเผยแพร่ โฆษณาประชาสัมพันธ์ การควบคุมดูแลแปลงผลิตพันธุ์ยาง

2.3.2.3 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 3 และได้ดำรงตำแหน่งระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมากแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.3.2.4. ความรู้ความสามารถที่ต้องการ นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 3 แล้วจะต้อง

1. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
2. มีความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะ

นำและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในความรับผิดชอบ

3. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
4. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน

### 2.3.3 พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 5

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2543 ค : 3) ได้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 5 ดังนี้

2.3.3.1. หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก หรือปฏิบัติงานการสงเคราะห์สวนยางที่ยากมาก โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3.3.2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ยากมากหรือมีความรับผิดชอบสูงเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยาง โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การรับคำขอรับการสงเคราะห์ การสำรวจรังวัดสวน การพิจารณาให้การสงเคราะห์ การตรวจสอบสวนสงเคราะห์ การส่งเสริมอาชีพเสริม การดำเนินการกลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพการผลิต การจัดตลาดประมูลยางระดับท้องถิ่น การประชุมชี้แจง อบรม สาธิต การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการหรือช่วยเหลือเจ้าของสวนเกี่ยวกับการพัฒนาสวนก่อนและหลังการสงเคราะห์ การบริหารจัดการโรงอบ/รมยาง โรงเรือนผลิตยางแผ่นคุณภาพดี การนำจ่ายวัสดุสงเคราะห์ การบริหารวัสดุสงเคราะห์ การฝึกอบรมเกษตรกรและพนักงาน การเผยแพร่ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ การควบคุมดูแลแปลงผลิตพันธุ์ยาง เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.3.3.3. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 3 และได้ดำรงตำแหน่งระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.3.3.4. ความรู้ความสามารถที่ต้องการ นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 4 แล้วจะต้อง

1. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล
2. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

### 2.3.4 พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 6

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2543 ค : 4) ได้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 6 ดังนี้

2.3.4.1. หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างานระดับแผนกซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง หรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน รับผิดชอบงาน

การสงเคราะห์ โดยปกครองผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์ในลักษณะผู้ชำนาญการหรือผู้มีความรู้ความสามารถและคุณภาพของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3.4.2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญงานเกี่ยวกับกับการสงเคราะห์สวนยาง โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การรับคำขอรับการสงเคราะห์ การสำรวจรังวัดสวน การพิจารณาให้การสงเคราะห์ การตรวจสอบสงเคราะห์ การส่งเสริมอาชีพเสริม การดำเนินการกลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพการผลิต การจัดการตลาดประมุลยางระดับท้องถิ่น การประชุมชี้แจง อบรม สาธิต การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการหรือช่วยเหลือเจ้าของสวนเกี่ยวกับการพัฒนาสวนก่อนและหลังการสงเคราะห์ การบริหารจัดการโรงอบ/รมยาง โรงเรือน ผลิตยางแผ่นคุณภาพดี การนำจ่ายวัสดุสงเคราะห์ การบริหารวัสดุสงเคราะห์ การฝึกอบรมเกษตรกรและพนักงาน การเผยแพร่ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ การควบคุมดูแลแปลงผลิตพันธุ์ยาง เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากจะปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นบ้างแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดตามประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย ในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่ช่วยหัวหน้าหน่วยงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3.4.3. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 3 และได้ดำรงตำแหน่งระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมากแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.3.4. 4. ความรู้ความสามารถที่ต้องการ นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 5 แล้วจะต้อง

1. มีความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน
2. มีความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงนโยบายและแผนงาน
3. มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ในการทำแผ่นตารางทำการ (Spreadsheet)

### 2.3.5 พนักงานสงเคราะห์สวนยาง 7

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2543 ค : 5) ได้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 7 ดังนี้

2.3.5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับแผนกอาวุโสหรือหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ชอบและคุณภาพของงานสูงมาก หรือเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน เทียบได้ในระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานการสงเคราะห์ โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงานและ ปกครองผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมาก หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์ในลักษณะผู้อำนวยการ พิเศษ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน

2.3.5.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษงานเกี่ยวกับการ สงเคราะห์สวนยาง โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การรับคำขอรับการ สงเคราะห์ การสำรวจรังวัดสวน การพิจารณาให้การสงเคราะห์ การตรวจสอบสงเคราะห์ การส่ง เสริมอาชีพเสริม การดำเนินการกลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพการผลิต การ จัดตลาดประมูลยางระดับท้องถิ่น การประชุมชี้แจง อบรม สาธิต การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชา การหรือช่วยเหลือเจ้าของสวนเกี่ยวกับการพัฒนาสวนก่อนและหลังการสงเคราะห์ การบริหารจัดการ โรงอบ/รมยาง โรงเรือนผลิตยางแผ่นคุณภาพดี การนำจ่ายวัสดุสงเคราะห์ การบริหารวัสดุ สงเคราะห์ การฝึกอบรมกรมเกษตรกรและพนักงาน การเผยแพร่ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ การควบ คุมดูแลแปลงผลิตพันธุ์ยาง เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากจะปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นข้างแล้ว ยังทำหน้าที่ กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วย งานที่รับผิดชอบ ติดตามประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานของ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

2.3.5.3 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงาน สงเคราะห์สวนยาง 3 และได้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการสงเคราะห์สวนยางหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมากแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.3.5.4 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่น เดียวกับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 6 แล้วจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารงาน ของรัฐบาล และปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

## 2.4 คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์

หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ จัดเป็นผู้บริหารระดับหนึ่ง ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยาง ที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ คือมีความรู้ทางวิชาการ และการบริหาร ที่จะต้อง ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง เพื่อการพัฒนางานการสงเคราะห์ การให้บริการแก่ เจ้าของสวนสงเคราะห์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะที่เหมาะสมกับงานและสามารถ ปฏิบัติงานในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย

ชลอ ธรรมศิริ (2532 : 481-482) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมในการอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่เด็กและการกระทำ ทำให้ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ จะพบความจริงบางประการของมนุษย์ คือ

1. มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ประสบการณ์ และความต้องการซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เป็นผลให้แต่ละคนติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น ยากหรือง่ายแตกต่างกัน
2. ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคน จะมีพลังสร้างสมมาเป็นเวลานานเกินกว่าอายุและแตกต่างกัน จนทำให้กลายเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลซึ่งยากที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีสิ่งใดที่สวนทางกับความคิด เขาจะรู้สึกขัดแย้งไม่ยอมรับ จนกลายเป็นพฤติกรรมต่อต้าน
3. คุณค่าของมนุษย์มีมากกว่าที่เราเห็น อย่าวัดความสามารถของมนุษย์ด้วยเงินเป็นการเตือนใจให้ทุกคนเห็นในคุณค่าของมนุษย์
4. บุคคลแต่ละคนมีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ถ้าหากเขามีโอกาสแสดงความสามารถ ต้องใช้เขาให้ถูกทางจะได้ประโยชน์มากขึ้น การแสดงออกของบุคคลเป็นไปตามภาวะความรับผิดชอบในสังคมและตำแหน่งหน้าที่ซึ่งเป็นการกรอบกำหนดไว้แต่ที่จริงแล้วแต่ละคนมีความสามารถมากกว่าที่ปรากฏหรือที่เห็นเขาแสดงออกมา
5. ทุกคนต้องการอนาคตที่แจ่มใสที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เสมอ ถ้ามีผลงานความสำเร็จเป็นแรงจูงใจ จะช่วยกระตุ้นให้คนทำงาน
6. ความตั้งใจจริงช่วยให้สามารถทำงานได้ดีกว่าที่เคยทำมาแล้ว เพราะทุกคนสามารถปรับตัวได้

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 32) มีความเห็นว่ามนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกาย จิตใจ และความรู้สึกนึกคิด เพราะทุกคนมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างคือ ลักษณะทางพันธุกรรม อายุ เพศ อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และ อื่น ๆ ที่เรียนกว่า ลักษณะพื้นฐาน

ทวีศักดิ์ ญาณประทีป (2534 : 358) ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บังคับบัญชา “ผู้นำ” และ “หัวหน้า” ว่า “ผู้บังคับบัญชา น. หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ “ผู้นำ น. หัวหน้า” และ “หัวหน้า น. ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ “

วินิจ เกตุขำ (2535 : 64) ได้ให้ความหมายของผู้บังคับบัญชาไว้ว่า หมายถึง หัวหน้า หรือผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของหน่วยงานจนถึงผู้บริหารระดับต่ำสุดของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีลูกน้องหรือมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลรับผิดชอบ

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 146) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้บริหาร” หมายถึงบุคคลในองค์การที่เป็นทางการ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน ดังนั้นทั้ง “ผู้บังคับบัญชา” หรือ “ผู้นำ” หรือ “หัวหน้า” หรือ “ผู้บริหาร” จึงมีความหมายที่ใกล้เคียงหรือเหมือนกันมาก จนบางครั้งไม่สามารถที่จะแยกให้เห็นถึงความแตกต่างได้ หรือบางครั้งอาจใช้แทน

ซึ่งกันและกันได้ อย่างไรก็ตาม ยังมีความไม่เหมือนกันเลยทีเดียวในความหมายของ “ผู้บริหาร” และ “ผู้นำ” กล่าวคือ ผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป คืออาจจะเป็นผู้หน้าที่ไม่เป็นทางการ หรือองค์การไม่ได้กำหนดไว้ก็ได้ แต่สำหรับผู้บริหารจะต้องเป็นผู้อย่างน้อยที่สุดก็คือผู้นำที่เป็นทางการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 ข :13) กล่าวว่า iva ผู้บริหารคือบุคคลซึ่งเป็นหัวหน้า หรือ “ผู้นำ” ของกลุ่มคนในองค์การ เป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายโดยอาศัย “คน” เป็นผู้ทำ

สมคิด บางโม (2538 : 235) ได้ให้คำนิยามคำว่า “หัวหน้า” หมายถึงบุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของกลุ่มไม่ศรัทธาหรือไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงจัง เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้เพราะถูกแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมายหรือโดยคำสั่งจากเบื้องบน สมคิด บางโม (2538 : 71) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า ปัจจัยภายในอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การคือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา เนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป

เสนาะ ดิยาว (2538 : 6) ได้ให้ความหมายระหว่างผู้นำกับผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารคือคนที่สามารถทำให้คนอื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ไม่ว่าจะบุคคลเหล่านั้นจะมีความพอใจหรือไม่ก็ตาม นั่นคือ ผู้บริหารเป็นผู้ทำให้คนอื่นทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ส่วนที่ผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางด้วยความเต็มใจคือทำให้บุคคลอื่นทำงานสำเร็จด้วยความสะดวกสบาย ทั้งผู้บริหารและผู้นำต่างใช้การจูงใจ ใช้วิธีการ และอาศัยบุคลิกภาพของตนเองในการทำให้งานสำเร็จด้วยลักษณะที่แตกต่างกัน และเห็นว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารจะต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การ การจูงใจ และการสื่อความหมายให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การวัดผลการดำเนินงานตลอดจนหามาตรการแก้ไขให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการพัฒนาคนทั้งตนเองและคนอื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในการทำงานแต่ละอย่างที่มีลักษณะไม่เหมือนกัน ซึ่งเขาก็ยังมีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ผู้บริหารทุกระดับจะต้องบังคับบัญชาคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือหัวหน้างาน จะไม่มีความแตกต่างกันทางด้านการบริหาร ความรับผิดชอบที่สำคัญก็คือ การทำให้งานสำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม มีความรับผิดชอบที่สำคัญคือ ผลงานหรือผลผลิตแต่ความรับผิดชอบของผู้บริหารคือ ความสำเร็จของงาน

จรรยา มิลินทร์ และคณะ (อ้างในบุญเอก ถาวรสิน. 2542 : 23) ให้ความหมายไว้ในพจนานุกรมศัพท์การศึกษาว่า “คุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับมาจากบรรพบุรุษและสิ่งแวดล้อมรวม

กัน โดยแบ่งเป็น 2 ประการ คือ ลักษณะทางกาย ได้แก่ รูปร่าง สีผิว และอื่น ๆ กับลักษณะทางสมอง ได้แก่ความสามารถทางด้านสติปัญญา ความฉลาด ความโง่ ความถนัด เป็นต้น

เดโซ สวานานนท์ (อ้างในบุญเอก ถาวรสิน. 2542 : 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “คุณลักษณะ” คือ ลักษณะใดลักษณะหนึ่งของบุคคลซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ซึ่งแยกความแตกต่างของบุคคลผู้นั้นกับบุคคลอื่นได้ เนื่องจากคุณลักษณะต่าง ๆ จากทฤษฎีบุคลิกภาพ ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะนิสัย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ต้องการค้นคว้าศึกษา

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (ม.ป.ป. : 13) ได้ให้ความเห็นว่าหัวหน้างานคือผู้บริหารที่หน้าที่ควบคุม บางครั้งก็เรียกว่า ผู้คุมงาน หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ หัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนก หัวหน้างานมักจะหมายถึงผู้ที่มีตำแหน่งการบริหารงานในระดับต้น ๆ และหัวหน้างานยังคงเป็นปัจจัยอันสำคัญในการเพิ่มผลผลิตของงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งในสายตาของพนักงาน หัวหน้างานของเขาจะเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร ดังนั้น หัวหน้างานระดับต้นจึงควรมีความรู้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เกี่ยวกับในทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ

Gerdon W. allport (อ้างในบุญเอก ถาวรสิน. 2542 : 23) สรุปว่า “บุคลิกภาพ” คือ สิ่งที่เป็นจริงของมนุษย์ซึ่งเป็นผลของการทำงานทางด้านร่างกายและจิตใจในการที่จะกำหนดแบบฉบับของพฤติกรรมและความคิดของบุคคล ส่วนคำว่า “คุณลักษณะ” หมายถึง องค์ประกอบทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ มีความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า อย่างคงที่เป็นผลให้เกิดแบบแผนของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาต่อสภาพการณ์ที่เหมือนเดิม

คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณความดี ซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เช่น ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการ เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในพื้นที่นั้น ๆ ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งใด ๆ นั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาคุณสมบัติของพนักงานนั้น ๆ ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ที่หน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่

ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจ บริหารสถานประกอบการ บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะ การที่มีผู้ปฏิบัติงานที่หัดเก่งและดีเยี่ยมเป็นสุขของความสำเร็จขององค์การ เพราะจะบันดาลให้การบริหารงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 53) ได้ให้ความหมายของคำว่าทักษะ คือ ความสามารถในการทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

ญาณี รักษาทรัพย์ (2539 : 6) กล่าวไว้ว่า ทักษะในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถและความชำนาญในการบริหารงานที่คนรับผิดชอบ มีความสามารถในการนำความรู้ด้านการบริหารงานไปใช้ได้ดี และมีความสามารถในการบริหารงานบุคคล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมทั้งความสามารถรอบรู้ในขอบข่ายที่รับผิดชอบ สามารถกำหนดนโยบาย วางแผน และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ไพรัตน์ พิคน้อย (มปป. : 145) กล่าวว่า ทักษะ คือความสามารถในการกระทำ การปฏิบัติ การแสดงกริยาอาการอย่างคล่องแคล่วชำนาญ ด้วยการเคลื่อนไหวร่างกายส่วนต่าง ๆ ทั้งการเคลื่อนไหวเฉพาะส่วน และหลายส่วน โดยใช้ประสานสัมพันธ์กันได้อย่างถูกต้อง ตอบสนองสิ่งเร้าได้ดี

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์นั้น เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยสรุปคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ไว้ได้เป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

#### 2.4.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 45) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้คือ มีความรู้ในด้านการศึกษา เช่นด้านวิชาการทั่ว ๆ ไป และด้านที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน และหลักการจัดและให้การศึกษามีประสบการณ์และระดับความรู้ มีการฝึกอบรมระหว่างการทำงานประจำ เช่น อ่านหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรดาผู้บริหารด้วยกัน การประชุมทางวิชาการ ซึ่งพนัส หันนาคินทร์ (2513 : 47-49) ได้สรุปเกี่ยวกับความรู้ทางวิชาการ โดยแบ่งออกได้ดังนี้

##### 1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

1.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือการรู้หลักเบื้องต้นของวิชาการต่าง ๆ ที่สอนในโรงเรียน เพื่อให้มีการตรวจตรา ควบคุม และการแนะนำครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

1.2 ความรู้ด้านวิชาชีพ (Professional Education) คือความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานตามหลักแห่งการจัดและให้การศึกษ เช่น ปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว การจัดหลักสูตร และวิธีการวิจัยการศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึงพื้นฐานทางการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสามารถทางสติปัญญาและประสบการณ์ที่มีอยู่ อันจะช่วยให้เข้าใจในสภาพปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ดีขึ้น

3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงานประจำ ที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีในการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74-76) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะทางวิชาชีพ คือต้องเป็นผู้มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ซึ่งทำให้คาดการณ์ มองเห็นปัญหา / งาน ที่ดำเนินไปอย่างตลอด จึงควรมีความรู้และประสบการณ์ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินการในทุกอย่างได้ และยังคงต้องมีความรู้ทั่วไปคือ มีความรู้อย่างกว้างขวางในธรรมชาติของงาน / งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันเหตุการณ์ อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์และวิจัยได้ อภิรมย์ ณ นคร (2521 : 12-13) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยผู้บริหารที่มีทั้งลักษณะส่วนตัวและทางวิชาชีพ ซึ่งรายละเอียดทางด้านลักษณะทางวิชาชีพ ได้แก่ พื้นฐานการศึกษาที่สูง มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอและมีความสามารถต่อการทำงานกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับบรรลือ พฤษะวัน (2519 : 150-152) ซึ่งมีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นว่าควรมีความรู้ทั่วไปดี มีพื้นฐานทางด้านการศึกษาสูงพอสมควร และมีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่ที่มาบ้างแล้ว นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (ม.ป.ป. : 12-20) มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรที่จะพิจารณาความรู้ไปสู่วิชาชีพใน 3 ประการคือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของตัวนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ

2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาถึงพื้นเพ ภูมิหลัง นิสัยใจคอ ท่าทางการแสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ รายบุคคลและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อเข้าอยู่ในกลุ่ม

สุปิติ ขุนภักดี (2530 : 39-40) ได้สรุปลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านวิชาการไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. ความเป็นผู้มีระดับความรู้ หรือวุฒิทางการศึกษา ตามการยอมรับของสังคม
2. ควรมีความรู้ในสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้และมีความเข้าใจอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นส่วนที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น
  - 2.1 ความรู้ทั่วไป ได้แก่ความรู้ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยา ซึ่งอาจได้มาจากการศึกษาโดยตรงหรือโดยทางอ้อมก็ตาม
  - 2.2 ความรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้โดยตรงที่นำไปใช้สำหรับการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ในทักษะ หรือเทคนิคต่างๆ ทางการบริหารและความรู้ตามภารกิจปกติ

ของผู้บริหารการศึกษา เช่น การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การนิเทศการศึกษา การติดตามประเมินผล การวางแผน การวิเคราะห์วิจัย ฯลฯ

3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เกี่ยวกับการจัดการศึกษารวมทั้งนโยบายในการจัดการศึกษาทั้งหมด

4. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน อันจะช่วยทำให้มีวุฒิภาวะและสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

ปรากฏว่า ประจักษ์สุภานิติ (2532 : 618-619) กล่าวไว้ว่าทักษะทางด้านวิชาการเป็นทักษะที่สำคัญซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะขาดเสียมิได้ การพัฒนาในทางด้านวิชาการของเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ดังนั้นสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฉะนั้นงานวิชาการในหน่วยงานก็จะเป็งานวิชาการทางเกษตรที่มุ่งช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางให้ปลูกยางอย่างถูกวิธีและ ยังเป็นหน่วยงานที่ให้วิชาชีพเพิ่มเติมแก่เกษตรกรชาวสวนยางอีกด้วย เพราะทางสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางมีการจัดทำโครงการพัฒนาเกษตรกรหลายโครงการ โดยให้เกษตรกรเจ้าของสวนยาง ได้รับการฝึกอบรม ได้รับคำแนะนำข่าวสารทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาอาชีพการทำสวนยาง และอาชีพเสริมด้วย เช่น โครงการกรีดยางเคลื่อนที่ , การทำยางแผ่นชั้นดี, การผสมปุ๋ยใช้เอง, การถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งได้การจัดโครงการ ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวข้างต้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางวิชาการของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ให้คำแนะนำอย่างถูกต้อง การที่มีความรู้ทางวิชาการนั้นไม่เพียงแต่รู้ภาคทฤษฎี แต่จะต้องมีความรู้ในทางปฏิบัติจริงด้วย ซึ่งรวมไปถึงการใช้อุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นทักษะทางด้านเทคนิค ตามแนวความคิดของ Robert.L.Katz ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 2) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม ทักษะทางเทคนิคจำเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม

มนูญ วงศ์วารี (2538 : 47-48) ได้กล่าวไว้ว่าในการบริหารถ้าจะให้ได้ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประหยัด นั้น ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ หรือวิทยาการที่ทันสมัยในทางโลก

3 ประการ คือ

1. ความรู้ความสามารถที่จะทำงานเป็นหรือทำงานได้ (Task Knowledge / Skills) เช่น ความรู้ทางด้านเทคนิค ในการตรวจสอบ ความรู้ในทางบัญชี ความรู้ในทางคอมพิวเตอร์ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2. ความรู้ความสามารถในด้านคน (Human Knowledge / Skills)

3. ความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารหรือทางด้านการจัดการ (Management

Knowledge / Skills)

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2543 ค : 1-2 ) ได้กำหนดคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ในด้านวิชาการไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าไม่ต่ำกว่านี้ทางการเกษตร เศรษฐศาสตร์การเกษตร
2. มีความสามารถในการปฏิบัติงานสงเคราะห์สวนยางและงานพัฒนาการสงเคราะห์อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสม
5. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ
6. มีความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในความรับผิดชอบ
7. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
8. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารบุคคล
9. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
10. มีความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน
11. มีความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงนโยบายและแผนงาน
12. มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์และสามารถใช้งานเป็นอย่างดี

อาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณลักษณะทางวิชาการของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ตามหลักวิชาการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เป็นผู้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สารสนเทศ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การสั่งการ การตัดสินใจที่ดี สามารถแก้ปัญหาได้ดี รวมไปถึงการมีทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การที่หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์สามารถใช้ภาษามลายูได้ดีนั้น ก็นับได้ว่าสามารถที่จะทำงานแล้วประสบความสำเร็จได้ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย

#### 2.4.2 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

องค์กรจะพัฒนาและก้าวหน้าไปได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นอันมาก และในตัวของผู้นำเองก็จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านภาวะผู้นำอยู่ด้วย ในหน่วยงานหรือองค์กรทุกอย่าง ต้องมีหัวหน้า

หน้าหรือผู้นำเสมอ เพื่อเป็นตัวเชื่อมประสาน ควบคุมและจัดการให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานเพราะหน่วยงานนั้น ย่อมต้องการ ผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหาร อุทัย หิรัญโต (2532 : 137) กล่าวไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร จึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุด ในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะเป็นผู้รับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองแล้ว ยังต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพราะว่า ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นจตุรร่วมงาน และเป็นพี่ร่วมแห่งความรับผิดชอบจึงต้องผูกพันอยู่ทั้งโดยทางตรงและโดยปริยาย ที่จะต้องตรวจสอบ ควบคุม แนะนำ และติดตามผลงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ บุญเอก ถาวรสิน (2542 : 26) กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร การใช้ศาสตร์ คือ ความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลป์ในการบริหารงานทฤษฎีจะต้องเป็นเครื่องมือ (Tools) และเครื่องมือช่วยนำทาง ส่วนศิลป์นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ และเนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกาย จิตใจ และความรู้สึกนึกคิด ผู้นำหรือผู้บริหาร จึงมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถ ภูมิหลัง เจตคติ และลักษณะของการปกครอง ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานทั้งสิ้น

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้มากมายดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 420) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่ง มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภิญโญ สาธร (2516 : 153 - 154) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชักชวนคนอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่ง หรือเหตุการณ์ภายนอก

วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรสุภกุล (2522 : 102) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาการของกลุ่ม โดยใช้อำนาจความสะกดให้มีการปฏิบัติงานในกลุ่ม แบ่งความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จ และแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานและพัฒนาการของกลุ่ม

อุทัย บุญประเสริฐ (อ้างใน ชัยฤกษ์ วราวิทยา 2526 : 24) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำในการบริหาร เป็นเรื่องของแบบแผนและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

วินัย สมมิตร และคณะ (2527 : 187) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 :50) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือขบวนการที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมกลุ่มอันพึงประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กิตติมา ปรีดีคิลก (2529 : 250) มีความเห็นว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูดและจูงใจให้ผู้อื่นประพฤติ ปฏิบัติตามความคิดเห็น และคำสั่งของตนเองได้ ซึ่งไพลิน ผ่องใส (2536 : 268 ) ก็ได้ให้คำนิยาม “ผู้นำ” คือ กระบวนการใช้อิทธิพล กล่าวคือ ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับใช้อิทธิพลของเขา ในการทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลเกิดพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการ

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 108) กล่าวว่าไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลใช้กำลังกายสมอง กำลังใจ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นมีการกระทำตามความประสงค์ของตน หรือเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยไม่ใช้การบังคับ แต่ได้รับการยินยอมจากผู้ตาม

เสนาะ ตียาว (2535 : 7) มีความเห็นว่า หน้าทีของผู้นำหรือผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาคนนั้น นอกจากจะเป็นผู้รับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนโดยตรงแล้ว ยังจะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทุกอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

สมคิด บางโม (2538 : 234) กล่าวว่าไว้ว่าภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุถึงประสงค์ขององค์การ

อรุณ ริกธรรม (อ้างในกวี วงศ์พุม 2542 : 17) โดยให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

Koontz and Donnell (1972 : 435) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำก็คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Mc Farland (1979 : 214) มีความเห็นว่าผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นทำงานตามที่ต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตน และ Huse (1978 : 227 ) ก็ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามที่ตนเองต้องการ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น อาจจะพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งบุคคลนี้จะมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ สามารถจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ และมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนภาวะผู้นำนั้นสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ซึ่งสามารถนำพากลุ่มหรือสมาชิกไปสู่ยังจุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำแต่ละกลุ่ม

มักจะมี ความแตกต่างกันไปตามสภาพการณ์ของสังคม บางครั้งก็เป็นความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจน ประเพณีและวัฒนธรรมของชนในกลุ่มเหล่านั้น

สมาน รังสิโยภุชฎี และสุธี สุทธิสมบรม (2523) ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีสำหรับผู้ นำในสังคมไทยคือ

1. มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของตนเองและของผู้อื่น
2. มีความรอบรู้และความสามารถในงานที่ตนรับผิดชอบ
3. มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
4. มีความเสียสละ
5. มีความกระตือรือร้น และเข้าสังคมได้ดี
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต
7. มีความกล้าที่จะตัดสินใจ
8. มีการสมานไมตรี และสร้างสามัคคีธรรมแก่ผู้ร่วมงาน
9. มีคุณพินิจมั่นคงและรอบคอบ
10. มีความจงรักภักดีต่องานและผู้ร่วมงาน
11. มีความกล้ารับผิดชอบ และยอมรับว่ามีพันธะต่อหน้าที่
12. เคยมีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ มาแล้ว
13. มีบุคลิกภาพเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว
14. มีเหตุ มีผล ยอมรับความจริง
15. มีความตื่นตัว ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
16. มีความยุติธรรม

เสนาะ ดิยาว (2528 : 38) ได้กล่าวถึงผู้นำในทศวรรษหน้าว่าจะต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง ทั้งงานที่ต้องร่วมกันทำและงานที่ทำเฉพาะตัว จึงควรมีลักษณะของผู้นำดังนี้

1. ต้องเป็นผู้บริหารที่เก่งคน เก่งงาน ไม่มากเกินไปในทางใดทางหนึ่ง
2. ผู้บริหารจะเน้นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน
3. วิธีการแก้ปัญหาของผู้นำ จะใช้วิธี โยนปัญหากลับให้ผู้ปฏิบัติงานแก้เอง
4. ผู้นำมอบอำนาจอย่างมากจนพอที่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถใช้อำนาจนั้นทำให้งานสำเร็จได้ ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีควบคุมที่ได้ผล ผู้นำมีความยืดหยุ่นและเข้มงวดในการควบคุมงาน
5. ผู้นำเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถจะทำงานเป็นทีมได้อย่างดี
6. ผู้นำมองผู้ปฏิบัติในแง่ดี

อารี เพชรสุค (2530 : 108-109) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าจะไม่แตกต่างกันมากแต่ต้องแตกต่างกัน เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับบุคคลอื่น อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้คนอื่นยอมรับความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขา ผู้นำจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่น ที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดกว่าเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social maturity and breadth) ผู้นำจะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพ ต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตัวเอง

3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner motivation and achievement drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูง และจะต้องมีความขยัน ที่จะทำอะไรให้ดีเด่นให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จ ก็จะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำสิ่งอื่นต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนัก เพื่อความพึงพอใจของตนเอง มากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมีความทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่น ในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับนับถือศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

ธงชัย สันติวงศ์ (2536 : 207) และไพลิน ผ่องใส (2536 : 268 ) ได้มีความเห็นร่วมกันว่าแหล่งกำเนิดของความมีอำนาจ หรือแหล่งที่มาของอิทธิพลที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามคือ

1. อำนาจเกิดจากการที่ให้รางวัลผลตอบแทน คือ อำนาจอันเกิดจากผู้นำมีสิทธิที่จะควบคุมรางวัลผลตอบแทนต่าง ๆ ที่มีคุณค่าหรือความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รางวัลที่ผู้นำให้นี้แบ่งเป็น 2 ด้านคือ ด้านส่วนตัวของผู้นำ เช่น ค่ายกย่องชมเชย และในด้านตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. อำนาจในเชิงบังคับ คือ อำนาจควบคุมสิทธิที่จะสามารถลงโทษหรือกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชามิให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ การลงโทษนี้ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านส่วนตัวผู้นำ เช่น การตำหนิไม่ยอมรับในผลงานและในด้านตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ เช่น การลดตำแหน่ง ตัดเงินเดือน เป็นต้น

3. อำนาจตามกฎหมาย หรือ อำนาจอันเกิดจากตำแหน่งโดยชอบธรรม คือการที่ผู้นำสามารถครอบครอง หรือดำรงตำแหน่งทางการที่มีอยู่ในระบบสังคมหรือองค์การ ซึ่งทำให้เขาทรงสิทธิ์ที่จะให้คนอื่นต้องทำตามและลูกน้องทุกคนต้องปฏิบัติตามโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4. อำนาจอันเกิดจากความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ คือ กรณีผู้นำมีความรู้พิเศษ หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมตรงกับสภาพขององค์การ หรือกับงานที่ทำอยู่ อำนาจนี้ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ แต่จะขึ้นกับคุณสมบัติของผู้นำเอง

5. อำนาจอ้างอิง คือกรณีที่ผู้นำมีจุดเด่นเป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้ต้องการและอยากที่จะให้ตนเองเก่งหรือเด่นเช่นเดียวกับผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอ้างอิง หรือกล่าวถึงผู้นำมากเท่าไร ผู้นำก็ยังมีอำนาจเหนือผู้ตามมากเท่านั้น

รงชัย สันติวงษ์ (2536 : 207) และ ไพสิน ผ่องใส (2536 : 266) ได้แบ่งแบบของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชา และการออกคำสั่งเป็นสำคัญ มักจะตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก ไม่ค่อยยอมมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก มีความเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัด

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญ กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และพูดคุยด้วย

เสนาะ ดิเชาว์ (2538 : 6) ได้มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น หรือในแง่ของการบริหารก็คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ คำพูดและการกระทำ ลักษณะที่สองคือการจัดลำดับความสำคัญในการกระทำ และลักษณะสุดท้าย คือ ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำซึ่งเกิดจากความรูสึก ความสามารถ มีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบ และความเป็นมิตรของผู้นำนั้น

อำนาจ สิทธิเจริญชัย (2539 : 2) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งไม่จำเป็นต้องวัดด้วยปริญญา ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็ว สามารถรับผิชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจนั้น เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล และเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นมากกว่าส่วนตน

2. ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม กล่าวคือ ไม่มีความอิจฉาริษยา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการ และตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม มีความรักและเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

James J.Gribbin (อ้างในบุญเอก ถาวรสิน. 2542 : 32-33) ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในการจัดการไว้ 10 ประการ คือ

1. วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติ ก็จะกระทำในสิ่งที่ ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผน เป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้า เพื่อควบคุมแนวทางการ ปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพยายามทำให้เกิดความสูญเปล่าน้อยที่สุด

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแค่ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น แต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ ที่ จำเป็น ด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะวัดหรือประเมิน สัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน (Co-ordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานระหว่างปัจเจกบุคคลกับ กลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความ ร่วมมือกัน โดยจัดสภาพการณ์ การทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากรและสร้าง บรรยากาศของความร่วมมือ ช่วยเหลือกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีการ ป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็ว ทันต่อการแก้ไข และรางวัล หรือการ พิจารณาลงโทษ

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and evaluation) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับ บุคลากรไม่เพียงแต่เพื่อให้เป็นที่พอใจ ตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังคงช่วยเหลือ ให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคลด้วยการกระตุ้น ให้บุคลากรทำงานด้วย ความเต็มใจ และทำด้วยท่าทีที่ยอมรับ

10. การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงาน เกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใด ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงใด การประเมินค่า ประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือการใช้เวลา ความคิด ความสามารถเฉพาะตัว และพฤติกรรม

อาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะด้านภาวะผู้นำ ควรประกอบไปด้วยลักษณะเหล่านี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีลักษณะเด่นเฉพาะ มีพรหมวิหาร 4 หนักแน่น ไม่หุนเหว รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีความยุติ ธรรม และมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ระวังและสร้างบุคลิก ภาพของตนอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มและให้เกียรติผู้อื่น และที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่กล้ารับผิดชอบ

ต่อสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้กระทำลงไป เพราะความผิดพลาดของผู้ได้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดจากความบกพร่องของผู้บังคับบัญชาด้วย

### 2.4.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ในการประกอบอาชีพความสำเร็จหรือล้มเหลว ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นสำคัญ หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ควรจะให้ความสนใจเรื่องบุคลิกภาพอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพจะมีผลกระทบโดยตรงต่อหน้าที่การงาน ชีวิตส่วนตัว และการอยู่รวมในสังคม บุคลิกภาพจะเป็นลักษณะอันแรกในการสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ไว้ดังนี้

บุญส่ง นิลแก้ว (2521 : 1) ให้ความเห็นว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่เด่นประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลายด้าน เช่น ประสบการณ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมประสมประสานรวมกันเป็นพฤติกรรม

วิทยา เทพยา (2527 : 1) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะจำเพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด กริยามารยาท ลักษณะนิสัย

ธำรง บัวศรี (2527 : 32) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพของคนไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคคลนั้นทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สัดส่วน สีผิวของร่างกายแล้ว พวกนั้นจะเกิดจากการฝึกอบรมการเรียนรู้ และจากประสบการณ์

อุทัย หิรัญโต (2532 : 142-143) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพว่า บุคลิกภาพของคนเป็นนามธรรม ซึ่งมีรูปร่าง ลักษณะ และนิสัย เป็นสมบัติส่วนประกอบ เราจะทราบบุคลิกภาพของคนได้ก็ต่อเมื่อเขาแสดงออก หรือมีปฏิกริยากับคนอื่นหรือสิ่งแวดล้อม トラบใดที่เขายังไม่แสดงปฏิกริยาออกมา เราก็จะไม่ทราบว่าเขามีบุคลิกภาพเป็นอย่างไร นิสัยต่าง ๆ ของคนเกิดจากการมีปฏิกริยากับสิ่งแวดล้อมตลอดชีวิตของคนจะรวมหน่วยขึ้นเป็นบุคลิกภาพ คน ๆ หนึ่ง จะมีบุคลิกภาพด้านใดด้านหนึ่งไม่เหมือนกับคนอื่น แต่บุคลิกภาพนี้อาจมีหลายด้าน คนจะแสดงด้านไหนของบุคลิกภาพในขณะใดแล้วแต่ภาวะของสังคมในขณะนั้น บุคลิกภาพทุกด้านจะมีอยู่ด้านหนึ่งซึ่งปรากฏอยู่เป็นนิจ ทำให้ลักษณะจำเพาะของเขาเด่นชัดและเป็นบุคลิกภาพที่จารึกอยู่ ทำให้เราบันทึกไว้ในความทรงจำไว้ว่าบุคลิกภาพอันนั้นเป็นของคนนั้นคนนี่

ละออ หุตางกูร (ม.ป.ป. : 1) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมว่า มีความหมายถึงความรู้สึกนึกคิด ความเห็นและความเชื่อ ซึ่งเป็นมโนกรรม ยังรวมไปถึงวจิกรรมคือการพูดและกายกรรมคือกริยาอาการที่ได้แสดงออกมาทางกาย ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าพฤติกรรมก็คือ การตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งหลาย ทั้งในและนอกกายของแต่ละคน ซึ่งเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงลักษณะของแต่ละบุคคล หรือที่เรียกว่า “บุคลิกภาพ” นั้นเอง

Cruze (อ้างใน เกษม คุประเสริฐ. 2540 : 36) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะด้าน รูปร่าง จิต สังคมและคตินิยมของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นด้วยพฤติกรรมของแต่ละคน เช่น การแสดงออกในรูปแบบที่เป็น นิสัย เจตคติ ความเอาใจใส่ กริยาอาการแสดงออก และปรัชญาของชีวิต

สรุปได้ว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคล ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกมาทั้งภายนอกและภายในร่างกาย ได้แก่ ลักษณะทางกาย อารมณ์ ความสามารถ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลด้วยอิทธิพลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์

สุภางค์ แสงวณิช (2528 : 37) ได้ให้ความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพที่ดีควรประกอบไปด้วย คุณสมบัติ 7 ประการ คือ

1. คุณสมบัติทางกาย ได้แก่ รูปร่าง ซึ่งเป็นส่วนทำให้เห็นบุคลิกภาพก่อนสิ่งอื่น
2. คุณสมบัติทางสมอง ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความจำ เชาว์ และความมีเหตุผล
3. ความถนัดตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล
4. อุปนิสัย ได้แก่ ความประพฤติ คีลธรรมจรรยาในตัวบุคคล
5. การสมาคม
6. อารมณ์ ได้แก่ การแสดงออกต่าง ๆ เช่น ความกล้าหาญ
7. กำลังใจ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ และคณะ (2532 : 594-601) ได้กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพที่ดีของเจ้าหน้าที่ของรัฐไว้ 3 ประการดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพทางกาย ควรประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1.1 รูปร่าง หน้าตา อันเป็นสิ่งที่เรียกร้องความสนใจจากประชาชน เป็นสิ่งแรกซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะมีความเหมือนพ้องต้องกันอยู่ประการหนึ่ง คือ มีความภูมิฐานที่ได้มาจากความรู้ความสามารถ และคุณธรรม ซึ่งแสดงออกมาเป็นรูปลักษณะ มีความสง่าผ่าเผย และงดงาม

1.2 การแต่งกาย ดูแลรักษาทำความสะอาดร่างกายให้อยู่ในสภาพที่ดูน่าพึงพอใจ รวมถึงการแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่สะอาดหมดจด ก็จะเป็นการส่งเสริมลักษณะบุคลิกภาพให้ดียิ่งขึ้น

1.3 อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย และสภาวะสุขภาพทุกส่วนของร่างกายต้องสะอาด เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงมีสภาวะสุขภาพที่แข็งแรง สมบูรณ์ ปราศจากโรค จึงจะสามารถปฏิบัติงานการให้บริหารหรืองานราชการแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

1.4 กริยาอาการเคลื่อนไหว เจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีกริยาอาการเคลื่อนไหวอย่างคล่องแคล่วว่องไว กริยาเชื่องช้า อืดอาด อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจและทำให้ประชาชนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐได้

2. บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตใจ ควรประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้

2.1 สามารถควบคุมอารมณ์ รัก โลภ โกรธ หลง ได้ ทำงานด้วยอารมณ์ยิ้มแย้มแจ่มใส อยู่เสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและเพื่อร่วมงานอีกด้วย

2.2 มีความรู้สึกเอื้ออารีย์ และให้ความสนใจเป็นพิเศษ ต่อสภาพความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของประชาชน ความรู้สึกนี้จะทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อย และทำให้บริการด้านต่าง ๆ ไปถึงประชาชนได้อย่างแท้จริง และยังสามารถสร้างทัศนคติที่ดีแก่ประชาชนที่มาใช้บริการอีกด้วย

2.3 มีค่านิยมทางบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่งานราชการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ เกิดพลังจิตแน่วแน่ในการมุ่งปฏิบัติหน้าที่งานราชการ เกิดผลกระทงทางกายและสมอง ที่จะต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ และทำงานด้วยใจรักงานมากกว่าหวังผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

2.4 มีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ กาลเวลา และสถานที่ ซึ่งจะเห็นได้จากการทำงาน การมอบหมายงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจ

### 3. บุคลิกภาพทางวาจา ควรประกอบด้วยลักษณะดังนี้

3.1 ใช้วาจาสุภาพนุ่มนวล ซึ่งจะนำไปสู่การผูกมิตรและการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ชื่นชอบของเพื่อนร่วมงาน และประชาชนทั่ว ๆ ไป

3.2 ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย จำง่าย และปฏิบัติได้ ในการให้คำแนะนำปรึกษาหรือติดต่อกับประชาชน การใช้ภาษาและวาจาที่มีศิลป์นี้จะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.3 ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับท้องถิ่นที่ปฏิบัติงาน

3.4 ใช้น้ำเสียงและคำพูดอย่างเหมาะสม

3.5 ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับบุคคล ลักษณะการพูด การใช้ภาษา น้ำเสียง ที่แตกต่างกัน ต้องแยกแยะว่ากำลังสนทนากับใคร

นักวิชาหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งอาภา ภมรบุตร (อ้างในบุญเชื้อ ช่างต่อ. 2540 : 37) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1. มีสุขภาพร่างกายดี
2. มีความประพฤติดี
3. มีความสามารถแสดงออกซึ่งความคิด
4. มีอารมณ์ที่มั่นคง
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
7. แต่งกายดีเหมาะสมกับกาลเทศะ

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพที่ดีควรประกอบไปด้วยลักษณะของร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงสง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคที่น่ารังเกียจ แต่งกายดีเหมาะสมกับกาลเทศะและกิริยาท่าทางเรียบร้อย พุดจาสุภาพ มีความเฉลียวฉลาด มีไหว้วและเป็นบุคคลที่มีเหตุผล มีอารมณ์และจิตใจที่ดี

ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ให้บรรลุผลสำเร็จนั้น การที่จะมีบุคลิกภาพได้อย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานด้วย เพราะจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และการที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดียังทำให้เป็นที่ชื่นชอบ ศรัทธา และยอมรับของบุคคลอื่น มีผู้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน เช่น

ธีรวุฒิ ประทุมรัตน์ (2530 : 191 -192 ) แสดงความคิดเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในรูปของสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจและบังเกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความพอใจและสบายใจในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Keit Devis (อ้างใน บุญเจือ ช่างต่อ. 2540 : 38) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ให้คนในกลุ่มได้ร่วมใจกันทำงานอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ ร่วมใจกันทำโดยสอดคล้องกับเศรษฐกิจ จิตใจและพึงพอใจในสังคม

Edvin B. Fippo (อ้างใน บุญเจือ ช่างต่อ. 2540 : 38) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การรวบรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่บรรลุเป้าหมายนั้น เครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกัน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน

วิจิตร อวาทกุล (2527 : 60) ได้จำแนกคุณลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้ 16 ประการ คือ

1. มีท่าทางดี มีลักษณะการเข้ากับคน กิริยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุยสนทนนาน ดลกขบขันเบิกบาน ผู้คบหาเกิดความสบายใจ
2. บุคลิก ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กิริยาท่าทาง และการพูดจา
3. มีความเป็นเพื่อน สนทนาสนทนากลมเกลียว เป็นเพื่อนได้ง่าย เป็นกันเอง
4. มีความอ่อนน้อม รวมทั้งกิริยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
5. มีน้ำใจ เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นด้วยกำลังกาย ความคิดหรือกำลังทรัพย์ในลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
6. การให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ
7. มีความกรุณาเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจโอบอ้อมอารี แก่ผู้ที่ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปราณีแก่บุคคลโดยทั่วไป
8. ทำตนให้เป็นประโยชน์ ช่วยเหลือในกิจการงานแก่คนทั่วไป โดยมีได้หวังประโยชน์ อำนวยประโยชน์แก่สังคมไม่ว่าจะเป็นด้วยกำลังความคิด กำลังกาย หรือกำลังทรัพย์
9. มีการสร้างสรรค์มิใช่การทำลายหรือหน่วงเหนี่ยวความเจริญของผู้อื่น
10. มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

11. มีความกระตือรือร้น ได้แก่ ความมีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึม
12. มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน คำพูด สัญญา รักษาเวลา ซื่อตรงและสุจริต
13. มีความอดทนต่อความยากลำบาก ต่อกิริยาท่าทางการกระทำและคำพูดที่ไม่สบอารมณ์
14. มีความขยันขันแข็งต่อการทำงานภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน

ทำให้ภาพพจน์และความนิยมเสียไป

15. มีความพยายามในอันที่จะฝึกฝนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์ อย่างไม่ทอดอຍพยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ พยายามเอาชนะใจคนและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี

16. มีปฏิภาณ มีไหวพริบแพรวพราวในการสร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ดังนั้นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีบุคลิกภาพดี จึงต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ควบคุมอารมณ์ได้ดีเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน จริงใจกับผู้ร่วมงาน ได้รับความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว สร้างเสริมความสามัคคี รู้จักคุ้นเคยกับบุคคลอื่น เป็นคนที่เสมอต้นเสมอปลาย

#### 2.4.4 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ในการปฏิบัติงานนั้น คุณธรรมและจริยธรรม ถือว่าเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมไว้หลายท่านดังนี้

ปิ่น มาลากุล (2518 : 65) กล่าวว่าไว้ว่าจริยธรรม คือ ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความซื่อสัตย์สุจริต ที่แต่ละคนมีหลักประจำใจของตน หรือเป็นค่านิยมของกลุ่มคน ซึ่งทำให้คนเหล่านั้น แสดงพฤติกรรมของตนเองหรือของกลุ่มอย่างถูกต้อง เป็นธรรม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง

กิริติ บุญเจือ (2519 : 82) กล่าวว่าไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความเคยชินในการประพฤติดีอย่างใดอย่างหนึ่ง ประพฤติในทางที่ดีงาม ถูกต้อง ตรงข้ามกับกิเลส

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2524 : 10) กล่าวว่าไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความงาม ความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยมีเป้าหมายว่า การทำดีเป็นที่ยอมรับของสังคม

พจนานุกรม ฉบับเบญจสิริพระเกียรติ พ.ศ.2530 (2531 : 116) ได้ให้คำนิยามของคำว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี ส่วนจริยธรรม คือ การประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม โดยถือปฏิบัติเป็นประจำและเป็นแบบอย่างที่ดี

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 194) ได้กล่าวเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหารไว้ว่า จริยธรรมคือแนวทางที่สมควรในการประพฤติปฏิบัติ ความสมควรหรือเหมาะสม วัดได้จากความเห็นของคนส่วนใหญ่ในสังคมและศีลธรรมอันดี ผู้บริหารที่มีจริยธรรมมักจะสร้างความเคารพนับถือแก่ผู้อยู่ใต้

บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการบริหารที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารที่ดี ได้ว่าเป็นผู้มีจริยธรรมนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การได้มาซึ่งอำนาจโดยวิธีที่ดี ได้แก่ ตามกฎหมาย และถูกต้องตามศีลธรรมอันดี
2. วิธีการบริหารงานจะเคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ จึงควรให้เกิดริและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยดี
3. มีความชอบธรรมประจำใจตามหลักของศาสนาต่าง ๆ ได้แก่ การให้อภัย เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่อาฆาตพยาบาท เป็นต้น

อาจจะสรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรม หมายถึงการประพฤติปฏิบัติ หรือพฤติกรรมที่ได้แสดงออกแต่สิ่งที่ดีงาม ถือปฏิบัติเป็นประจำ ที่ประสงค์ที่จะปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่น และต่อสังคม เช่น ความอดทน ความมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีน้ำใจ เจตคติที่ถูกต้อง ความเสียสละ การบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งหลักจริยธรรมและคุณธรรมนี้จะต้องประกันทั้งความรู้ทางจิตใจและการปฏิบัติทางกาย

หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์นั้นเป็นผู้บริหารระดับต้นของหน่วยงาน จะต้องมีความดีและจริยธรรม เป็นคุณลักษณะประจำ เพราะคุณธรรมและจริยธรรมจะมีผลต่อการทำงาน ต่อตัวเอง และต่อสังคม ควรที่จะฝึกให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัว ให้มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ ถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นใหญ่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน มีความอดทน เป็นผู้ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบสูง ยุติธรรม มีน้ำใจ สร้างสรรค์ และรักษาสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและสังคม และการที่จะบริหารงานให้ได้ผลดีในระยะยาวนั้น มนุญวงศ์วารี (2538 : 51) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารต้องใช้คุณธรรมความดี อันมีความซื่อสัตย์ สุจริต ฯลฯ เป็นตัวนำความรู้ความสามารถเสมอ ซึ่งนอกจากนี้แล้วยังมีธรรมอันประเสริฐในพุทธศาสนา เกี่ยวข้องกับการบริหารคนหรือปกครองคนคือ พรหมวิหาร 4 อคติ 4 สังคหวัตถุ 4 และฌราวาส 4

1. พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมะหรือข้อปฏิบัติของคนที่เป็นใหญ่ ธรรมะข้อนี้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับคนที่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร คนที่สามารถให้โทษผู้อื่นได้จะต้องมีหลักพรหมวิหาร 4 ในตัวเองตลอดเวลา นั่นคือจะต้องมี

- 1.1 ความเมตตา คือ ความปรารถนาที่จะให้คนอื่นเป็นสุข จงปกครองและบริหารคนด้วยความเมตตา
- 1.2 กรุณา คือ ความปรารถนา ให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ กรุณาเป็นความสงสาร เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน
- 1.3 มุทิตา คือ ยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นเป็นสุข
- 1.4 อุเบกขา คือการมีจิตใจที่ไม่หวั่นไหวในการกระทำที่สุจริต มีจิตใจที่วางเฉย เป็นกลาง ไม่อคติ มีความยุติธรรม

2. อคติ 4 หรือความลำเอียง ถ้ามีอยู่ที่ใครย่อมเป็นพิษภัย ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 ลักษณะคือ

- 2.1 ฉันทาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะรักใคร่
  - 2.2 โทสาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะเกลียด ไม่ชอบ
  - 2.3 โทหาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะความเขลา เพราะรู้ไม่จริง
  - 2.4 ภยาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะความกลัว
3. สังคหวัตถุ 4 เป็นธรรมยึดเหนี่ยวในคนหรือครองใจคน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้ได้ผลงานและเกิดความสุขขึ้นในการทำงานมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ
- 3.1 ทาน หมายถึง การให้ การแบ่งปัน การเสียสละในสิ่งของที่เป็นส่วนเกิดความจำเป็นของเรา ให้คนอื่นที่ควรให้ได้ วัตถุทาน อภัยทาน ธรรมทาน
  - 3.2 ปิยวาจา หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน พูดจาให้คนมีกำลังใจ มีพลังอยากจะทำหน้าที่งานแก้ปัญหาต่อไป
  - 3.3 อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและผู้อื่น ทั้งทางด้านกาย วาจา และใจ
  - 3.4 สมานัตตา หมายถึง การประพฤติตนให้เป็นเสมอต้นเสมอปลาย
4. ขรรวาสธรรม 4 เป็นธรรมะสำหรับความเป็นขรรวาสที่ดี เป็นผู้ร่วมงานที่ดี ที่หนุนนำให้เกิดมีสามัคคีธรรมในการทำงานมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ
- 4.1 สัจจะ หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อกันหรือความตั้งใจจริงต่อกัน มิใช่มีแค่เฉพาะซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นที่เรามีความเกี่ยวข้องแต่ยังต้องมีสัจจะ ซื่อสัตย์ต่อความเป็นมนุษย์ของตัวเองด้วย
  - 4.2 ทมะ หมายถึง การรู้จักข่มจิตใจตนเอง
  - 4.3 ขันติ หมายถึง ความอดทน คนที่รู้จักความอดทน อดกลั้นต่อทุกสิ่งทุกอย่าง ย่อมเป็นที่ประสบความสำเร็จในที่สุด
  - 4.4 จาคะ หมายถึง การสละให้ ปันสิ่งของอันเป็นของ ๆ คนแก่บุคคลที่ควรให้ ซึ่งภิกษุญาญ สาทร (2523 : 352) ได้ให้ความเห็นว่า คุณธรรมของผู้บริหารในสังคมไทย นั้น ควรมีดังนี้
1. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
  2. มีความหนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
  3. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
  4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
  5. อ่อนหวาน อ่อนน้อม สุภาพ
  6. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกคน
  7. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้เน่ย์
  8. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
  9. ไม่คิดว่าว่ากล่าวคำพรูสวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น

## 10. รู้จักตนเองน้ำใจ

ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมนี้ อาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นลักษณะของผู้บริหารที่จะต้องประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้ คือ ประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน ละเว้นจากอคติ 4 และจะต้องมีสังคหวัตถุ 4 พร้อมด้วยมรทวารธรรม ไว้เป็นคุณธรรมประจำใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 120) ได้ศึกษาลักษณะของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษารัฐวิเทศศึกษาจังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและครูใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาได้แก่

1. ปกครอง บังคับบัญชาโดยยึดหลักธรรม พรหมวิหาร 4
2. มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารกิจการโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม

ธงชัย ทองวัฒน์พร (2523 : 76) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครู ผู้บริหารการศึกษาและนักเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารการศึกษา ครู และนักเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารการศึกษา ครูและนักเรียน จะมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนทางด้านส่วนตัว และด้านวิชาชีพแตกต่างกัน แต่ทัศนะที่มีต่อคุณลักษณะที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันทั้งในทัศนะของครู และทัศนะของผู้บริหารการศึกษา

ชาติรี เมืองนาโพธิ์ (2532 : 8) ได้ทำวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ต่องานนั้น นายจ้างที่รับผู้จบจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานให้ทัศนะว่าคุณสมบัติที่ลูกจ้างควรมี คือการมีอายุที่เหมาะสมกับงาน เชื้อพียงคำสั่งของหัวหน้างาน และใช้วาจาสุภาพเรียบร้อย ส่วนคุณสมบัติของบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน นายจ้างให้ความสำคัญ คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพได้แก่ ความฉลาด ความมีเหตุผล ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีไหวพริบปฏิภาณ ความขยันหมั่นเพียร ส่วนคุณสมบัติด้านความรู้และประสบการณ์ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้ปฏิบัติ ความเอาใจใส่ และความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้เฉพาะสาขาที่เรียน และความสามารถในการประยุกต์วิชาการกับงานที่ทำ

สุระศักดิ์ ฉายขุนทด (2533 : 67) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ลักษณะที่เป็นจริงและลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตามทัศนะของตนเอง ครู และผู้ปกครอง เขตการศึกษา 11” ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิด

เห็นของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการแจกแจงความถี่เรียงจากความถี่สูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านลักษณะส่วนตัว คือ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทางศีลธรรมและคุณธรรม มีบุคลิกที่เหมาะสม วางตัวถูกกาลเทศะ มีความสามารถหลายด้าน ไม่มีหนี้สินรุงรัง และเป็นนักพัฒนาโรงเรียนและชุมชน ส่วนในด้านลักษณะทางวิชาชีพ ได้แก่ สนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ วางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ ผ่านการสอบและอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ควรเลื่อนลำดับจากครู ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ฯลฯ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

สุรพงษ์ เปล่งรัศมี (2533 : (ค) ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณสมบัติที่พึงประเสริฐของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม ในวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม ที่พึงประสงค์มีดังนี้ ควรมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางวิชาชีพในสาขาที่รับผิดชอบ มีประสบการณ์ด้านการสอนวิชาชีพ สามารถจัดทำโครงการปฏิบัติงาน ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียนนำไปปฏิบัติได้ มีทักษะในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงาน หัวหน้าแผนกวิชาจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี และมีความประพฤติที่เหมาะสม เป็นผู้ให้ความสำคัญกับเวลา และไม่มีประวัติเสียหายในเรื่องการเงิน

พิชัย สดกภิบาล (2537 : 238) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของคณาบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” พบว่า

1. ความเป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว กระตือรือร้นในการทำงาน สนับสนุนให้สถาบันมีความเป็นเลิศทางวิชาการ

2. สร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความสามัคคี มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม

3. ยอมให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในเรื่องปัญหาที่นอกเหนือไปจากงานประจำในตำแหน่งหน้าที่ สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันได้ถูกต้องและรวดเร็ว อีกทั้งควรแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน

สุเทพ สกฤตศักดิ์ (2539 : 184) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ที่มีต่อการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรม ภาคตะวันออก พบว่า ทักษะทางมนุษย ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีวิธีการกระตุ้นให้อาจารย์ ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจทำงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ เพื่อนำไปปรับปรุงทักษะการบริหารด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ตลอดจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้อาจารย์อย่างทั่วถึง ใช้วิจารณ์ญาณในการแก้

ปัญหาข้อขัดแย้ง เพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์ เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา สร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะ

สุเทพ ชวีวาลย์พันธ์ (2540 : 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะ ของ Robert L. Katz คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า ทักษะของผู้จัดการธนาคารทหารไทยนั้น โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านและมีทักษะที่ดี เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่แล้ว มีเพียงทักษะบางเรื่อง que ผู้จัดการต้องปรับปรุง และพัฒนาตัวเองต่อไป และผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏชัดว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลอยู่ในระดับมาก

เกษม คูประเสริฐ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.)” ผลการวิจัยพบว่า ในด้านลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังมากที่สุดคือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ที่คาดหวังน้อยที่สุด คือ สามารถร้องเพลงได้ถูกต้อง และเข้าจังหวะเพลงได้ดี ในด้านลักษณะวิชาชีพที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังมากที่สุดคือมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและประเมินผลด้วยความเป็นธรรม ที่คาดหวังน้อยที่สุดคือ สามารถเขียนและพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร สำหรับในด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกันนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังมากที่สุด คือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ส่วนลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังน้อยที่สุด คือสามารถร้องเพลงได้ถูกต้องและเข้าจังหวะเพลงได้ดี

บุญเอก ถาวรสิน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัยสรุปดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค การสอนและปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน จำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่จะมุ่งสำรวจคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์สงเคราะห์การทำสวนยาง 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชาและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
  - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นประชากรในปี พ.ศ.2544 ได้แก่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ จำนวน 210 คน ดังรายละเอียดดังนี้ พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดสงขลา จำนวน 77 คน, พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดสตูล จำนวน 19 คน, พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดยะลา จำนวน 47 คน, พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดปัตตานี จำนวน 20 คน พนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดนราธิวาส จำนวน 47 คน

กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ จำนวน 199 คน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีกรอบแนวคิดครอบคลุมคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน คือ คุณลักษณะทางวิชาการ คุณลักษณะทางภาวะผู้นำ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางคุณธรรมและจริยธรรม

### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. ศึกษาแบบสอบถามงานวิจัยของ เกษม คุประเสริฐ (2540) , บุญเอก ถาวรสิน (2542) และบุญเจือ ช่างต่อ (2540)

3. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุ ภูมิภาค อาชีพ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ใน 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำนวน 50 ข้อ โดยแบ่งระดับความคิดเห็น เป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ปรีกษา และขอความคิดเห็นจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อพิจารณาตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข เนื้อหา ภาษา และสำนวนที่ใช้ให้ได้ข้อความชัดเจนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและพิจารณาความตรงเนื้อหา การใช้ภาษา สาระของข้อความ แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา ปรับปรุง แก้ไขให้สมบูรณ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวประกอบด้วย

นายพนม	นิยม	หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยางจังหวัดปัตตานี
นายสุธรรม	คำรักษ์	หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยางจังหวัดยะลา
นายเกษม	คุประเสริฐ	หัวหน้าส่วนแผนงานและข้อมูล สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัดสงขลา เขต 2
นางกานดา	ญาณสาร	อาจารย์ ระดับ 7 ภาควิชาคณิตศาสตร์และ

นางสมจิตร สุขขำ

วิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
อาจารย์ 2 ระดับ 7 หมวดวิชาภาษาไทย  
โรงเรียนอนุบาลสงขลา

6. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ข้อเสนอแนะ ประเมินอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา ปรับปรุง แก้ไข ให้เหมาะสม ไปทดลองใช้ต่อไป

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. หลังจากแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามอย่างละเอียด เพื่อให้แบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อถือ (Reliability) สำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางสุราษฎร์ธานีและพัทลุง จำนวน 30 คน

2. นำแบบสอบถามที่ทดสอบใช้แล้วมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีของครอนบาช (Cronbach) ที่เรียกว่า สัมประสิทธิ์ อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาการ เท่ากับ 0.89 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.92 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เท่ากับ 0.91 และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม เท่ากับ 0.94 และในภาพรวม เท่ากับ 0.97 จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. บันทึกลงเสนอขอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากพนักงานสงเคราะห์สวนยาง สังกัดสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ สงขลา สตูล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสืออนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ส่งถึงหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

3. การส่งแบบสอบถามให้ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำส่งด้วยตนเอง

4. การรวบรวมแบบสอบถามผู้วิจัยเดินทางไปรวบรวมด้วยตนเอง หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์

5. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 210 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและเป็นฉบับสมบูรณ์จำนวน 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.76

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC และดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

1.1 ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่และร้อยละ

1.2 ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าพนักงานสงเคราะห์ สวนยางตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และรวมทุกด้านแล้ว นำมาเสนอในรูปของตารางพร้อมกับคำบรรยายประกอบเกณฑ์ การแปลผลคะแนนดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง จำแนกตามภูมิภาค โดยการหาค่า t-test

1.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยการหาค่า t-test

1.5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการหาค่า t-test

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. ทดสอบสมมติฐานโดยเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ทั้งนี้จะใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup> (Statistical Package for Social Sciences/ Personal computer Plus) โดยใช้ t - test

2. สถิติพื้นฐานได้แก่ ความถี่, ค่าร้อยละ
3. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ จำแนกตาม ภูมิภาคตาม ภูมิสำเนาเดิม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในคุณลักษณะ 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ จำแนกตาม ภูมิภาคตาม ภูมิสำเนาเดิม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุ ภูมิสำเนาเดิม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยนำเสนอในรูปแบบตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งงานปัจจุบัน	พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 4	9	4.60
	พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5	91	45.70
	พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 6	99	49.70
	รวม	199	100.00
2. อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	24	12.10
	ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป	175	87.90
	รวม	199	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
3. ภูมิลำเนาเดิม	อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้	162	81.40
	อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้	37	18.60
รวม		199	100.00
4. วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	94	47.20
	ปริญญาตรี หรือ สูงกว่า	105	52.80
รวม		199	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน	10 ปี หรือต่ำกว่า	55	27.60
	ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	144	72.40
รวม		199	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 199 คน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง พนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง 6 จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 พนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง 5 จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 และพนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง 4 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 มีอายุตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 87.90 และอายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 มีภูมิลำเนาอยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 81.40 และอยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 มีวุฒิกการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.80 และมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 72.40 และมีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่ และระดับความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	n = 199		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
		X	S.D.		
1.	คุณลักษณะด้านวิชาการ	3.79	0.53	มาก	4
2.	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	4.15	0.51	มาก	3
3.	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	4.22	0.51	มาก	2
4.	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.25	0.51	มาก	1
เฉลี่ยรวม		4.10	0.44	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก (4.10)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 4.25, 4.22, 4.15 และ 3.79

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่ และระดับความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านวิชาการ

ข้อ	คุณลักษณะด้านวิชาการ	n = 199		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
		X	S.D.		
1.	สามารถนำความรู้ทางวิชาการ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.10	0.73	มาก	2
2.	มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายแห่งรัฐและแผนวิสาหกิจของ สกย.	3.98	0.76	มาก	4
3.	รู้จักระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานและกฎหมายพื้นฐานทางสังคม	4.12	0.78	มาก	1
4.	สามารถเป็นวิทยากร หรือประสานงาน สนับสนุนการฝึกอบรมด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้	4.09	0.80	มาก	3
5.	สามารถแนะนำการเขียนโครงการ วิเคราะห์และการประเมินผลโครงการ ในอาชีพภาคการเกษตรได้	3.96	0.78	มาก	6
6.	มีความรู้และเข้าใจในหลักการสร้างชุมชนยั่งยืน และสามารถเป็นที่ปรึกษาได้	3.98	0.76	มาก	5
7.	มีความรู้และเข้าใจในการจัดการเชิงอนุรักษ์ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน	3.73	0.78	มาก	9
8.	สามารถแปลงนโยบายให้เป็นโครงการหรือแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	0.78	มาก	7
9.	สามารถให้คำปรึกษาในการประกอบธุรกิจ วางแผน การผลิตและการตลาดระดับท้องถิ่นได้	3.70	0.88	มาก	10
10.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี	3.05	0.98	ปานกลาง	14
11.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษามลายูได้เป็นอย่างดี	3.59	1.04	มาก	12
12.	ติดตามความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการเกษตรและอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.83	มาก	8
13.	มีความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีมาใช้งานได้อย่างเหมาะสม	3.67	0.76	มาก	11
14.	มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์	3.39	0.90	ปานกลาง	13
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (3.79)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาการ อยู่ในระดับมากและข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 3 รู้กฎ ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐานทางสังคม ค่าเฉลี่ย 4.12 ข้อ 1 สามารถนำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 4.10 และข้อ 4 สามารถเป็นวิทยากรหรือประสานงานด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้ ค่าเฉลี่ย 4.09 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 2 ลำดับสุดท้ายคือ ข้อ 10 มีความรู้ในการใช้ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย 3.05 ข้อ 14 มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ ค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่ และระดับความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	n = 199		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	มีมุมมองที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ ( Vision)ที่ดีในการบริหารงาน	4.28	0.77	มาก	2
2.	มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการติดตามประเมินผลและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์	4.18	0.69	มาก	7
3.	มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม	4.25	0.64	มาก	4
4.	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า	4.30	0.68	มาก	1
5.	สามารถแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการและวิธีการใหม่ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นได้ (เกษตรกร)	4.18	0.69	มาก	8
6.	สามารถรับผิดชอบงานได้ตรงตามบทบาท และหน้าที่ ของ “หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์” ที่ตนเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม	4.27	0.68	มาก	3
7.	มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความรู้ โดยถรฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม	4.23	0.77	มาก	5
8.	มีศิลปะในการ โน้มน้าวจิตใจสร้างแนวร่วมและสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	4.16	0.75	มาก	10
9.	สามารถเขียนหนังสือ ส่งการได้อย่างถูกต้องชัดเจน และได้ใจความ	4.08	0.72	มาก	11
10.	เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับยุคโลกาภิวัตน์	4.00	0.75	มาก	12
11.	เชื่อมั่นในตนเอง มีเหตุผล และให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	4.17	0.75	มาก	9

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	n = 199		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
		X	S.D.		
12	ชอบช่วยเหลือสังคม เป็นแกนนำ ในการทำกิจกรรม ทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	3.94	0.75	มาก	13
13	มีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติ และบูรณาการร่วม กับหน่วยงานอื่น ๆ	3.83	0.79	มาก	14
14	สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความดี ความชอบตามผลงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้าในสายงาน	4.22	0.72	มาก	6
เฉลี่ยรวม		4.15	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก (4.15)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 4 สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า ค่าเฉลี่ย 4.30 ข้อ 1 มีมุมมองกว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหารงาน ค่าเฉลี่ย 4.28 และข้อ 6 สามารถรับผิดชอบงานได้ตรงตามบทบาทและหน้าที่ของ “หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์” ที่ตนเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 4.27 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้ายคือ ข้อ 13 มีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ค่าเฉลี่ย 3.83 ข้อ 12 ชอบช่วยเหลือสังคม เป็นแกนนำในการทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.94 และข้อ 10 เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับยุคโลกาภิวัตน์ ค่าเฉลี่ย 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่ และระดับความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	n = 199		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
		X	S.D.		
1.	เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยดี แข็งแรง ร่าเริง นำคบหาสมาคม	4.27	0.71	มาก	3
2.	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ บุคคลทั่วไป	4.34	0.67	มาก	1
3.	เป็นคนใจเย็น สุขุม รู้จักควบคุมอารมณ์	4.27	0.66	มาก	4
4.	เป็นคนสุภาพเรียบร้อย พุดจาฉะฉาน มีเหตุผล	4.24	0.68	มาก	8

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	n = 199		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
		X	S.D.		
5.	มีอิทธิพลที่ดี ชกข่อง ชมเชย ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นอย่างเต็มที่	4.26	0.70	มาก	5
6.	อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับชั้น	4.16	0.73	มาก	9
7.	เป็นคนเปิดเผยเป็นคนจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	4.31	0.71	มาก	2
8.	ไม่มีนิสัยก้าวร้าว นบเนียน ไม่ยกคนข่มท่าน	4.26	0.75	มาก	6
9.	พูดอย่างที่คิด ทำอย่างที่พูด	4.16	0.79	มาก	10
10.	มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส	4.11	0.78	มาก	13
11.	เป็นคนว่องไวกระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า	4.12	0.69	มาก	12
12.	ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.25	0.69	มาก	7
13.	วางตัวอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามกาลเทศะ	4.14	0.72	มาก	11
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>4.22</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มี  
ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้าน  
บุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก (4.22)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัด  
ชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3  
ลำดับแรกคือ ข้อ 2 เป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป  
ค่าเฉลี่ย 4.34 ข้อ 4 เป็นคนเปิดเผย เป็นคนจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 4.31 และข้อ 1 เป็นผู้มิ  
สุภาพพละนามายดี แข็งแรง ร่าเริงน่าคบหาสมาคม ค่าเฉลี่ย 4.27 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับ  
สุดท้ายคือ ข้อ 10 มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส ค่าเฉลี่ย 4.11 ข้อ 11 เป็นคนว่องไว  
กระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า ค่าเฉลี่ย 4.12 และ ข้อ 13 วางตัวอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกาลเทศะ  
ค่าเฉลี่ย 4.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับที่ และระดับความคิดเห็นของพนักงาน  
สงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อ	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	n = 199		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
		X	S.D.		
1.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.58	0.66	มากที่สุด	1
2.	ความขยันหมั่นเพียร	4.28	0.69	มาก	7
3.	ตรงต่อเวลา	4.32	0.66	มาก	6
4.	เป็นผู้ที่บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม	4.00	0.77	มาก	13
5.	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา	4.20	0.76	มาก	8
6.	จงรักภักดีต่อองค์กร	4.35	0.69	มาก	4
7.	มีความยุติธรรม	4.47	0.65	มาก	2
8.	ประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม	4.00	0.73	มาก	14
9.	รู้จักถนอมน้ำใจผู้ร่วมงาน	4.16	0.74	มาก	11
10.	เป็นผู้มีสัจจะ เชื่อถือได้	4.35	0.66	มาก	5
11.	มีความหนักแน่น ไม่หุบเขา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	4.37	0.68	มาก	3
12.	มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น และได้รับการยอมรับให้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.02	0.74	มาก	12
13.	มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.20	0.74	มาก	9
14.	มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นยามเดือดร้อน โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.20	0.74	มาก	10
เฉลี่ยรวม		4.25	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้  
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะ  
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก (4.24)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัด  
ชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ  
คือข้อ 1 มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 4.58 ข้อ 7 มีความยุติธรรม ค่า  
เฉลี่ย 4.47 และข้อ 11 มีความหนักแน่น ไม่หุบเขา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ค่าเฉลี่ย 4.37  
สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้ายคือ ข้อ 8 ประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดี  
งาม ค่าเฉลี่ย 4.00 ข้อ 4 เป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม ค่าเฉลี่ย 4.00 และ ข้อ 12 มีความเข้าใจ  
ในขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น และได้รับการยอมรับให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม  
ค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** วิเคราะห์ เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ จำแนกตามภูมิฐานะเดิม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน (ตามตารางที่ 4.7 – ตารางที่ 4.21)

**ตารางที่ 4.7** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในภาพรวมคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามภูมิฐานะ

ข้อ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	อยู่ในเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 162		อยู่นอกเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 37		t
		X	S.D.	X	S.D.	
		1.	คุณลักษณะด้านวิชาการ	3.78	0.52	
2.	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	4.13	0.49	4.22	0.57	-0.98
3.	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	4.22	0.50	4.21	0.55	0.16
4.	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.24	0.52	4.31	0.47	0.79
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.43</b>	<b>4.15</b>	<b>0.48</b>	<b>-0.70</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามภูมิฐานะ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

**ตารางที่ 4.8** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านวิชาการ จำแนกตามภูมิฐานะ

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านวิชาการ	อยู่ในเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 162		อยู่นอกเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 37		t
		X	S.D.	X	S.D.	
		1.	สามารถนำความรู้ทางวิชาการ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.07	0.71	
2.	มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายแห่งรัฐและแผนวิสาหกิจของ สกย.	3.95	0.77	4.14	0.71	-1.33

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านวิชาการ	อยู่ในเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 162		อยู่นอกเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 37		t
		X	S.D.	X	S.D.	
3.	รู้จัก ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐาน ทาง สังคม	4.09	0.79	4.24	0.76	-1.05
4.	สามารถเป็นวิทยากร หรือประสานงานสนับสนุน การฝึกอบรม ด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้	4.04	0.80	4.30	0.78	-1.80
5.	สามารถแนะนำการเขียนโครงการ วิเคราะห์และประเมินผล โครง การในอาชีพภาคการเกษตรได้	3.92	0.78	4.14	0.75	-1.53
6.	มีความรู้และเข้าใจในหลักการสร้างชุมชนยั่งยืน และสามารถเป็น ที่ปรึกษาได้	3.94	0.77	4.19	0.70	-1.81
7.	มีความรู้และเข้าใจในการจัดการเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรและ สิ่งแวด ล้อมแบบยั่งยืน	3.73	0.75	3.70	0.91	0.22
8.	สามารถแปลงนโยบายให้เป็นโครงการหรือแผนปฏิบัติการ อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.94	0.77	4.00	0.85	-0.39
9.	สามารถให้คำปรึกษาในการประกอบธุรกิจ วางแผน การผลิต และการตลาดระดับท้องถิ่นได้	3.70	0.88	3.73	0.90	-0.20
10.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี	3.06	0.98	3.00	1.00	0.31
11.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษามลายูได้เป็นอย่างดี	3.65	1.01	3.30	1.15	1.89
12.	ติดตามความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทางการเกษตรและอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.80	0.82	3.76	0.86	0.26
13.	มีความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี มาใช้กับงาน ได้อย่างเหมาะสม	3.65	0.74	3.78	0.82	-0.98
14.	มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการการใช้คอมพิวเตอร์	3.37	0.90	3.46	0.90	-0.54
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.78</b>	<b>0.52</b>	<b>3.86</b>	<b>0.57</b>	<b>0.78</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความ  
คิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามภูมิลำเนา ใน  
ด้านคุณลักษณะด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวม  
ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของ  
พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่ในเขต  
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มี  
ความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านวิชาการไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามภูมิภาค

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	อยู่ในเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 162		อยู่นอกเขต 5 จังหวัด ภาคใต้ n = 37		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	มีมุมมองที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ ( Vision)ที่ดี ในการบริหารงาน	4.27	0.75	4.32	0.85	-0.42
2.	มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการติดตามประเมินผลและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์	4.18	0.68	4.19	0.78	-0.80
3.	มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความ เป็นธรรม	4.20	0.63	4.46	0.65	-2.21*
4.	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า	4.29	0.67	4.32	0.75	0.27
5.	สามารถแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการและวิธีการใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่น ได้ (เกษตรกร)	4.15	0.70	4.14	0.67	0.44
6.	สามารถรับฟังข้อบกพร่องได้ตรงตามบทบาท และหน้าที่ ของ “หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์” ที่ตนเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม	4.24	0.69	4.38	0.64	-1.11
7.	มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม	4.17	0.75	4.46	0.84	-2.05*
8.	มีศิลปะในการ โน้มน้าวจิตใจ สร้างแนวร่วม และสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	4.15	0.73	4.22	0.85	-0.50
9.	สามารถเขียนหนังสือ สั่งการ ได้อย่างถูกต้องชัดเจน และได้ใจความ	4.04	0.72	4.22	0.71	-1.33
10.	เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์	4.01	0.74	3.97	0.83	0.24
11.	มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเหตุผล และให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	4.15	0.74	4.24	0.80	-0.65
12.	ชอบช่วยเหลือสังคม เป็นแกนนำ ในการทำกิจกรรม ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.93	0.74	4.00	0.82	-0.50
13.	มีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	3.81	0.78	3.95	0.81	-0.95
14.	สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดความชอบตามผลงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้าในสายงาน	4.21	0.70	4.24	0.80	-0.25
เฉลี่ยรวม		4.13	0.49	4.22	0.57	-0.98

$$P \leq 0.05$$

จากตารางที่ 4.9 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามภูมิภาค ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแตกต่างกัน คือ ข้อ3 มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม และ ข้อ7 มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามภูมิภาค

ข้อที่	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	อยู่ในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ n = 162		อยู่นอกเขต 5 จังหวัดภาคใต้ n = 37		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยดี แข็งแรง ร่าเริง น่าคบหาสมาคม	4.25	0.70	4.35	0.79	-0.80
2.	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป	4.35	0.63	4.32	0.82	0.18
3.	เป็นคนใจเย็น สุขุม รู้จักควบคุมอารมณ์	4.30	0.64	4.14	0.75	1.39
4.	เป็นคนสุภาพเรียบร้อย พุดจาละฉาน มีเหตุผล	4.28	0.65	4.03	0.76	2.09*
5.	มีอัธยาศัยที่ดี ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเต็มที่	4.27	0.70	4.24	0.68	0.18
6.	อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ทุกระดับชั้น	4.18	0.70	4.08	0.86	0.74
7.	เป็นคนเปิดเผยเป็นคนจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	4.28	0.71	4.46	0.69	-1.42
8.	ไม่มีนิสัยก้าวร้าว นบเนียน ไม่ยกตนข่มท่าน	4.28	0.72	4.16	0.90	0.89
9.	พูดอย่างที่คิด ทำอย่างที่พูด	4.15	0.81	4.19	0.74	-0.28
10.	มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส	4.12	0.79	4.08	0.76	0.25
11.	เป็นคนว่องไว กระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า	4.12	0.69	4.14	0.71	-0.14
12.	ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.25	0.68	4.24	0.76	0.78
13.	วางตัวอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามกาลเทศะ	4.10	0.72	4.30	0.70	-1.51
เฉลี่ยรวม		4.22	0.50	4.21	0.55	0.16

$$P \leq 0.05$$

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามภูมิภาค ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของ

พนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่มีภูมิลำเนาอยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพแตกต่างกัน คือ ข้อ 4 เป็นคนสุภาพเรียบร้อย พูดจาฉะฉาน มีเหตุผล นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำแนกตามภูมิลำเนา

ข้อที่	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	อยู่ในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ n = 162		อยู่นอกเขต 5 จังหวัดภาคใต้ n = 37		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.52	0.70	4.81	0.40	-2.40*
2.	ความขยันหมั่นเพียร	4.25	0.71	4.41	0.60	1.27
3.	ตรงต่อเวลา	4.31	0.67	4.38	0.59	-0.59
4.	เป็นผู้ที่บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม	3.98	0.76	4.11	0.81	-0.95
5.	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา	4.14	0.78	4.46	0.61	-2.32*
6.	จงรักภักดีต่อองค์กร	4.34	0.69	4.41	0.69	-0.53
7.	มีความยุติธรรม	4.44	0.66	4.59	0.60	-1.27
8.	ประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม	4.01	0.73	3.97	0.76	0.25
9.	รู้จักถนอมน้ำใจผู้ร่วมงาน	4.19	0.72	4.05	0.81	0.97
10.	เป็นผู้มีสัจจะ เชื่อถือได้	4.32	0.66	4.46	0.69	-1.15
11.	มีความหนักแน่น ไม่หุนเหว รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	4.35	0.68	4.49	0.69	-1.13
12.	มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น และได้รับการยอมรับให้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.06	0.74	3.84	0.73	1.62
13.	มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของผู้ได้บังคับบัญชา	4.20	0.72	4.16	0.83	0.31
14.	มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นยามเดือดร้อน โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.20	0.72	4.19	0.81	0.06
	เฉลี่ยรวม	4.24	0.52	4.31	0.47	-0.79

P ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามภูมิลำเนาเดิม ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และพนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกัน คือ ข้อ 1 มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และข้อ 5 มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในภาพรวมคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ต่ำกว่า ปริญญาตรี n = 94		ปริญญาตรี หรือสูงกว่า n = 105		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	คุณลักษณะด้านวิชาการ	3.80	0.58	3.79	0.49	0.23
2.	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	4.13	0.56	4.16	0.45	-0.47
3.	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	4.27	0.52	4.18	0.49	1.23
4.	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและ จริยธรรม	4.29	0.54	4.21	0.47	1.02
	เฉลี่ยรวม	4.12	0.48	4.08	0.41	0.58

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ที่มีวุฒิการศึกษาค่าต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานสงเคราะห์ส่วน Yang ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนก การสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านวิชาการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านวิชาการ	ต่ำกว่า ปริญญาตรี n = 94		ปริญญาตรี หรือสูงกว่า n = 105		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	สามารถนำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.01	0.73	4.18	0.73	-1.64
2.	มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายแห่งรัฐและแผนวิสาหกิจของ สกย.	4.04	0.79	3.93	0.74	1.01
3.	รู้จักระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐาน ทางสังคม	4.03	0.84	4.20	0.73	-1.52
4.	สามารถเป็นวิทยากร หรือประสานงานสนับสนุน การฝึกอบรม ด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้	4.01	0.84	4.15	0.76	-1.25
5.	สามารถแนะนำการเขียนโครงการ วิเคราะห์และประเมินผล โครงการในอาชีพภาคการเกษตรได้	3.90	0.80	4.01	0.75	-0.95
6.	มีความรู้และเข้าใจในหลักการสร้างชุมชนยั่งยืน และสามารถเป็นที่ปรึกษาได้	4.00	0.78	3.97	0.75	-0.26
7.	มีความรู้และเข้าใจในการจัดการเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน	3.66	0.78	3.79	0.78	-1.18
8.	สามารถแปลงนโยบายให้เป็นโครงการแผนปฏิบัติการ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.97	0.84	3.94	0.73	0.28
9.	สามารถให้คำปรึกษาในการประกอบธุรกิจ วางแผน การผลิต และการตลาดระดับท้องถิ่นได้	3.71	0.89	3.70	0.88	0.14
10.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี	3.22	0.95	2.89	0.98	2.46*
11.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษามลายูได้เป็นอย่างดี	3.70	1.05	3.49	1.04	1.46
12.	ติดตามความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการเกษตรและอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.87	3.79	0.79	0.03
13.	มีความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี มาใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม	3.74	0.75	3.61	0.77	1.26
14.	มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์	3.44	0.92	3.34	0.88	0.73
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.80</b>	<b>0.58</b>	<b>3.79</b>	<b>0.49</b>	<b>0.23</b>

P ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาในคุณลักษณะด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่มีวุฒิการศึกษาด้านปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานสงเคราะห์ส่วนยางที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านวิชาการแตกต่างกัน คือ ข้อ 10 มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างดี นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อที่	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	ต่ำกว่าปริญญาตรี n = 94		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า n = 105		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	มีมุมมองที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ ( Vision) ที่ดีในการบริหารงาน	4.28	0.78	4.28	0.77	0.00
2.	มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการติดตามประเมินผล และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์	4.19	0.72	4.17	0.67	0.20
3.	มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม	4.21	0.69	4.29	0.60	-0.80
4.	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า	4.26	0.65	4.33	0.70	-0.80
5.	สามารถแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการและวิธีการใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่น ได้ (เกษตรกร)	4.20	0.73	4.16	0.67	0.40
6.	สามารถรับผิดชอบงานได้ตรงตามบทบาท และหน้าที่ ของ “หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์” ที่ตนเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม	4.20	0.77	4.32	0.58	-1.27
7.	มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม	4.17	0.76	4.28	0.79	-0.96
8.	มีศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจ สร้างเนวร่วม และสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	4.10	0.80	4.22	0.71	-1.15
9.	สามารถเขียนหนังสือ สั่งการได้อย่างถูกต้องชัดเจน และได้ใจความ	4.07	0.74	4.08	0.70	-0.17
10.	เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์	4.01	0.81	3.99	0.70	0.19
12.	ขอช่วยเหลือสังคม เป็นแกนนำ ในการทำกิจกรรม ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	3.95	0.74	3.94	0.77	0.03
13.	มีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	3.80	0.84	3.87	0.75	-0.61
14.	สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดความชอบตามผลงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้าในสายงาน	4.16	0.74	4.27	0.70	-1.05
เฉลี่ยรวม		4.13	0.56	4.16	0.45	-0.47

จากตารางที่ 4.14 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่า

เฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	ต่ำกว่า ปริญญาตรี n = 94		ปริญญาตรี หรือสูงกว่า n = 105		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยดี แข็งแรง ร่าเริง นำคบหาสมาคม	4.29	0.70	4.25	0.73	0.39
2.	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป	4.36	0.65	4.32	0.69	0.40
3.	เป็นคนใจเย็น สุขุม รู้จักควบคุมอารมณ์	4.28	0.69	4.27	0.64	0.10
4.	เป็นคนสุภาพเรียบร้อย พุดจาจะฉฉาน มีเหตุผล	4.31	0.67	4.17	0.69	1.42
5.	มีอิทธิพลที่ดี ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเต็มที่	4.27	0.72	4.26	0.68	0.09
6.	อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกระดับชั้น	4.20	0.68	4.12	0.77	0.76
7.	เป็นคนเปิดเผยเป็นคนจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	4.31	0.72	4.31	0.70	-0.06
8.	ไม่มีนิสัยก้าวร้าว นบเนียน ไม่ยกตนข่มท่าน	4.29	0.73	4.24	0.78	0.46
9.	พูดอย่างที่คิด ทำอย่างที่พูด	4.30	0.67	4.03	0.87	2.43*
10.	มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส	4.23	0.77	4.00	0.78	2.12*
11.	เป็นคนว่องไว กระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า	4.26	0.69	4.00	0.68	2.63*
12.	ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.28	0.71	4.23	0.68	0.49
13.	วางตัว อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามกาลเทศะ	4.13	0.75	4.14	0.70	-0.15
เฉลี่ยรวม		4.27	0.52	4.18	0.49	1.23

$$P \leq 0.05$$

จากตารางที่ 4.15 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์ส่วนงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานสงเคราะห์ส่วนงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแตกต่างกัน คือ ข้อ 9 พุดอย่างทีคิด ทำอย่างทีพุด, ข้อ 10 มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส และข้อ 11 เป็นคนว่องไวกระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์ส่วนงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำแนกตามวุฒิมัธยมศึกษา

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ต่ำกว่า ปริญญาตรี n = 94		ปริญญาตรี หรือสูงกว่า n = 105		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.50	0.74	4.65	0.57	-1.58
2.	ความขยันหมั่นเพียร	4.34	0.70	4.22	0.68	1.24
3.	ตรงต่อเวลา	4.35	0.63	4.30	0.68	0.59
4.	เป็นผู้ที่บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม	4.04	0.80	3.96	0.73	0.74
5.	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา	4.33	0.75	4.09	0.75	2.30*
6.	จงรักภักดีต่อองค์กร	4.38	0.72	4.32	0.66	0.60
7.	มีความยุติธรรม	4.39	0.72	4.54	0.57	-1.62
8.	ประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม	4.10	0.75	3.91	0.71	1.76
9.	รู้จักถนอมน้ำใจผู้ร่วมงาน	4.26	0.72	4.08	0.76	1.71
10.	เป็นผู้มีสัจจะ เชื่อถือได้	4.37	0.72	4.32	0.61	0.51
11.	มีความหนักแน่น ไม่หุนเหิน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	4.34	0.73	4.40	0.64	-0.61
12.	มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น และได้รับการยอมรับให้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.11	0.77	3.93	0.71	1.65
13.	มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของผู้ได้บังคับบัญชา	4.27	0.72	4.13	0.76	1.26
14.	มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นยามเดือดร้อน โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.26	0.76	4.14	0.71	1.08
เฉลี่ยรวม		4.29	0.54	4.21	0.48	1.02

$$P \leq 0.05$$

จากตารางที่ 4.16 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่า มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันคือ ข้อ 5 มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในภาพรวมคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	10 ปี หรือต่ำกว่า n = 55		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป n = 144		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	คุณลักษณะด้านวิชาการ	3.86	0.53	3.77	0.53	1.04
2.	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	4.19	0.49	4.13	0.51	0.66
3.	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	4.21	0.53	4.22	0.50	-0.14
4.	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและ จริยธรรม	4.20	0.52	4.27	0.50	-0.91
	เฉลี่ยรวม	4.11	0.42	4.10	0.45	0.20

จากตารางที่ 4.17 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่ามีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านวิชาการ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านวิชาการ	10 ปี หรือต่ำกว่า n = 55		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป n = 144		t
		X	S.D.	X	S.D.	
		1.	สามารถนำความรู้ทางวิชาการ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.29	0.66	
2.	มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายแห่งรัฐและแผนวิสาหกิจของ สกย.	3.96	0.77	3.99	0.76	-0.24
3.	รู้จัก ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐาน ทางสังคม	4.25	0.75	4.07	0.79	1.49
4.	สามารถเป็นวิทยากร หรือประสานงานสนับสนุน การฝึกอบรม ด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้	4.33	0.79	3.99	0.78	2.69*
5.	สามารถแนะนำการเขียนโครงการ วิเคราะห์และประเมินผล โครงการ ในอาชีพภาคการเกษตรได้	4.09	0.78	3.91	0.77	1.48
6.	มีความรู้และเข้าใจในหลักการสร้างชุมชนยั่งยืน และสามารถเป็นที่ปรึกษาได้	4.02	0.80	3.97	0.75	0.80
7.	มีความรู้และเข้าใจในการจัดการเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน	3.73	0.87	3.73	0.75	-0.02
8.	สามารถแปลงนโยบายให้เป็นโครงการหรือแผนปฏิบัติการ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	0.66	3.90	0.82	1.73
9.	สามารถให้คำปรึกษาในการประกอบธุรกิจ วางแผน การผลิต และการตลาดระดับท้องถิ่นได้	3.80	0.87	3.67	0.88	0.96
10.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี	2.93	0.96	3.09	0.99	-1.05
11.	มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษามลายูได้เป็นอย่างดี	3.47	1.09	3.63	1.03	-0.96
12.	ติดตามความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทางภาคเกษตรและอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.87	0.82	3.76	0.83	0.88
13.	มีความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี มาใช้กับงาน ได้อย่างเหมาะสม	3.67	0.82	3.67	0.74	-0.00
14.	มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์	3.47	0.79	3.35	0.93	0.83
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.86</b>	<b>0.53</b>	<b>3.77</b>	<b>0.53</b>	<b>1.04</b>

$$P \leq 0.05$$

จากตาราง ที่ 4.18 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในคุณลักษณะด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า และพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านวิชาการ แตกต่าง กัน คือ ข้อ1 สามารถนำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและข้อ4 สามารถเป็นวิทยากรหรือประสานงานสนับสนุนการฝึกอบรมด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อที่	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ	10 ปีหรือต่ำกว่า n = 55		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป n = 144		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	มีมุมมองที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ ( Vision)ที่ดีในการบริหารงาน	4.45	0.69	4.21	0.79	2.03*
2.	มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการติดตามประเมินผลและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์	4.24	0.69	4.16	0.70	0.69
3.	มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม	4.38	0.59	4.20	0.65	1.76
4.	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า	4.49	0.54	4.22	0.71	2.52*
5.	สามารถแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการและวิธีการใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นได้ (เกษตรกร)	4.13	0.64	4.20	0.72	-0.67
6.	สามารถรับผิดชอบงานได้ตรงตามบทบาท และหน้าที่ของ "หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์" ที่ตนเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม	4.36	0.59	4.23	0.71	1.25
7.	มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม	4.27	0.83	4.21	0.76	0.52
8.	มีศิลปะในการ โน้มน้าวจิตใจ สร้างแนวร่วม และสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	4.24	0.74	4.13	0.76	0.87
9.	สามารถเขียนหนังสือ ส่งสารได้อย่างถูกต้องชัดเจน และได้ใจความ	4.07	0.77	4.08	0.70	-0.03
10.	เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์	3.85	0.80	4.06	0.73	-1.69
11.	มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเหตุผล และให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	4.20	0.78	4.16	0.74	0.34
12.	ขอช่วยเหลือสังคม เป็นแกนนำ ในการทำกิจกรรม ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.89	0.83	3.97	0.72	-0.62
13.	มีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	3.78	0.83	3.85	0.78	-0.58
14.	สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดเห็นความชอบตามผลงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้าในสายงาน	4.25	0.70	4.20	0.72	0.47
เฉลี่ยรวม		4.19	0.49	4.13	0.51	0.66

จากตารางที่ 4.19 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า และพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแตกต่างกัน คือ ข้อ 1 มีมุมมองที่กว้างไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหารงาน และข้อ 4 สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	10 ปี หรือต่ำกว่า n = 55		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป n = 144		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยดี แข็งแรง ร่าเริง น่าคบหาสมาคม	4.29	0.69	4.26	0.73	0.30
2.	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป	4.44	0.57	4.31	0.70	1.23
3.	เป็นคนใจเย็น สุขุม รู้จักควบคุมอารมณ์	4.35	0.64	4.24	0.67	0.97
4.	เป็นคนสุภาพเรียบร้อย พุดจาจะฉาน มีเหตุผล	4.25	0.67	4.23	0.69	0.23
5.	มีทัศนคติที่ดี ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเต็มที่	4.18	0.70	4.29	0.70	-0.99
6.	อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ทุกระดับชั้น	4.11	0.83	4.18	0.69	-0.61
7.	เป็นคนเปิดเผยเป็นคนจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	4.29	0.76	4.32	0.69	-0.25
8.	ไม่มีนิสัยก้าวร้าว หนักแน่น ไม่ยกตนข่มท่าน	4.29	0.81	4.25	0.73	-0.34
9.	พูดอย่างที่คิด ทำอย่างที่พูด	4.11	0.79	4.17	0.80	-0.51
10.	มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส	3.89	0.94	4.19	0.70	-2.47*
11.	เป็นคนว่องไว กระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า	4.15	0.70	4.11	0.69	0.31
12.	ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.25	0.67	4.25	0.70	0.41
13.	วางตัวอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามกาลเทศะ	4.18	0.77	4.12	0.70	0.55
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.53</b>	<b>4.22</b>	<b>0.5</b>	<b>-0.14</b>

$$P \leq 0.05$$

จากตารางที่ 4.20 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า และพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพแตกต่างกัน คือ ข้อ 10 มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ ที่	คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม	10 ปี หรือต่ำกว่า n = 55		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป n = 144		t
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.62	0.59	4.56	0.69	0.53
2.	ความซื่อสัตย์สุจริต	4.24	0.77	4.29	0.66	-0.50
3.	ตรงต่อเวลา	4.27	0.62	4.34	0.67	-0.65
4.	เป็นผู้ที่บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม	3.93	0.79	4.03	0.76	-0.83
5.	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา	4.05	0.83	4.26	0.73	-1.69
6.	จงรักภักดีต่อองค์กร	4.27	0.71	4.38	0.68	-1.00
7.	มีความยุติธรรม	4.55	0.54	4.44	0.69	0.98
8.	ประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม	3.87	0.77	4.05	0.71	-1.52
9.	รู้จักถนอมนำใจผู้ร่วมงาน	4.00	0.86	4.22	0.68	-1.90
10.	เป็นผู้มีสำนึก เชื่อถือได้	4.44	0.57	4.31	0.69	1.17
11.	มีความหนักแน่น ไม่หุนเหยา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	4.45	0.63	4.34	0.70	1.05
12.	มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น และได้รับการยอมรับให้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม	3.87	0.82	4.07	0.71	1.68
13.	มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของผู้ได้บังคับบัญชา	4.07	0.90	4.24	0.67	-1.45
14.	มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นยามเดือดร้อน โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.11	0.88	4.23	0.68	-1.02
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.52</b>	<b>4.27</b>	<b>0.50</b>	<b>-0.91</b>

จากตารางที่ 4.21 พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า และพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม ไม่แตกต่างกันทุกข้อ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยครอบคลุมสารระดังนี้ คือวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

5.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามภูมิลำเนาเดิม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

#### 5.2 สมมุติฐานของการวิจัย

5.2.1 พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในที่มีภูมิลำเนาเดิมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้แตกต่างกัน

5.2.2 พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ แตกต่างกัน

5.1.3 พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้แตกต่างกัน

#### 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย

##### 5.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย พนักงานสงเคราะห์ส่วนภายในจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสตูล, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดปัตตานี, สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดยะลา

และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดนราธิวาส ใช้พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปีงบประมาณ 2544 จำนวน 210 คน ซึ่งได้ส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและเป็นฉบับสมบูรณ์จำนวน 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.76

### 5.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้รับการแนะนำปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้นำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach) กับพนักงานสงเคราะห์สวนยางจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 รวมทุกด้านเท่ากับ 0.97 และเป็นรายด้านดังนี้ คุณลักษณะด้านวิชาการ เท่ากับ 0.89 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.92 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เท่ากับ 0.91 และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม เท่ากับ 0.94

### 5.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการบันทึกเสนอขอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากพนักงานสงเคราะห์สวนยาง สังกัดสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ สงขลา สตูล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ส่งถึงหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลและในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

### 5.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup> (Statistical Package for Social Sciences /Personal Computer Plus) เพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม โดยใช้ t - test

## 5.4 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ จำแนกตาม ภูมิฐานะเดิม วุฒิศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะ 4 ด้าน มีดังนี้

ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนรายละเอียดแต่ละด้านเป็นดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายข้ออยู่ในระดับปานกลางเพียง 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับมากและความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นลำดับแรกคือ รู้กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐานทางสังคม ลำดับที่สองคือ สามารถนำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและลำดับที่สามคือสามารถเป็นวิทยากรหรือประสานงานด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ลำดับแรกคือ มีความรู้ในการใช้ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี รองลงมาคือ มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์

2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นลำดับแรก คือ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า ลำดับที่สองคือ มีมุมมองกว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหารงานและลำดับสามคือ สามารถรับผิดชอบงานได้ตรงตามบทบาทและหน้าที่ของ “หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์” ที่ตนเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ลำดับแรกคือ มีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ รองลงมาคือ ขอบช่วยเหลือสังคม เป็นแกนนำในการทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นลำดับแรก คือ เป็นผู้ที่มึมนุชขสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป ลำดับสองคือ เป็นคนเปิดเผย เป็นคนจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน และลำดับสามคือ เป็นผู้มีสุขภาพพลานามัยดี แข็งแรง ร่าเริงน่าคบหาสมาคม สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ลำดับแรก

คือ มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส ลำดับรองลงมาคือ เป็นคนว่องไวกระฉับกระเฉง ไม่ เชื่องช้า

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายชื่ออยู่ใน ระดับมากที่สุดมีเพียง 1 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับมากและความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นลำดับ แรกคือมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลำดับที่สองคือ มีความยุติธรรม และลำดับ สามคือ มีความหนักแน่น ไม่หุบเบา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ลำดับแรก คือ ประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม และรองลงมาคือ เป็นผู้บำเพ็ญ ประโยชน์เพื่อส่วนรวม

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ จำแนกตาม ภูมิฐานะเดิม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

1. จำแนกตามภูมิฐานะเดิม ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงาน สงเคราะห์สวนยางที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีความคิด เห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่า เฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชาย แดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่ ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

1.2 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่า เฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชาย แดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่ ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2 ข้อคือ มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ ได้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม และ มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูน ความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม โดยพนักงานสงเคราะห์สวน ยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าพนักงาน ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่า เฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชาย

แดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพียง 1 ข้อ คือ เป็นคนสุภาพเรียบร้อย พุฒจาฉะฉาน มีเหตุผล โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าพนักงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

1.4 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2 ข้อคือมีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าพนักงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

2. จำแนกตามวุฒิการศึกษา ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพียงข้อเดียวคือ มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

2.2 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่

ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอยู่ 3 ข้อ คือ พุดอย่างทีคิด ทำอย่างทีพุด, มีสัมมาคารวะ เคารพ ในความอาวุโส และเป็นคนห่วงใย กระทบกระเจิง ไม่เชื่อถือซ้ำ โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

2.4 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพียงข้อเดียว คือ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3. จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่ามีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2 ข้อคือ สามารถนำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถเป็นวิทยากรหรือประสานงานสนับสนุนการฝึกอบรมด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้ โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.2 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามึระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

กัน 2 ข้อ คือมีมุมมองที่กว้างไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหารงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพียงข้อเดียว คือ มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส โดยพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.4 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

## 5.5 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และการวิจัยค้นพบว่าพนักงานที่มีภูมิลำเนาเดิมแตกต่างกัน วุฒิการศึกษาแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ไม่แตกต่างกัน แม้ว่าใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษา ศาสนา คือจะมีการนับถือศาสนาอิสลามเป็นส่วนใหญ่ ขนบธรรมเนียมประเพณี และภาษา โดยเฉพาะภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกัน ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีภาษาพูดที่แตกต่างกันไปจากประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ นั่นคือมีการใช้ภาษามลายูมากกว่าภาษาไทย จึงทำให้บางครั้งการทำงานของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ และพนักงานสงเคราะห์สวนยาง มีอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารกันบ้าง ในการอภิปรายผลผู้วิจัยกล่าวถึงประเด็นสำคัญต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นในภาพรวมต่อคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ประสานงาน ควบคุม ดูแลพนักงานสงเคราะห์สวนยางซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ซึ่งสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดูแลเกษตรกรเจ้าของสวนยาง โดยการส่งพนักงานสงเคราะห์สวนยางเข้าไปปฏิบัติงานในหมู่บ้าน ตำบลต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อบริการ อำนวยความสะดวก ติดตามตรวจสอบให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการทำสวนยาง ให้เงินทุนสงเคราะห์แก่เกษตรกรเจ้าของสวนยาง ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยางจำเป็นต้องเข้าไปคลุกคลีกับเกษตรกรเจ้าของสวน เมื่อประสบปัญหาที่พนักงานสงเคราะห์ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองหรือพนักงานสงเคราะห์สวนยางต้องการความช่วยเหลือในด้านอื่น จำเป็นต้องอาศัยหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่ดี มีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านดังที่กล่าวมา เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา และหน่วยงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหารวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน ดังนั้นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์จึงต้องเป็นผู้นำที่ดี สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือ ให้กับพนักงานสงเคราะห์สวนยางและเกษตรกรเจ้าของสวนยาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม คุประเสรี (2540 : 52) เรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชา ควรประกอบไปด้วยลักษณะเหล่านี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถรอบด้าน มีพรหมวิหาร 4 ในสถานการณ์และเวลาอันเหมาะสม และพงษ์ศักดิ์ บัวหยาด (2543 :145) กล่าวว่า คนดีคือคนที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่สังคมยอมรับว่าถูกต้องเหมาะสม ไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือสังคมและผู้อื่นตามกำลัง ความสามารถ

1. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงมี ทั้งนี้เพราะหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีกับพนักงานสงเคราะห์สวนยางทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและการประพฤติ

ปฏิบัติตนและเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง เป็นผู้ที่เหมาะสมผลการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง หากหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ไม่มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมแล้ว จะทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางขาดความเชื่อมั่น ขาดความเชื่อถือในตัวหัวหน้าซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยางได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชลอ ธรรมศิริ (2532:513) และ วินิจ เกตุขำ (2535:67) กล่าวว่า ในการทำงานถึงแม้ว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความสำคัญมากก็จริง แต่ผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญเป็นพิเศษไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ชีวิตความก้าวหน้าส่วนหนึ่งฝากไว้กับผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ให้ทั้งคุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้สนับสนุนให้ก้าวหน้าหรือเป็นผู้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรม ควรแก่การเคารพนับถือ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตามควรแก่เหตุการณ์ และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและตรวจสอบได้เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือมีความยุติธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์นั้นเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ทำงานร่วมกันกับพนักงานสงเคราะห์สวนยางและเกษตรกรชาวสวนยาง ดังนั้นความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ความยุติธรรม จึงจำเป็นมากในการปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคสนามนั้นหมายถึงการให้การให้การสงเคราะห์ การรังวัด หากหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีคุณลักษณะในเรื่องดังกล่าวแล้ว จะเป็นการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ สร้างความสบายใจให้กับพนักงานสงเคราะห์ เมื่อพนักงานสงเคราะห์มีขวัญกำลังใจแล้วก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นพนักงานที่ดีต่อสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งสอดคล้องกับสุชาติ โคนิน (2528 : 1-2) กล่าวว่า หน้าที่ของพนักงานที่ดีต่อองค์กรคือ พนักงานจะต้องมีความขยัน ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต และอดทน มีระเบียบวินัยที่ดี ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลโดยไม่จำเป็นต้องมีการตรวจตราควบคุมจนเกินไปซึ่งได้แก่ ความรับผิดชอบนั่นเอง ส่วนข้อที่พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีระดับความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม พนักงานสงเคราะห์สวนยางให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อย อาจจะมีสาเหตุมาจาก สังคมไทยเป็นสังคมที่มีการประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอยู่แล้ว เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ทุกคนควรรู้และยึดปฏิบัติซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนปฏิบัติกันอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ บัวหยาด (2543 : 146) กล่าวว่าคุณธรรมพื้นฐานของความเป็นคนดีและคนที่จะปฏิบัติได้นั้น อย่างน้อยจะต้องมีหลักธรรมที่จะต้องสำนึกในจิตใจอยู่เสมอก็คือ หิริ โอตตปปะ อันได้แก่ หิริ คือความละอายต่อความชั่ว เมื่อมนุษย์มีความรัก เกลียดและกลัวความชั่ว การกระทำชั่วก็จะไม่เกิดขึ้น ส่วน โอตตปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อความชั่ว เป็นความรู้สึกรู้สึกที่มองเห็นสิ่งชั่วทั้งหลายเป็นอันตรายไม่กล้าแตะต้องหรือเข้าไปใกล้เพราะกลัวผลร้าย

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นลำดับที่สอง รองจากคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางเห็นว่าบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้เป็นอันดับแรกและเป็นลักษณะที่จะสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ เมื่อหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีบุคลิกภาพที่ดีแล้ว ก็สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางและผู้ที่เข้ามาติดต่อกับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางได้ การที่มีบุคลิกภาพที่ดียังทำให้ภาพพจน์ของหน่วยงานดูดีขึ้นด้วย ซึ่ง พงษ์ศักดิ์ บัวหยาด (2543 : 69) กล่าวว่า ในการทำงาน นอกจากความสามารถในทุกๆ ด้านแล้ว สิ่งที่เขาไม่ได้คือ “มาดของผู้ทำงาน” สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นในค่าเฉลี่ยรายข้อสูงสุด คือ เรื่องของการมีมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นในเรื่องของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนเปิดเผย จริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป และยังมีสุขภาพพลานามัยดี แข็งแรง วินิจ เกตุขำ (2535 : 2) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาหลายอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารมีเป็นจำนวนมากที่ยังไม่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์อย่างแท้จริง ซึ่งถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้แล้ว จะเห็นว่ามนุษย์เป็นเรื่องของสามัญสำนึก และเริ่มมีมาพร้อมกับการเกิดของคนก็ว่าได้ ซึ่งในงานวิจัยของบุญเจือ ช่างต่อ (2540 : 92) เรื่องคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจตามความต้องการของสถานประกอบการในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ค้นพบว่า สถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความต้องการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรเชษฐ ชีระมณี (2534 : 116) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์ในการทำงานว่าหมายถึง การรู้จักใช้ศิลปะ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันกับบุคคลได้อย่างมีความสุขซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งในองค์กรลดลง หรือไม่รุนแรงจนทำให้มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ศิลปะที่ใช้มันได้แก่ การรู้จักตนเอง โดยต้องรู้ถึง ความต้องการ นิสัย บุคลิกภาพ การปรับปรุงพฤติกรรม และอื่น ๆ ของตัวเราเอง อีกทั้งจะต้องเข้าใจผู้อื่น โดยจะต้องวิเคราะห์ ความต้องการของผู้อื่น ความแตกต่างของคน ความสามารถในการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้อื่น ลักษณะของบุคคลรอบตัวเรา รวมถึง เข้าใจสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ไม่มองข้ามในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ต้องใช้การสังเกตที่มีเหตุผล เพราะในการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง พนักงานสงเคราะห์สวนยางต้องการให้มีเรื่องของมนุษยสัมพันธ์มาก ก็เพราะว่าเมื่อเกิดมีปัญหา หรือจำเป็นที่จะต้องแสดงความคิด ก็สามารถที่จะปรึกษาได้ และได้รับ

แนะนำ ชี้แจง ด้วยความเต็มใจ และเป็นกันเอง ซึ่งจะสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันมากขึ้น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีสัมมาคารวะ เคารพในความเป็นอาวุโส อาจจะเป็นเพราะว่าในสังคมไทยมักเป็นสังคมแบบพี่น้องหรือรุ่นพี่รุ่นน้อง จึงทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เชื่อว่าคนที่จะได้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์นั้น จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งอยู่แล้ว เพราะว่สังคมไทยเป็นสังคมพี่น้อง ดังนั้นการมีสัมมาคารวะ จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองหรืออาจจะมีการปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก และในการปฏิบัติงานย่อมใช้ความรู้ความสามารถมากกว่า

3. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นลำดับที่สามจากคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเมื่อหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีบุคลิกภาพที่ดีแล้ว ยังจะต้องมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่ดีอีกด้วย เพราะผู้นำที่ดีสามารถใช้อิทธิพล สร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ทำให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งสอดคล้องกับ Koontz and Donnell (1972 : 435) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2540 : 265-266) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพล จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจการใดกิจการหนึ่ง ซึ่งก็จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า มีแนวคิดในการพัฒนาใหม่ๆ เพราะหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ เป็นผู้ที่มีโอกาสที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในที่สุด ฉะนั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่ดี พร้อมกันนี้ผู้บริหารต้องมีมุมมองที่กว้าง มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงศ์ (2537 : 225) กล่าวว่า ทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนหนึ่งเป็นทักษะด้านการมีสายตากว้างไกล (Visionary Skills) คือ เป็นผู้ที่มีทัศนวิสัยที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยง “ความคิด” สู่ “การปฏิบัติ” โดยสามารถถ่ายทอดความคิดจากคนสู่ลูกน้อง โดยลูกน้องสามารถมองเห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมและผูกพันร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมคิด บางโม (2538 : 75-76) กล่าวว่าถึงคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือมีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี มีความรู้ความชำนาญพิเศษ สามารถรับรู้เรื่องราวต่างๆ เป็นอย่างดี มีความจำดี มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ สามารถในการตัดสินใจดี รวดเร็ว ถูกต้อง และมีความอดทนกล้าหาญ อดทนต่อการทำงานและการถูกตำหนิ กล้าเสนอแนวความคิดใหม่ๆ และ นงนุช สิงหเดชะ (2539 : 17) กล่าวว่า คุณสมบัติของการเป็นผู้นำนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งควรจะมีก็คือ การที่จะกล้าเป็นผู้เอนอกรับผิดชอบต่อสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กระทำลงไป เพราะความผิด

ผลาของลูกน้องนั้น ต้องถือว่าเป็นส่วนหนึ่งจากความบกพร่องของผู้บังคับบัญชาด้วย เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่าระดับความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและมีพนักงานสงเคราะห์สวนยางเข้าไปปฏิบัติงานในหมู่บ้าน ตำบล คอยแก้ไขปัญหา ต่างๆ ที่ต้องการคำตอบในขณะนั้น เช่นในเรื่องของการสงเคราะห์และปลูกแทน การแทรกแซง ยางพาราซึ่งพนักงานสงเคราะห์สวนยางมีส่วนร่วมในการคัดคุณภาพยางหรืออาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับส หกรณ์ สกย. โรงอบ /รมยาง รวมไปถึงการสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เกษตรกรชาวสวนยางได้ ระดมความคิดเห็นในระบบ A.I.C. โดยทางสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางให้การ สนับสนุนทั้งในด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากรและแนวทางการดำเนินงานให้กับเกษตรกรชาว สวนยาง และในการพบกับเกษตรกรชาวสวนยางหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจ ในการแก้ปัญหาให้กับเกษตรกรหรือกับพนักงานสงเคราะห์ที่มา ปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2540 : 265-266) กล่าวว่า อำนาจที่เกิดจาก ความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะส่วนตัว ความรู้ด้านเทคนิคและประสบ การณ์ของผู้บริหาร ที่เกิดจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา จึงทำให้เกิดรูปแบบหนึ่งซึ่ง ยอมรับจากคนทั่วไป ถ้าหากผู้บริหารมีอำนาจชนิดนี้ก็จะสามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องที่ ตนถนัดได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดในด้านนี้คือมีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวปฏิบัติและ การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นเพราะสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางมีการ ฝึกอบรม ปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่และมอบคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติ งาน ซึ่งสอดคล้องกับ พะยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. :146) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการซึ่ง บุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็น องค์กรประกอบขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งพนักงานสงเคราะห์สวนยางปฏิบัติงานทาง ภาคสนาม เป็นผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านเกษตรกรรม มีประสบการณ์ทางด้านเกษตรกรรมมาแล้ว ในขณะที่เรียน และได้คลุกคลีหรือปฏิบัติงานร่วมกับเกษตรกรชาวสวนยางอีกทั้งทางสำนักงานกอง ทุนสงเคราะห์การทำสวนยางได้มีการปฐมนิเทศพนักงาน ส่งพนักงานอบรม ศึกษาดูงานเป็นประจำ ทุกปี ทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางสามารถใช้ประสบการณ์ของตนเองทำงานให้สำนักงานกอง ทุนสงเคราะห์การทำสวนยางได้ ในด้านการกำหนดแนวปฏิบัติการบูรณาการร่วมกับหน่วยงาน อื่นๆ เป็นระดับการกำหนดนโยบายซึ่งพนักงานสงเคราะห์สวนยางเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ชั้นสูง จึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ในเรื่องนี้ น้อย

4. คุณลักษณะด้านวิชาการ พบว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาค ได้ มีความคิดเห็นในคุณลักษณะด้านวิชาการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย จาก

คุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะด้านวิชาการเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่มีความสำคัญกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เช่นกัน เป็นคุณลักษณะที่ต้องอาศัยการนำความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ ความรู้ในด้านต่างๆ กฎระเบียบข้อบังคับของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง รวมถึงกฎหมายทางสังคมไปประยุกต์ใช้ในการควบคุมดูแล ให้คำปรึกษากับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ซึ่งสอดคล้องกับ กิติ ดยัคคานนท์ (2538 : 98) กล่าวว่าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้บริหารที่ติดต่อกับควบคุมผู้ปฏิบัติอย่างใกล้ชิด จึงต้องการหรือจำเป็นต้องมีทักษะด้านฝีมือหรือวิชาการมาก เพราะมีหน้าที่ต้องให้คำปรึกษาหรือร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาออกปฏิบัติการเป็นครั้งคราวเพื่อตรวจตลาดส่งเสริมการขายและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาไปพร้อมๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุปิติ ขุนภักดี (2530 : 39 - 40) ได้สรุปลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านวิชาการไว้ดังต่อไปนี้ คือ ควรเป็นผู้มีระดับความรู้ หรือวุฒิทางการศึกษา ตามการยอมรับของสังคม และควรรู้ในสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้และมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในเรื่องของความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา รวมทั้งนโยบายในการจัดการศึกษา และจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน อันจะช่วยทำให้มีวุฒิภาวะและสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นได้ว่าข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือรู้กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานและกฎหมายพื้นฐานทางสังคม เพราะหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เป็นบุคคลที่ต้องดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง และหากมีปัญหาเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย บุคคลที่พนักงานสงเคราะห์สวนยางจะปรึกษาหรือขอข้อเสนอนั้นก็คือหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ดังนั้นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ควรออกมารับแทนหรือปกป้องพนักงานสงเคราะห์สวนยางตามหน้าที่ที่หัวหน้าจะให้ความช่วยเหลือได้ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2543 ค : 1-2) ได้กำหนดคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ในด้านวิชาการไว้ว่า เป็นผู้ที่สามารถการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความสามารถในการปฏิบัติงานสงเคราะห์สวนยางและงานพัฒนาการสงเคราะห์อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ สามารถปรับปรุงนโยบายและแผนงาน มีความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในความรับผิดชอบ สามารถปกครองบังคับบัญชา เข้าใจในหลักการบริหารบุคคล มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน และสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี และข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุดคือมีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามคุณลักษณะของหัวหน้า

แผนการสงเคราะห์ในด้านวิชาการที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางกำหนดไว้ว่า ต้องเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี พนักงานสงเคราะห์สวนยางจึงเห็นว่าการศึกษาในระดับปริญญาตรีพอจะมีความรู้ในภาษาอังกฤษอยู่บ้างจึงให้ความสำคัญกับข้อนี้หน่อยที่สุด

## ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น

1. จำแนกตามภูมิลำเนาเดิม ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เพราะว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น ต่างต้องการให้หัวหน้าแผนการสงเคราะห์มีคุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม อยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลำเนาเดิมต่างกัน ซึ่งมีขนบธรรมเนียมที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ไม่แตกต่างกัน นั้นหมายถึงภูมิลำเนาเดิมและขนบธรรมเนียมที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สอดคล้องกับ บุญเจือ ช่างต่อ (2540 : 99) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจตามความต้องการของสถานประกอบการในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า สถานประกอบการที่เป็นหมวดอุตสาหกรรมต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะผู้สำเร็จการศึกษา โดยรวมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่แตกต่างกัน

1.1 ด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามภูมิลำเนาเดิม ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เพราะทั้งพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตและนอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่างต้องการให้หัวหน้าแผนการสงเคราะห์นำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รู้กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐานทางสังคมและสามารถเป็นวิทยากร หรือประสานงาน สนับสนุนการฝึกอบรมด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้ เพื่อเป็นหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ที่คอยควบคุม ดูแล สั่งการ ให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางลงพื้นที่เพื่อให้คำปรึกษา ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยแก่เกษตรกรชาวสวนยาง รวมถึงแก้ปัญหาให้กับพนักงานสงเคราะห์สวนยางเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 15) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานประกอบการ จะปรากฏได้จากผลงานด้านวิชาการ

เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรม การศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานสงเคราะห์สวนยางไม่ว่าจะอยู่ในเขตหรือนอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก็ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านวิชาการ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ และปฏิบัติตามแนวนโยบายของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางด้วย ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2527 : 19) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ หน่วยงานใด สามารถหากคนดี มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้นานที่สุด ก็จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่าไม่แตกต่างกันทุกข้อ

1.2 ด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามภูมิลำเนาเดิม ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต่างต้องการหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับสูง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีมุมมองที่กว้าง มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 225) กล่าวว่า ทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนหนึ่งเป็นทักษะด้านการมีสายตากว้างไกล (Visionary Skills) คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยง “ความคิด” สู่ “การปฏิบัติ” โดยสามารถถ่ายทอดความคิดจากคนสู่ลูกน้อง โดยลูกน้องสามารถมองเห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมและผูกพันร่วมกัน จึงทำให้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์การทำสวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2 ข้อคือ มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม เพราะพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลำเนาเดิมอยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องการความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ จึงต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม แตกต่างจากพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และอีกข้อหนึ่งคือมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม เพราะจารีตประเพณีของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้นิยมให้ผู้ชายทำงานด้านเผยแพร่ศาสนามากกว่าที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงทำ

ให้ความต้องการหัวหน้าที่มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่มแตกต่างกัน

1.3 ด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามภูมิลาเนา ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เพราะพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป เป็นคนเปิดเผย จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพเป็นลักษณะเด่นของบุคคลที่สามารถมองเห็นได้ เมื่อบุคลิกภาพของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ดีทำให้มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับพงษ์ศักดิ์ บัวหยาด (2538 : 63) กล่าวว่าบุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการประกอบอาชีพ เพราะสามารถทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน ตลอดจนมีอำนาจหรืออิทธิพลต่อความรู้สึกและอารมณ์ของผู้พบเห็นหรือผู้สมาคมด้วย บุคลิกภาพที่ดีทำให้เกิดความนิยมยกย่อง ทำให้การติดต่อราบรื่น และบุญเจือ ช่างต่อ (2540 : 37) ซึ่งทำวิจัยในเรื่องคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาการบริหารธุรกิจตามความต้องการของสถานประกอบการในเขตจังหวัดยะเชิงเทรา กล่าวว่า บุคลิกภาพจะมีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน ชีวิตส่วนตัวและการอยู่ร่วมกันในสังคม บุคลิกภาพจะเป็นลักษณะอันดับแรกในการสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพียง 1 ข้อ คือ เป็นคนสุภาพเรียบร้อย พุดจาจะฉาน มีเหตุผล เพราะพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลาเนาเดิมอยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นคนที่พุดซ้ำเนื่องมาจากมีการใช้ภาษาท้องถิ่นมาก ดังนั้นเวลาที่จะต้องพุดภาษากลางจะพุดได้ไม่ชัดเจน จึงต้องการหัวหน้าที่สุภาพเรียบร้อย พุดจาจะฉานและมีเหตุผลจึงทำให้ความคิดเห็นในข้อนี้แตกต่างกันกับความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลาเนาเดิมอยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1.4 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามภูมิลาเนา ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม เพราะในการปกครองคนจำเป็นที่จะต้องมีความลักษณะที่กล่าวมา ถือเป็นสิ่งที่หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ควรมี ซึ่งสอดคล้องกับ มนูญ วงศ์วาริ (2538 : 104-106) กล่าวว่า การบริหารที่จะให้ได้ผลดีตลอดรอดฝั่งในระยะยาวนั้น ผู้บริหารต้องใช้คุณธรรมความดี อันมีความซื่อสัตย์ สุจริต ฯลฯ เป็นตัวนำความรู้ความสามารถเสมอ ซึ่งนอกจากนี้เขายังได้กล่าวถึงธรรมอัน

ประเสริฐในพุทธศาสนา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนหรือปกครองคน คือ พรหมวิหาร 4 ประกอบไปด้วยเมตตา คือความปรารถนาที่จะทำให้คนอื่นเป็นสุข ถ้าใช้ในการบริหารก็คือจงบริหารคนและปกครองคนด้วยความเมตตา เวลาให้คนให้โทษแก่คนก็จงให้ด้วยความเมตตา กรุณาหมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ กรุณาเป็นความสงสารเป็นความเห็นใจ มุทิตา หมายถึง ถ้าเขาเป็นสุขเราก็พลอยยินดีไปด้วย หรือพลอยยินดีเมื่อคนอื่นเป็นสุข และอุเบกขา หมายถึง การมีจิตใจที่ไม่หวั่นไหวในการทำสุจริตของเรา มีจิตใจวางเฉยเป็นกลางไม่มีอคติ มีจิตใจที่ยุติธรรม จึงทำให้ความคิดเห็นของของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านคุณธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2 ข้อคือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางมีความมั่นใจว่าได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน และผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ได้ผ่านการประเมินจากคณะกรรมการมาแล้ว จึงทำให้ความคิดเห็นในข้อนี้แตกต่างกัน และอีกข้อหนึ่งคือ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพราะพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีภูมิลำเนาเดิมส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลาม จึงทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นคำสอนของศาสนาพุทธแตกต่างกัน

2. จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยางจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามด้วยความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ฉบับเดียวกัน และในระเบียบข้อบังคับต่างๆ ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์และพนักงานสงเคราะห์สวนยาง จึงใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางโดยเสมอภาคและเป็นระบบเดียวกัน เพราะฉะนั้นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์จะต้องยึดถือและปฏิบัติตามด้วยความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงรู้กฎหมายพื้นฐานทางสังคม และในระเบียบข้อบังคับจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับ พรหมราช ทรัพย์ประภา (2529 : 3) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ ยึดถือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นักบริหารที่ดีจะต้องฝึกฝนและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ไม่แตกต่างกัน

2.1 ด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเพราะพนักงานสงเคราะห์สวนยางต้องการหัวหน้าแผนกสงเคราะห์ที่รู้กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐานทาง

สังคม และมีความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐและแผนวิสาหกิจของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเพราะทั้งสองอย่างมีความสำคัญต่อแผนการปฏิบัติงานทั้งของหัวหน้าแผนการสงเคราะห์และพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ซึ่งสอดคล้องกับ ญูณี รักษาทรัพย์ (2539 : 6) กล่าวว่า ทักษะในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถและความชำนาญในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ มีความสามารถในการนำความรู้ด้านการบริหารงานไปใช้ได้ดี และมีความสามารถในการบริหารงานบุคคล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมทั้งความสามารถรอบรู้ในขอบข่ายที่รับผิดชอบ สามารถกำหนดนโยบาย วางแผน และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 1 ข้อคือ มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางนั้น เป็นการดำเนินงานที่มีสถาบัน RISDA ประเทศมาเลเซียเป็นต้นแบบของการบริหารและการพัฒนาคุณภาพยาง ซึ่งเอกสารเป็นภาษาอังกฤษและในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีเขตติดกับประเทศมาเลเซีย มีการติดต่อกันประสานงานกัน พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจึงมีความต้องการให้หัวหน้าแผนการสงเคราะห์มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับตนได้ ส่วนพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีความมั่นใจว่าตนเองมีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้บ้าง จึงทำให้ความคิดเห็นในข้อนี้แตกต่างกัน

2.2 ด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องการหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า และมีมุมมองกว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหารงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ที่ต้องเข้าไปในพื้นที่ พบกับเกษตรกรเจ้าของสวนมักพบปัญหา ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับเจ้าของสวนยางนั้น หัวหน้าแผนการสงเคราะห์ไม่จำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารระดับสูง เพราะปัญหาจะเป็นปัญหาที่ไม่ร้ายแรงมากนัก เป็นปัญหาที่มักเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ และเป็นปัญหาเฉพาะงานด้านเกษตรเป็นส่วนใหญ่ แต่หากเป็นปัญหาที่พนักงานสงเคราะห์สวนยาง ไม่สามารถแก้ได้ และหากเกิดปัญหาที่ทำงานซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากสายงานแล้ว จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขจากหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ ฉะนั้นหัวหน้าแผนการสงเคราะห์ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งสอดคล้อง

กับสมคิด บางโม (2538 : 75) กล่าวว่า คุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารนั้นมีลักษณะพิเศษคือมีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี มีความรู้ความชำนาญพิเศษ สามารถรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความจำดี มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจได้ดี รวดเร็วและถูกต้อง และมีความอดทน กล้าหาญ อดทนต่อการทำงานเมื่อถูกตำหนิ และกล้าเสนอแนวความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ และหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ควรจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป จึงทำให้ความคิดเห็นของของพนักงานสงเคราะห์สวนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าไม่แตกต่างกัน

2.3 ด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป เป็นคนเปิดเผย จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากในการทำงานนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้ว การทำงานร่วมกันที่ต้องการพึ่งพาอาศัยกันจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ อารี เพชรสุค (2530 : 108-109) กล่าวว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่น ในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับนับถือศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 3 ข้อ คือ พุดอย่างที่ดี ทำอย่างที่ดี อาจเป็นเพราะที่ผ่านมาหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ไม่สามารถทำอย่างที่ดีเองให้คำพูดไว้ จึงทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนภายในที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความต้องการหัวหน้าที่มีคุณลักษณะในข้อนี้แตกต่างจากพนักงานสงเคราะห์สวนภายในที่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในข้อนี้สัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโสอาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนภายในที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานมานาน และตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานสงเคราะห์การทำสวนยางได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ว่าต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งอาวุโสน้อยกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ดังนั้นพนักงานสวนยางจึงต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีสัมมา

การระ เคารพในความอาวุโส จึงทำให้ผลของข้อนี้แตกต่างกัน และข้อสุดท้าย เป็นคนว่องไว กระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า แสดงให้เห็นว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางต้องการหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่ทำงานรวดเร็ว เป็นคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม เพราะในการปกครองคนจำเป็นที่จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ควรมี ซึ่งสอดคล้องกับมบุญ วงศ์วาริ (2538 : 104-106) กล่าวว่า การบริหารที่จะให้ได้ผลดีตลอดรอดฝั่งในระยะยาวนั้น ผู้บริหารต้องใช้คุณธรรมความดี อันมีความซื่อสัตย์ สุจริต ฯลฯ เป็นตัวนำความรู้ความสามารถเสมอ และ โสภณ เสือพันธ์และจินตนา บุญยากุล (2540 : 46) กล่าวว่า พนักงานทุกคนหวังพึ่งพาผู้บังคับบัญชา ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม มีความรักความเมตตา คอยให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาให้ ก็จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเกิดความมั่นใจในชีวิต ทำงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นนำไปสู่ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านคุณธรรมและจริยธรรมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 1 ข้อ คือ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา อาจเป็นเพราะหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าส่วนมากจะเน้นใช้ความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการมาใช้ในการบริหารงานมากจนลืมนำเอาหลักธรรมมาใช้ในการบริหาร จึงทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความต้องการในข้อนี้มากกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีวุฒิมัศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทำให้ความคิดเห็นในข้อนี้แตกต่างกัน

3. จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีการทำงานใกล้ชิดกับพนักงานสงเคราะห์สวนยางซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้บังคับบัญชา ระดับต้นที่แบบอย่างให้กับกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาและยังเป็นเสมือนสัญลักษณ์ของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานท่ามกลางเกษตรกร เป็นตัวแทนขององค์กร และก่อนที่จะได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์นั้น จะต้องมื่ออบรมและประเมินคุณลักษณะในด้านต่างๆ ให้กับผู้ที่ได้รับพิจารณาเป็นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับกำธร โรจน์รุ่งสิงขร (2530 : 8-10) กล่าว

ว่า ในเรื่องความรู้ทางวิชาการนั้นในความเป็นนักศึกษาที่จบการศึกษาใหม่ ๆ ยังไม่สามารถทำงานได้ทันที สถานประกอบการจะฝึกอบรมให้ก่อนเข้าทำงานจริง

3.1 ด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางต่างต้องการให้หัวหน้าแผนกรู้กฎ ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานและกฎหมายพื้นฐานทางสังคมและมีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐและแผนวิสาหกิจของ สกย. เนื่องจากเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งที่หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์สามารถที่จะปฏิบัติงานให้กับทางสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางด้วยความเข้าใจ ถูกต้องตามนโยบายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสะสมประสบการณ์ในการทำงานที่ดีให้กับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับสมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 6) กล่าวว่า ความรู้และประสบการณ์ในทางการบริหารของผู้บริหารสามารถพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ ความรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ เช่นความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์ ความรู้ในทางวิชาชีพ ความรู้ที่เหมาะสมกับคุณลักษณะและความสนใจของแต่ละคน และอีกส่วนคือระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ เช่นระยะเวลาที่เรียนในสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาการทำงาน เพราะยอมรับกันแล้วว่า ผู้มีประสบการณ์ในด้านอาชีพมากกว่า ย่อมมีความสามารถประกอบอาชีพนั้นมากกว่าด้วย จึงทำให้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2 ข้อคือ สามารถนำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นเพราะพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่ายังขาดความมั่นใจในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน จึงต้องการหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อที่จะสามารถปรึกษาได้ ส่วนพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความมั่นใจในการแก้ปัญหามากกว่าจึงให้ความสำคัญในข้อนี้น้อยกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า ส่วนในข้อสามสามารถเป็นวิทยากรหรือประสานงานสนับสนุน การฝึกอบรมด้านวิชาชีพเสริมให้กับชุมชนได้ เพราะ พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่ามีความต้องการหัวหน้าที่มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการทางเกษตรกรรม สามารถถ่ายทอดหรือเป็นวิทยากรให้กับเกษตรกรได้ ซึ่งพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่าต้องการดูเป็นแบบอย่าง จึงทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่ามีความต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีความรู้เป็นวิทยากรหรือประสานงานสนับสนุน การฝึกอบรมด้านวิชาชีพเสริมให้กับชุมชนได้มากกว่า

พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จึงทำให้ข้อนี้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

3.2 ด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เพราะพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องการหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรม เนื่องจากหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เป็นผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง หากหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ไม่ทำการประเมินด้วยความเป็นธรรมแล้วย่อมส่งผลให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางขาดความเชื่อมั่น ขาดความเชื่อถือในตัวหัวหน้าซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยางได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชลอธรรมศิริ (2532 : 513) และ วินิจ เกตุขำ (2535 : 67) กล่าวว่า ในการทำงานถึงแม้ว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความสำคัญมากก็จริง แต่ผู้บังคับบัญชาก็มีความสำคัญเป็นพิเศษไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ชีวิตความก้าวหน้าส่วนหนึ่งฝากไว้กับผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ให้ทั้งคุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้สนับสนุนให้ก้าวหน้าหรือเป็นผู้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรม ควรแก่การเคารพนับถือ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตามควรแก่เหตุการณ์ จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน 2 ข้อ คือ มีมุมมองกว้าง มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีในการบริหารงาน เพราะ พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่ามีความต้องการให้หัวหน้าแผนกสงเคราะห์สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพราะผู้ที่ทำงานมานานกว่า 10 ปีโดยส่วนใหญ่ไม่สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ จึงทำให้ความคิดเห็นในข้อนี้แตกต่างกัน และในข้อสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า เพราะปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งของเกษตรกรในพื้นที่ เช่น ความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์สวนยาง การรังวัด ซึ่งไม่สามารถใช้ความรู้ด้านวิชาการในการแก้ปัญหาได้ต้องใช้ประสบการณ์เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาจึงทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปี หรือต่ำกว่าต้องการหัวหน้าแผนกสงเคราะห์ที่มีความสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าพนักงาน

สงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ที่มีการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปจึงทำให้ความคิดเห็นในข้อนี้แตกต่างกัน

3.3 ด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มึมนุชยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป เป็นคนเปิดเผย จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากในการทำงานนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้ว การทำงานร่วมกันที่ต้องการพึ่งพาอาศัยกันจำเป็นต้องมีมึมนุชยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Keit Devis (อ้างใน บุญเจือ ช่างต่อ 2540 : 38) กล่าวว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ให้คนในกลุ่มได้ร่วมใจกันทำงานอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ ร่วมใจกันทำโดยสอดคล้องกับเศรษฐกิจ จิตใจและความพึงพอใจในสังคม จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 1 ข้อ คือ มีสัมมาคารวะ เคารพในความอาวุโส เพราะผู้ที่เป็นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์เป็นคนรุ่นใหม่ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีตามระเบียบของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จึงทำให้พนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปี ขึ้นไปมีความต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีสัมมาคารวะเคารพในความอาวุโสมากกว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีหรือต่ำกว่า จึงทำให้ความคิดเห็นในข้อนี้แตกต่างกัน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าพนักงานสงเคราะห์สวนยางต้องการให้หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม เนื่องจากในการปฏิบัติงานถือเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นสิ่งสำคัญในทุกระดับ โดยเฉพาะหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ควรมี พร้อมกับปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานสงเคราะห์สวนยาง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 8 (2540 –2544) ด้านการผลิตโดยมีวัตถุประสงค์หลัก ที่จะใช้กระบวนการให้การศึกษาและฝึกอบรม เพื่อให้สามารถผลิตคนระดับกลางและระดับสูงให้พอกับความต้องการของสังคม รวมทั้งพัฒนาคนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพทั้งทางด้านร่างกาย และด้านจิตใจ โดยมีสุขภาพสมบูรณ์ เข้าใจ สาธารณสุข พื้นฐาน ปลอดภัยจากสิ่งเสพติด มีความสุขสงบ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย ภูมิใจในตนเอง มีจิตจรรีกรักษาชาติไทย เข้าใจคนอื่น มีสำนึกในความเป็นไทย มีจิตใจที่จะสู้กับสิ่งยุ่งยาก และยึดพุทธ

ปรัชญา และปรัชญาในศาสนาที่ตนนับถือ เป็นหลักในการดำรงชีวิต เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ไม่แตกต่างกันทุกข้อ

## 5.6 ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานสงเคราะห์ส่วนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ในคุณลักษณะด้านคุณธรรม และจริยธรรมมากที่สุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในหน่วยงาน โดยแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ

### 1. ส่วนกลาง (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง)

1.1 มีการกำหนดให้เป็นนโยบายที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ ในการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีคุณธรรมและจริยธรรมให้มีคุณธรรมและจริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานุเคราะห์ให้เป็นหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ในการที่จะแต่งตั้งหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ มาดำรงตำแหน่งในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ควรที่จะมีการจัดฝึกอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรม เน้นในเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ส่วนภูมิภาค (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางใน 5 จังหวัดชายแดน ภาค ใต้)

2.1 ให้มีการจัดอบรม สัมมนาให้แก่พนักงานทุกคน ในเรื่องของการมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

2.2 จัดให้มีวาระการประชุมในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง

2.3 จัดให้มีการประสานงานในการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา มุ่งเน้นในการประสานสายสัมพันธ์ และการเข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่โดยมุ่งเน้นในการทำกิจกรรมร่วมกับเจ้าของสวนยาง โดยให้ยึดหลักของขนบธรรมเนียมประเพณี

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้เรียนรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมไทยภาคใต้มากขึ้น

## 5.7 การวิจัยครั้งต่อไป

5.7.1 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานกองทุนสงเคราะห์ส่วนยาง

5.7.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามที่เป็นจริง และตามความคาดหวังของพนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง

5.7.3 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาสำนักงาน กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดในเขตภาคใต้ ตามความคิดเห็นของพนักงาน

## บรรณานุกรม

- กำธร โรจน์รุ่งสิงขร. 2534. รายงานการสรุปผลสัมมนาแนวนโยบายผลิตแรงงานอาชีพศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลาง 14-17 เมษายน 2534. เอกสารอัดสำเนา
- กิติ ดยัคคานนท์ นายแพทย์. 2538. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บัดเตอร์ฟลาย.
- กิติมา ปรีดีดิถก. 2529. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร.
- กีรติ บุญเจือ. 2519. จริยศาสตร์สำหรับผู้เริ่มเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์
- เกษม กุประเสริฐ. 2540. “ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของ  
ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย).” วิทยานิพนธ์  
รัฐศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จรรยา มิลินทร์ และคณะ. 2502 พจนานุกรมศัพท์การศึกษา. พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ชะลอ ธรรมศิริ. 2532. “มนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ.” หน้า 481-530. คู่มือเอกสารการสอนชุดวิชา  
ประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช.
- ชัยฤกษ์ วราวิทยา. 2526. การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. ม.ป.ป.ก. เทคนิคการบริหารแผนใหม่. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.
- ชาติรี เมืองนาโพธิ์. 2532. “คุณลักษณะของบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ  
เอกชน.” กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. เอกสารอัดสำเนา.
- ญาณิ รักษาทรัพย์. 2539. “การศึกษาความต้องการพัฒนาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันราชภัฏกลุ่ม  
รัตนโกสินทร์.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ อดสากรรมมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เดโช สวานานนท์ 2528 “บุคลิกภาพ กับความสำเร็จในการทำงาน.” วิทยาสาร. ตุลาคม
- ทวีศักดิ์ ญาณประทีป 2534 พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2536 ข. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธำรง บัวศรี. 2527. หลักการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- ธีรวิมล ประทุมรัตน์. 2530. การบริหารการศึกษา. สงขลา : ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา.
- นงนุช สิงหเดชะ. 2539. “ลูกผู้ชาย อยู่ไหนหว่า.” มติชน 1 กุมภาพันธ์ 2539 หน้า 17
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. ม.ม.ป. บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอร่าวัฒนาการพิมพ์
- บรรลือ พลฤกษ์วัน. 2519. การประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- บุญเจือ ช่างต่อ. 2540. “คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาการบริหารธุรกิจ ตามความต้องการของสถานประกอบการในเขตจังหวัด ฉะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บุญส่ง จำปาโพธิ์. 2536. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวางแผนและพัฒนา วิทยาลัยอาชีวศึกษาตามทัศนของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บุญส่ง นิลแก้ว. 2521. คู่มือการใช้แบบทดสอบ อีบีพีเอส. เชียงใหม่ : ลานนาการพิมพ์
- บุญเอก ถาวรสิน. 2542. “คุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ใน วิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.
- ปิ่น มาลากุล. 2518. การปฏิรูปการศึกษา กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พงษ์ศักดิ์ บัวหยาด. 2543. การพัฒนาเข้าสู่อาชีพ กรุงเทพฯ : เอ็มพันธ์ จำกัด
- พจนานุกรม. 2531. ฉบับเฉลิมพระเกียรติ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พนัส หันนาคินทร์. 2512. หลักการบริหารโรงเรียน. พระนคร : แพร์พิทยา
- พรรณราย ทร์พะประภา. 2531. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : วิชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชั่น
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2538. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์สุภา.
- ไพรัตน์ พิคน้อย. มปป. วิธีสอนทั่วไป. ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ภิญโญ สาธร. 2516. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- มบุญ วงศ์วาริ. 2538. หลักธรรมกับการบริหาร. มปป. ธรรมสภา
- ละออ หุดางกูร. ม.ป.ป. จิตวิทยาเบื้องต้น. ม.ป.ท. : โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย คณะ แพทย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร วรุฒบางกูร และ สุพิชญา ธีรกุล. 2523. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการสอนเบื้องต้น. สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์.
- วิจิตร อวาทกุล. 2527. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : อ.อิทธิพล.
- วิทยา เทพยา. 2527. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : อ.อิทธิพล.
- วินัย สมมิตร และคณะ. 2527. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วินิจ เกตุขำ. 2535. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์
- วินิจ เกตุขำและคมเพชร ฉัตรศุภกุล. 2522. กระบวนการกลุ่ม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2540. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2524. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2524. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สถาบันวิจัยยาง. 2543. รายงานประจำปี 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สมคิด บางโม. 2538. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, พัทรี นีรนาทโกมล และปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต, ผู้เรียบเรียง. 2532. **บุคลิกภาพ และการพัฒนาบุคลิกภาพ** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- สมบูรณ์ พรธนาภพ. 2521. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บรรณาธิการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2516. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสีโยกฤษฏ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. 2523. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2530. **พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. กรุงเทพฯ : เก่งสูง**
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2533. 30 ปี สกย. กรุงเทพฯ : เมย์ฟลาวเวอร์ (ประเทศไทย)
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2536. แผนวิสาหกิจ 2535-2539. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2537. คู่มือพนักงาน 2537. กรุงเทพฯ : เมย์ฟลาวเวอร์ (ประเทศไทย)
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2541. รายงานประจำปี 2540. กรุงเทพฯ : เมย์ฟลาวเวอร์ (ประเทศไทย)
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2541. แผนวิสาหกิจ 2540-2544. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2543 ก. 40 ปี สกย. กรุงเทพฯ : เมย์ฟลาวเวอร์ (ประเทศไทย)
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2543 ข. ระเบียบสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ว่าด้วย กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานและหน่วยงาน. 31 สิงหาคม 2543
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2543 ค. ระเบียบสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ว่าด้วย มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง. 12 พฤษภาคม 2543
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2544. คู่มือพนักงาน 2544. กรุงเทพฯ : เมย์ฟลาวเวอร์ (ประเทศไทย)
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. ที่ 115/2543. คำสั่งเรื่องกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งพนักงานดำรงตำแหน่งในส่วนงาน. ตุลาคม 2543

สุชาญ โกศิน. 2528. **สันติสุขในธุรกิจอุตสาหกรรม ในโครงการสร้างเสริมจัดการยุคใหม่ รุ่น 2.**

กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

สุปิติ ขุนภักดี. 2530. “ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์  
อำเภอ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในภาคกลาง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์  
มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรางค์ แสงวานิช. 2528. “บุคลิกภาพ”. ศูนย์ศึกษา. เอกสารอัดสำเนา.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี. 2534. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** ม.ป.ท. : อ.ป.พ.

สุรพงษ์ เปล่งรัศมี. 2533. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกช่างอุตสาหกรรมในวิทยาลัย  
กรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ.

สุระศักดิ์ ฉายขุนทด. 2533. “ลักษณะที่เป็นจริงและลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตามทัศนคติของตนเอง ครู และ  
ผู้ปกครอง เขตการศึกษา 11.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาประถมศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ดิยาวี. 2535. **การบริหารโดยใช้อิทธิพล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539. **ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย  
ศรี นครินทร์วิโรฒ. เอกสารประกอบคำบรรยาย.

โสภณ เสือพันธ์ และจินตนา บุญยากุล. 2540. **การพัฒนาประสบการณ์วิชาชีพ กรมอาชีวศึกษา.**  
กรุงเทพฯ : เอ็มพันธ์.

อนันต์ มาสวัสดิ์. 2518. “การศึกษาคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนคติของครู  
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒประสานมิตร.

อรุณ รักธรรม. 2530. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

อภาภ ภมรบุตร. 2516. **จิตวิทยาในการปกครอง.** กรุงเทพฯ : โพธิ์สามต้นการพิมพ์.

อารี เพชรสุด. 2530. **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

อำนวยการ สิริเจริญชัย. 2539. “ความล้มเหลวในการบริหารการศึกษา.” สารสภาอาจารย์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.

Koonts, Harold D. and O'Donnell, Cyril. 1972. **Principles of Management.**

New York : McGraw-Hill

## ภาคผนวก



คำสั่งคณะกรรมการคุศาสตร๖ต๖สาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ 154 /2544

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย  
และมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์  
ดังต่อไปนี้

**1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**

รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
รศ.ดร.ปรียาพร	วงศ์อนุตร โรจน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

**2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์**

ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	ประธานกรรมการ
รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	กรรมการ
ดร.ณรงค์	พิมสาร	กรรมการ
ดร.มาลัย	จิรวัดนเกษตร์	กรรมการ
รศ.ดร.ปรียาพร	วงศ์อนุตร โรจน์	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2544

( รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล )

คณบดี



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม รหัสประจำตัว 42064144 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวน ยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (DESIRED CHARACTERISTICS OF DEPARTMENT HEADS AS PERCEIVED BY OFFICERS IN FIVE SOUTHERN PROVINCES)" โดยมี รศ.ดร.สมพร ไชยะ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2544

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม พ.ศ.2544

(รศ.ดร.บุญวัฒน์ อัดชู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1504 / 3010

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายพนม นิยม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมา พร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504 / 3010

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

// กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสุธรรม คำรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันดิธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมา พร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวนันทกา ลิมสันดิธรรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504 / 3010

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

// กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายเกษม กุประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของ พนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมา พร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504 / 3010

คณะกรรมการผู้ดุษฎีบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางกานดา ญาณสาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ”

คณะกรรมการผู้ดุษฎีบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมา พร้อมนี้ว่ามีเนื้อหากฎต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร.327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร.3269040



ที่ ทม 1504 / 3010

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

// กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวจิตร์ สุขขำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันดิธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์ส่วนภายใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมา พร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวนันทกา ลิมสันดิธรรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504 / 3010

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

// กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัด  
ชายแดนภาคใต้ ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้  
นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม เพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504 / 3010

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

// กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดพัทลุง

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัด  
ชายแดนภาคใต้ ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้  
นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม เพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504 / 3836

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๙ กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดเบตง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันดิธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน  
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน  
2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายใน  
หน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา  
ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ  
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504 / 3836

คณะกรรมการอุดมศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสตูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนันทกา ลิ่มสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน  
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน  
2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายใน  
หน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา  
ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ  
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504 / 3836

คณะกรรมการอุดมศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดนราธิวาส

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน  
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน  
2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายใน  
หน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษา  
ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ  
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504 / 3836

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดปัตตานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์  
อุดมศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน  
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน  
2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายใน  
หน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุดมศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา  
ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ  
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504 / 3836

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดยะลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน  
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน  
2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายใน  
หน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา  
ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ  
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504 / 3836

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลาเขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุดมศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504 / 3836

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลาเขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ คุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน  
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน  
2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายใน  
หน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา  
ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ  
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ กษ 2033/3/798

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดเบตง  
99/1 ตำบลยะรม อำเภอเบตง จังหวัดยะลา  
95110

18 กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

อ้างถึง หนังสือที่ ทม 1504/3836 ลงวันที่ 5 กันยายน 2544

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งว่า นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็น ของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้" นั้น

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดเบตง พิจารณาแล้วไม่ขัดข้อง และอนุญาตให้นักศึกษารายดังกล่าวทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายทะแกลัว รัตนากาญจน์)

หัวหน้าส่วนวิชาการและปฏิบัติการ รักษาการแทน  
หัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดเบตง

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์  
ตามความคิดเห็นของพนักงานสงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

%%%%%%%%%

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้า  
แผนกการสงเคราะห์

2. ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน ขอความกรุณาท่านตอบทุกข้อ และขอให้ตอบตามสภาพความเป็นจริงจึงจะทำให้ได้ผลสรุปที่เที่ยงตรงอย่างแท้จริงอันจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเป็นอย่างยิ่ง

3. คำตอบจากแบบสอบถามครั้งนี้ ไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด และจะถือเป็นความลับที่สุด และจะนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวิจัย ซึ่งจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ครั้งนี้

(นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**ตอนที่ 1**  
**แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่านที่สุด

**1. ตำแหน่งงานปัจจุบัน**

พนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง 4

พนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง 5

พนักงานสงเคราะห์ส่วนยาง 6

**2. อายุ**

ต่ำกว่า 35 ปี

ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป

**3. ภูมิลำเนาเดิม**

อยู่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

อยู่นอกเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

**4. วุฒิการศึกษา**

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี หรือสูงกว่า

**5. ประสบการณ์**

10 ปี หรือต่ำกว่า

ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2**  
**ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์  
ที่พึงประสงค์**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ที่พึงประสงค์ ซึ่งในแต่ละข้อจะมี ตัวเลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ขอให้กาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

5	หมายความว่า	มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด
4	หมายความว่า	มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก
3	หมายความว่า	มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ปานกลาง
2	หมายความว่า	มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อย
1	หมายความว่า	มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

**ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม**

คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ที่พึงประสงค์	คุณลักษณะที่พึงประสงค์					
	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
1. ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในพื้นที่นั้น มาก่อน			✓			

**คำอธิบาย** หมายความว่า ท่านมีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ต้องมีประสบการณ์  
ในการทำงานในพื้นที่มาก่อนในระดับปานกลาง

คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ที่พึงประสงค์	คุณลักษณะที่พึงประสงค์					
	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
<b>คุณลักษณะด้านวิชาการ</b>						
1. สามารถนำความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม						
2. มีความรู้ความเข้าใจ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายแห่งรัฐและแผนวิสาหกิจของ สกย						
3. รู้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน และกฎหมายพื้นฐานทางสังคม						
4. สามารถเป็นวิทยากร หรือประสานงาน สนับสนุนการฝึกอบรมด้านอาชีพเสริมให้กับชุมชนได้						
5. สามารถแนะนำการเขียนโครงการ วิเคราะห์และการประเมินผลโครงการ ในอาชีพภาคการเกษตรได้						
6. มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการสร้างชุมชนยั่งยืน และสามารถเป็นที่ปรึกษาได้						
7. มีความรู้และเข้าใจ ในการจัดการเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมแบบยั่งยืน						
8. สามารถแปลงนโยบายให้เป็น โครงการหรือแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ						
9. สามารถให้คำปรึกษาในการประกอบธุรกิจ วางแผนการผลิต และการตลาดในระดับท้องถิ่น ได้						
10. มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ได้เป็นอย่างดี						
11. มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษามลายู ได้เป็นอย่างดี						
12. ติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทางการเกษตร และอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ						
13. มีความสามารถในการนำ เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ต่างๆ มาใช้กับงาน ได้อย่างเหมาะสม						
14. มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์						
<b>ทักษะด้านภาวะผู้นำ</b>						
1. มีมุมมองที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดี ในการบริหารงาน						
2. มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการติดตามประเมินผล และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันตามสถานการณ์						
3. มีความสามารถในการวางแผนติดตามงาน ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรม						
4. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า						
5. สามารถแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ ทางวิชาการและวิธีการใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น ได้ (เกษตรกร)						
6. สามารถรับผิดชอบงาน ได้ตรงตามบทบาทและหน้าที่ของ "หัวหน้าแผนกการสงเคราะห์" ที่ตนเองเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม						
7. มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม การดูงาน และสนับสนุนการมีความคิดริเริ่ม						
8. มีศิลปะในการ โน้มน้าวจิตใจ สร้างแนวร่วม และทีมงานที่เข้มแข็ง						

คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ ที่พึงประสงค์	คุณลักษณะที่พึงประสงค์					
	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
9. สามารถเขียนหนังสือสั่งการได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและได้ใจความ						
10. เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับยุคโลกาภิวัตน์						
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเหตุผลและให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ						
12. ชอบช่วยเหลือสังคม เป็นแกนนำในการทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน						
13. มีทักษะในการสอนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติและบูรณาการร่วมกัน หน่วยงานอื่น ๆ						
14. สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดเห็นความชอบ ตามผลงานและสนับสนุนให้ก้าวหน้าในสายงาน						
<b>คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ</b>						
1. เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยดี แข็งแรง ร่าเริง น่าคบหาสมาคม						
2. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและ บุคคลทั่วไป						
3. เป็นคนใจเย็น สุขุม รู้จักควบคุมอารมณ์						
4. เป็นคนสุภาพ เรียบร้อย พูดจาจะฉะฉาน มีเหตุผล						
5. มีอิทธิพลที่ดี ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างเต็มที่						
6. อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ ทุกระดับชั้น						
7. เป็นคนเปิดเผย มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน						
8. ไม่มีนิสัยก้าวร้าว นบนอบ ไม่ยกตนข่มท่าน						
9. พูดอย่างที่คิด ทำอย่างที่พูด						
10. มีสัมมาคารวะ เคารพในความเป็นอาวุโส						
11. เป็นคนว่องไว กระฉับกระเฉง ไม่เชื่องช้า						
12. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน						
13. วางตัวอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามกาลเทศะ						
<b>คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม</b>						
1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้						
2. ความขยันหมั่นหมั่นเพียร						
3. ตรงต่อเวลา						
4. เป็นผู้ที่บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม						
5. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุชิตา และอุเบกขา						
6. จงรักภักดีต่อองค์กร						
7. มีความยุติธรรม						
8. ประพฤติตนให้อยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม						
9. รู้จักถนอมน้ำใจผู้ร่วมงาน						
10. เป็นผู้ที่มีสติจะ เชื่อถือได้						
11. มีความหนักแน่น ไม่หุนเหิน รับฟังความคิดจากทุกฝ่าย						
12. มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น และได้รับการยอมรับให้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม						
13. มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา						
14. มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นยามเดือดร้อน โดยไม่หวังผลตอบแทน						

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนันทกา ลิมสันติธรรม
วัน เดือน ปี เกิด	17 มกราคม 2513
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 2/14 ถนนอาคารสงเคราะห์ อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
สถานที่ทำงาน	สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดปัตตานี
ตำแหน่ง	พนักงานพัสดุ 5
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2541 สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป จากสถาบันราชภัฏยะลา ปีการศึกษา 2545 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จากสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง