

Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์)

Volume 6 | Issue 3

Article 1

1994-12-01

ภาวะเครียดของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา : ผลกระทบ และแนวทางแก้ไข

อรพรรณ ลือสุขวิชชัย

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns>



Part of the [Nursing Commons](#)

Recommended Citation

ลือสุขวิชชัย, อรพรรณ (1994) "ภาวะเครียดของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา : ผลกระทบ และแนวทางแก้ไข," *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์)*: Vol. 6: Iss. 3, Article 1.

DOI: 10.58837/CHULA.CUNS.6.3.1

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns/vol6/iss3/1>

This Original article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์) by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

บทความวิชาการ

ภาวะเครียดของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา : ผลกระทบ และแนวทางแก้ไข

อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย*

ความเครียดเป็นสิ่งที่เรามักจะพูดถึงและบ่นถึงกันอยู่เสมอ ความเครียดอาจเกิดขึ้นได้กับบุคคลโดยทั่วไป ทุกเพศ ทุกวัย และทุกฐานะ แต่เกิดในลักษณะและระดับที่แตกต่างกัน ตลอดช่วงชีวิตที่ผ่านมา หลายคนคงได้เคยประสบกับความเครียดมาบ้างไม่มากก็น้อย บุคคลที่สามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมในเวลาอันรวดเร็ว โดยกระทบกระเทือนต่อภาวะสมดุลของตนทั้งภายในและภายนอกไม่มากนัก บุคคลนั้นก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในชีวิตและการงานได้ดีกว่าบุคคลที่มีความสามารถในการจัดการกับความเครียดของตนได้ในระดับต่ำ เพราะการที่สามารถรักษาภาวะสมดุลให้กับตนเองได้รวดเร็ว ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตนทั้งภายในและภายนอกได้ดีขึ้น ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีความสามารถในการจัดการกับความเครียดต่ำ หรือจัดการกับความเครียดในลักษณะที่ไม่เหมาะสม ไม่

สามารถลดความเครียดให้กับตนเองได้ ก็จะมีผลกระทบต่อภาวะสมดุลของตนทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และกระทบถึงการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของงาน และความก้าวหน้าในชีวิตทั้งของตนเองและส่วนรวมในที่สุด

ความหมายและความสำคัญของภาวะเครียด

ความหมายของภาวะเครียด

คำว่าภาวะเครียด เป็นภาวะที่ร่างกายแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งที่มาคุกคามเพื่อต่อต้านหรือเอาชนะสิ่งที่มาคุกคามนั้น เป็นสัญชาตญาณของสิ่งมีชีวิตทุกชีวิตที่จะต้องตอบโต้สิ่งที่เป็นอันตรายกับตน การแสดงออกของบุคคลนั้น อาจแสดงออกได้ทั้งพฤติกรรมภายนอก และปฏิกิริยาทางเคมีภายในร่างกายของตน จะแสดงออกในลักษณะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางบุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัวของ

บุคคลคนนั้น

ปาหนัน บุญ-หลง (2529) กล่าวว่า ความเครียดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอๆ เพราะในการดำเนินชีวิตของคนเราต้องประสบกับสิ่งเร้า ทั้งที่เป็นตัวบุคคล หรือวัตถุที่จะมีผลกระทบกระเทือนต่อจิตใจ ทำให้เกิดอารมณ์เครียด เช่น ความร้อนจัด เย็นจัด ความรีบร้อนในการทำธุรกิจต่างๆ หรือความผิดหวังในเรื่องความรัก หรือการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย เช่น การตั้งครรภ์ การเกิดความเจ็บป่วย

ภาวะเครียดในการทำงาน (working stress) Gibson James L. (1991) กล่าวว่า เป็นปฏิกิริยาตอบสนองในการปรับตัวของแต่ละบุคคลและหรือเป็นกระบวนการทางด้านจิตใจที่เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และรบกวนทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล

ความสำคัญของภาวะเครียด

ภาวะเครียดมักมีผลกระทบต่อสภาวะต่างๆ ของบุคคล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และความคิด ผู้ที่ประสบกับภาวะเครียดมักเกิดความรู้สึกอึดอัด อารมณ์หงุดหงิด กล้ามเนื้อเกร็ง หัวใจเต้นแรงเร็ว ความดันโลหิตสูง ประสิทธิภาพในการคิดและการกระทำลดลง ภาวะเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการตัดสินใจสูง มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี มีความทนทานต่อสภาพการณ์สูง ย่อมสามารถขจัดภาวะเครียดได้ในเวลาอันรวดเร็ว และเผชิญกับภาวะเครียดในระดับต่ำและระดับปานกลางได้อย่างปกติ จนแทบไม่รู้สึกรว่าตนเครียด แต่ผู้ที่ขาดประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาต่างๆ และมีพื้นฐานทางบุคลิกภาพด้านความทนทานต่ำ ย่อมมีผลกระทบต่อสภาพทางร่างกาย จิตใจ และประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมาก บุคคลพวกนี้จะมีลักษณะปรับตัวไม่ได้ต่อสถานการณ์ต่างๆ มีการเจ็บป่วยด้านร่างกายเสมอ โดยไม่มีสาเหตุและพยาธิสภาพหรืออาจเปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจากปรับตัวไม่ได้ เป็นต้น

ตัวไม่ได้ เป็นต้น

ในการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล ความคาดหวัง และสถานการณ์ที่เผชิญ ถ้าบุคคลสามารถรักษาภาวะสมดุลระหว่างความสามารถของตนกับสถานการณ์ที่เผชิญได้ บุคคลก็จะอยู่ในภาวะปกติสุข แต่ในชีวิตจริงบุคคลจะมีความคาดหวังเข้ามาเกี่ยวข้อง ความคาดหวังนี้ทั้งตนเองและสังคมเป็นผู้กำหนด เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลต้องใช้ความเพียรพยายามและศักยภาพของตนให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างความสามารถในการทำงานกับความคาดหวังนี้เองมักทำให้เกิดความเครียดขึ้น หากสามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานให้สูงทัดเทียมกับความคาดหวัง หรือลดความคาดหวังให้สมดุลกับความสามารถได้ก็จะลดความเครียดลงได้

โดยหลักการเราพยายามเพิ่มความสามารถในการทำงานให้เท่าเทียมกับความคาดหวังมากกว่า การลดความคาดหวังลงมาเท่าเทียมกับความสามารถ ซึ่งความสามารถของบุคคลนั้นมักถูกจำกัดด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น ความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ครอบครัว และสิ่งแวดล้อม ทั้งตัวบุคคลและสถานการณ์ในหน่วยงาน องค์ประกอบดังกล่าวนี้ส่วนใหญ่สามารถพัฒนาได้ จึงสมควรได้รับการสนับสนุน เพื่อลดภาวะเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและบุคคลก็มีสุขภาพจิตดีด้วย

สาเหตุของความเครียด

ความเครียดเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ทั้งที่เป็นบุคคล สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์

สิ่งที่เป็นสาเหตุของความเครียด Luckmann และ Sorensen (1983) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นสาเหตุ

ของความเครียดก็คือ

1) สิ่งใดก็ตามที่คุกคามหรือพยายามที่จะทำลายบุคคล

2) สิ่งที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จไม่เพียงพอในสิ่งที่เป็นการต้องการขั้นพื้นฐาน

3) สิ่งที่ขัดขวางพัฒนาการทางด้านร่างกายและจิตใจของมนุษย์

4) สิ่งที่มาคุกคามนั้นเป็นผลให้สภาวะทางร่างกาย และจิตใจขาดความสมดุล

ภาวะเครียดนั้นเป็นปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นหรือคุกคามต่อบุคคล บุคคลจะพยายามตอบโต้เพื่อเอาชนะเหตุการณ์หรือสิ่งคุกคามนั้นในวิธีทางต่างๆ ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความเครียดจึงเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลมีการตื่นตัว ปรับตัวต่อเหตุการณ์แวดล้อมให้สามารถปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งหากความเครียดนั้นอยู่ในระดับปานกลางที่สามารถควบคุมได้ ก็จะเป็นประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล และหากความเครียดนั้นเกิดมากเกินไปจนไม่สามารถจะควบคุมหรือขจัดได้ ก็จะทำให้เกิดปัญหาและกระทบถึงภาวะสมดุลของบุคคลได้ในลักษณะต่างๆ

ผลกระทบของภาวะเครียด

เมื่อบุคคลมีความเครียดเกิดขึ้น สภาพทางร่างกายและจิตใจก็จะมีอาการปรับตัวเกิดขึ้น การปรับตัวนั้น จะแสดงออกในลักษณะต่างๆ เช่น อารมณ์เปลี่ยนแปลง หงุดหงิด เศร้า ซึม เจ็บ วิดกกังวล พยายามใช้ความคิด ทบทวน หรือหาทางแก้ไข กล้ามเนื้อเกร็ง มีการหลั่งฮอร์โมนจากต่อมหมวกไต คือ อีพิเนฟริน และนอร์อีพิเนฟริน ซีพจร และความดันโลหิตสูงขึ้น การรับรู้ต่อเหตุการณ์ภายนอก และการตัดสินใจจะลดประสิทธิภาพลง

Colemann (1988) กล่าวว่า ความเครียด

ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านร่างกายคือ ทำให้เกิดความตึงเครียดของกล้ามเนื้อ ใจสั่น มือกระตุก เหงื่อออก ม่านตาขยาย หายใจเร็ว ท้องเสีย เกิดการเจ็บป่วยเป็นโรคต่างๆ เช่น โรคหลอดเลือดหัวใจตีบ ท้องอืด ความดันโลหิตสูง โรคกระเพาะอาหาร Greenberg and Valetulti (1980) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะเครียดกับสุขภาพกายและใจ พบว่างานที่เครียดทำให้อารมณ์อ่อนไหว อ่อนเพลีย ขวัญในการทำงานต่ำ รู้สึกหมดหวัง หมดหนทาง และอาการอื่นๆ ของความไม่สมหวังที่สนับสนุนความไม่พึงพอใจ และการลาออกและโอนย้ายสูงขึ้น

Selye (ปานัน บุญ-หลง 2529) จิตแพทย์ชาวเยอรมัน กล่าวว่า “เมื่อบุคคลตกอยู่ในภาวะเครียดร่างกายจะต่อต้านโดยการหลั่งฮอร์โมนอดรีนาลีนออกมา” ถ้าการหลั่งฮอร์โมนอดรีนาลีนออกมามากเกินไปจนสภาพร่างกายไม่สามารถปรับตัวได้ทัน จะเกิดอาการความดันโลหิตลดลง หัวใจเต้นเร็วจะทันหัน เกิดอาการช็อค และหมดสติได้ ช่วงเวลานี้นับเป็นช่วงที่อันตรายมาก สำหรับบุคคลที่สภาพทางร่างกายอ่อนแอ มีความพิการ มีโรคแทรกซ้อน หรือโรคประจำตัวบางโรค เมื่อเกิดภาวะเครียดที่สะสมไว้ในระดับสูงมากจนร่างกายไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดอาการช็อคหมดสติ และเป็นอันตรายถึงชีวิตได้

ในบุคคลที่สภาพทางร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงสามารถปรับตัวได้ ก็อาจเป็นเพียงกระทบถึงระบบการทำงานของอวัยวะบางส่วน เช่น ระบบหายใจ ระบบทางเดินอาหาร ถ้าบุคคลนั้นยังคงภาวะเครียดในระดับนี้ต่อไปก็อาจมีอาการอึดอัดหายใจไม่เต็มปอด ปวดศีรษะ เบื่ออาหาร ปวดท้อง และเป็นแผลในกระเพาะอาหารในที่สุด สำหรับบุคคลที่มีความทนทานต่อภาวะเครียดได้สูง สามารถขจัดภาวะเครียดและปรับตัวต่อภาวะเครียดได้เหมาะสม ย่อม

หลุดพ้นจากอาการเรื้อรังต่างๆ ที่จะมีผลกระทบถึงสุขภาพกาย อารมณ์ ความคิด และกลับสู่สภาพปกติได้โดยรวดเร็ว

ความเครียดที่เกิดขึ้น ในแต่ละบุคคลแม้จะมีสาเหตุเดียวกัน แต่อาจจะมี ความรุนแรงไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความมากน้อยของสิ่งที่มากระตุ้น Jannis (1952 : 130) ได้แบ่งความเครียดเป็น 2 ระดับ คือ

1. ความเครียดระดับต่ำ (Mild Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นและหมดไปในระยะอันสั้น เพียงนาทิจึงหรือชั่วโมงเท่านั้น เกี่ยวข้องกับสาเหตุหรือเหตุการณ์เพียงเล็กน้อยในชีวิตประจำวัน เช่น การเดินทางไปทำงาน หรือพลาดเวลานัดหมาย เป็นต้น

2. ความเครียดปานกลาง (Moderate Stress) ความเครียดระดับนี้รุนแรงกว่าระดับแรก อาจเป็นอยู่ยาวนานหลายชั่วโมงเป็นวัน เช่นการเจ็บป่วยที่ไม่รุนแรง การทำงานมากเกินไป การขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น

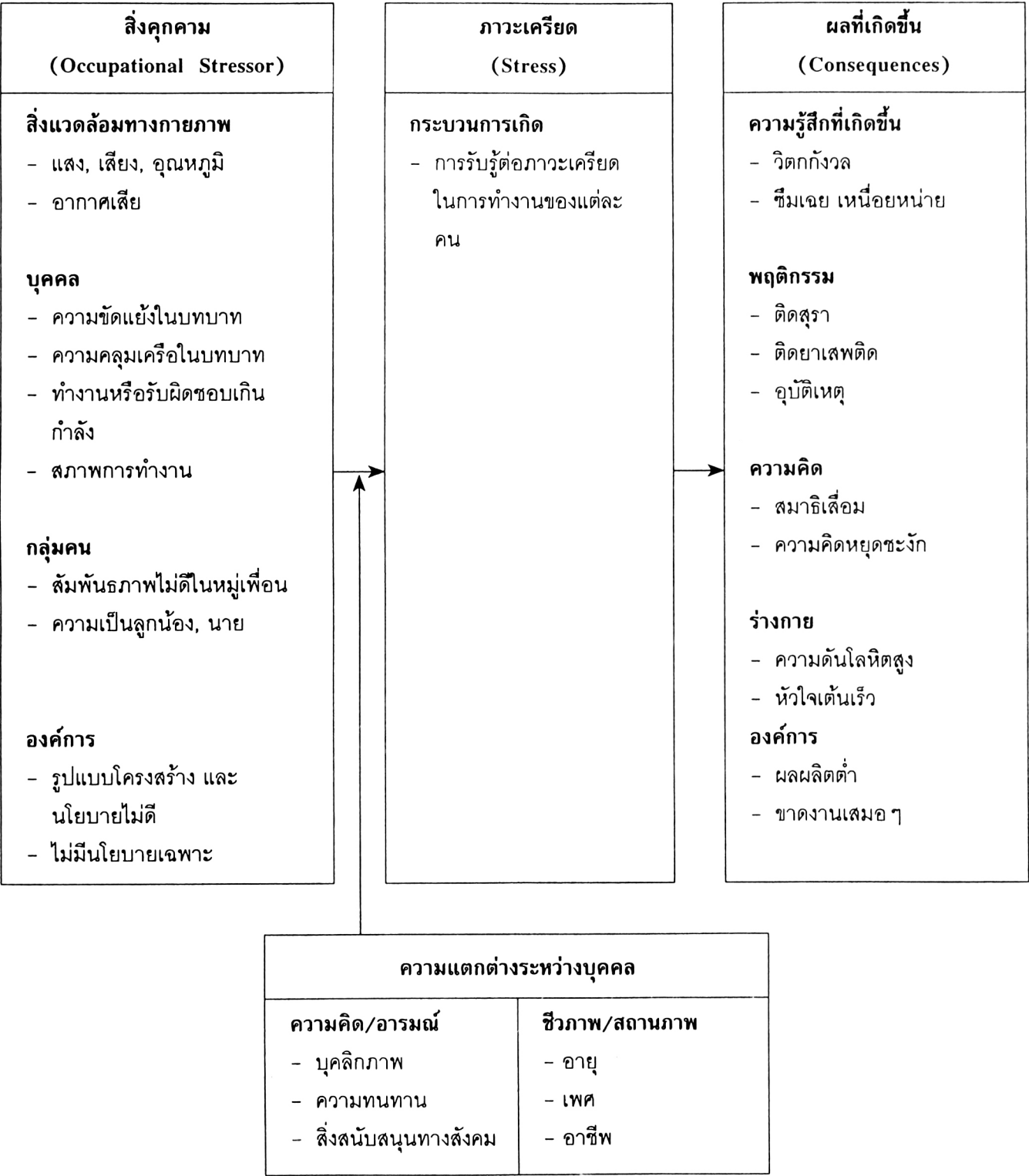
3. ความเครียดระดับสูง (Severe Stress)

ความเครียดระดับนี้รุนแรงมาก มีอาการอยู่ นานเป็นสัปดาห์ หรืออาจเป็นเดือน เป็นปี เกิดจากสาเหตุรุนแรงหรือมีหลายสาเหตุ เช่น การสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รัก ความเจ็บป่วยรุนแรง การสูญเสียอวัยวะของร่างกายที่สำคัญต่อการดำรงชีวิต เป็นต้น

ในสภาพที่เป็นจริงและในชีวิตประจำวัน เรามักพบกับภาวะเครียดอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคคลที่อยู่ในวัยทำงานต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และสภาพการทำงานที่ต้องแข่งขันกันตลอดเวลาทั้งแข่งกับฝ่ายตรงข้าม แข่งกับเพื่อน แข่งกับตนเอง และแข่งกับเวลา นับตั้งแต่การเดินทางไปทำงานที่ต้องเร่งรีบ ต้องเผชิญกับสภาพการจราจรที่ติดขัดหนาแน่น มลภาวะในท้องถนน ความสัมพันธ์ของบุคคลในสถานที่ทำงาน ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ทั้งด้านครอบครัว และการงาน สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นจากเหตุใดเหตุหนึ่งก็ตาม ย่อมกระทบถึงกันและกันได้ เพราะการทำงานของมนุษย์จะเป็นระบบ ทั้งระบบภายในและภายนอก มีการติดต่อประสานและเกี่ยวข้องและกระทบถึงกันและกัน

ผลกระทบของภาวะเครียดในการทำงาน

รูปแบบของภาวะเครียดในการทำงาน (Robert R. Holt. 1982)



ภาวะเครียดที่พบในผู้บริหาร

ผู้บริหารมักเผชิญกับภาวะเครียดจากการปฏิบัติงานได้หลายกรณี บรราน และโมเบอร์ก Brown and Moberg (1980) ได้กล่าวถึงสาเหตุของภาวะเครียดในงานของผู้บริหารมักพบเสมอจาก

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

- สภาพการทำงาน (Working Condition) เช่น การทำงานที่ต้องการความรวดเร็ว ใช้ความพยายามสูง ชั่วโมงการทำงานมากไป หรืองานล้นมากเกินไป

- งานที่หนักเกินไป (Work Overload) ปริมาณงานมากเกินไป

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทขององค์การ ได้แก่

- บทบาทที่คลุมเครือ (Role Ambiguity) ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานและวัตถุประสงค์ของงานไม่ชัดเจน ทำให้ได้รับความทุกข์ทรมาน ไม่พึงพอใจในชีวิต การงานและผลงาน

- บทบาทที่ขัดแย้ง (Role Conflict) มีความสับสนในบทบาทหน้าที่ พบว่าผู้บริหารที่รู้สึกขัดแย้งในบทบาทจะมีความเครียดสูง และมีความสัมพันธ์กับความเครียดทางกาย ทำให้อัตราการเต้นของหัวใจสูง อัตราการเกิดโรคหลอดเลือดหัวใจสูง

- ความรับผิดชอบทั้งต่อคนและต่อสิ่งของ เช่น ต้องใช้เวลามากในการพบปะผู้คน สังสรรค์ เป็นต้น จากการศึกษาพบว่าความรับผิดชอบสูงเกี่ยวกับคนมีความสัมพันธ์กับโรคหลอดเลือดหัวใจมากกว่าความรับผิดชอบต่อสิ่งของและมีความสัมพันธ์กับการสูบบุหรี่จัดและความดันโลหิตสูง

- การที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขาดความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูง

3. สัมพันธภาพในหน่วยงาน เช่น สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความไว้วางใจต่ำ ความพยายามแก้ปัญหา

น้อยลง เกิดความเครียดทางใจ

- สัมพันธภาพกับผู้บริหาร ผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ คือมีความเป็นเพื่อน ความจริงใจ ยอมรับ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ปฏิบัติน้อย จะทำให้เกิดความรู้สึกกดดันในงาน

- สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน การขาดความช่วยเหลือทางสังคมในสถานการณ์ยุ่งยาก

4. พัฒนาทางด้านอาชีพ การขาดความมั่นคงปลอดภัยในงาน ไม่มีความก้าวหน้าในงาน

5. บรรยากาศในการทำงาน การคุกคามต่ออิสระภาพของแต่ละบุคคล เช่น การไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การขาดการให้คำแนะนำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพจากผู้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ไม่ดี และการแสดงออกของพฤติกรรมถูกจำกัด

6. สาเหตุจากภายนอกขององค์การ ได้แก่ ปัญหาครอบครัว วิกฤติการณ์ของชีวิต ความยุ่งยากทางการเงิน ความขัดแย้งในความเชื่อถือของบุคคลกับองค์การ และองค์การกับความต้องการของครอบครัว และคุณลักษณะแต่ละบุคคล

7. การเปลี่ยนแปลงในงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ใหม่ การเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงถูกตัดสินใจโดยปราศจากเหตุผล และไม่มีการอธิบายใดๆ ให้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

8. ระบบรางวัล การประเมินผลในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้

ผู้ที่อยู่ในฐานะนักบริหารมักเผชิญกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความเครียดเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมักพบว่านักบริหาร โดยเฉพาะนักบริหารธุรกิจที่ต้องทำงานประเภทแข่งขันระหว่างบริษัทต่อบริษัท ที่ต้องมีการลงทุนสูง ต้องใช้ไหวพริบและความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้องแน่

นอน ผิดพลาดไม่ได้ ต้องประสบกับภาวะเครียดอยู่เสมอ และมักมีโรคประจำตัวคือ โรคแผลกระเพาะอาหาร โรคหัวใจ และโรคความดันโลหิตสูง และพบว่า นักบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงมักเสียชีวิตด้วยโรคหัวใจล้มเหลว ความดันโลหิตสูง เส้นโลหิตในสมองแตก เป็นจำนวนมาก

ภาวะเครียดในผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ในสถาบันอุดมศึกษา ลักษณะทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรด้านวิชาชีพและวิชาการ ในอดีตสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เป็นสถาบันที่อยู่ในสังกัดของรัฐที่มีระบบบริหารค่อนข้างตายตัวและกำหนดกระบวนการไว้ชัดเจน ผู้บริหารไม่ต้องเผชิญกับการตัดสินใจ หรือภาวะเสี่ยงต่อการขาดทุนล้มละลาย และสูญเสีย เช่นเดียวกับ บริษัทเอกชน เพราะรัฐเป็นผู้จัด รัฐเป็นผู้ลงทุน ส่วนผลประโยชน์นั้นตกอยู่กับบุคคลหลายฝ่าย จึงไม่ค่อยพบว่าผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจะเผชิญกับภาวะเครียดมากนัก การศึกษาเกี่ยวกับภาวะเครียดในผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในอดีตจึงมีผู้สนใจศึกษากันไม่มากเท่าที่ควร

ปัจจุบัน การจัดการศึกษาพัฒนาก้าวหน้ามากขึ้น มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพิ่มมากขึ้นหลายแห่ง ระบบสังคมเริ่มเปลี่ยนแปลงไป มีการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้น การศึกษามีบทบาทมากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่จะนำบุคคลไปสู่การมีอาชีพและมีสถานภาพที่ดีขึ้น จึงมีการแข่งขันและพัฒนารูปแบบของสถาบันเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหลายแห่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ได้มีการศึกษาถึงความก้าวหน้าของสถาบัน บทบาทของผู้บริหาร วิธีการในการบริหาร และให้ความสนใจในการพัฒนาตัวบุคคลของผู้บริหาร และมีการศึกษาถึงความเครียดของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษากัน

มากขึ้นเรื่อยๆ นับตั้งแต่ปี 1985 จนถึงปัจจุบัน (ปี 1992) จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารจากวารสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มีงานวิจัยเกี่ยวกับความเครียดของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ถึง 41 เรื่อง และเป็นบทความอีกหลายเรื่อง ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาวิจัย ระดับปริญญาเอกสาขาอุดมศึกษาและจิตวิทยา ในมหาวิทยาลัย ประเทศสหรัฐอเมริกา และในจำนวนนี้มีงานวิจัยที่ศึกษาจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัยไทย 1 เรื่อง

เอกสารและข้อค้นพบเกี่ยวกับภาวะเครียดของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

รายงานการศึกษาวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับความเครียดของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้องมีพอสังเขปดังนี้ :-

Sullivan, Robert Paul (1991) ศึกษาเรื่องภาวะเครียดในการทำงานและการจัดการกับภาวะเครียดของคณาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี 1991 พบว่า กลุ่มคณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรผู้สนับสนุนมหาวิทยาลัยมีระดับความเครียดและพฤติกรรมการขาดความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมการขาดความเครียดจะมีความสัมพันธ์กับระดับความเครียดที่เกิดขึ้น

Richard George V และ Kriesshok และ Thomas S. (1989) ศึกษาเปรียบเทียบภาวะเครียดของอาจารย์มหาวิทยาลัยระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ขึ้นไปพบว่าอาจารย์ทั้งเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความเครียดในการทำงาน

Berwick Katheen Rose Kilsdonk (1989) ศึกษาภาวะเครียดในผู้บริหารกิจการนักศึกษา ในมหาวิทยาลัยมินิโซต้า พบว่า ผู้บริหารที่มีความเครียดในงานสูง ได้แก่ ผู้บริหารที่ยังใหม่ในการ

ประกอบอาชีพ ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในวิชาชีพต่ำ ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพด้านความทนทานต่ำ ผู้บริหารที่อยู่ในสถาบันใหญ่ๆ และผู้บริหารที่มีสัมพันธภาพทางวิชาชีพต่ำ

Woolley Frederick Joseph (1983) ศึกษาภาวะเครียดในการทำงานของผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชน ในมหาวิทยาลัยโทรอนโต ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ที่มาของภาวะเครียดนั้นเกิดจากความสามารถในการเผชิญภาวะเครียด และเทคนิคที่ใช้ในการเผชิญกับภาวะเครียด บุคลิกภาพของผู้บริหาร อธิการบดีจะรับรู้ต่อภาวะเครียดในการทำงานน้อย และจะตอบโต้ต่อภาวะเครียดน้อยกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ

Cockerham, Carolyn Hulls, (1990) ศึกษาที่มาของภาวะเครียดของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ในมิสซิสซิปปี พบว่า คณาจารย์ที่อายุมากมีความเครียดต่ำกว่าคณาจารย์อื่นๆ คณาจารย์ที่สมรสแล้วจะมีความเครียดสูงกว่าคณาจารย์ที่ยังไม่ได้สมรส

Arlene, Gray, Blix and Jerry W, L. (1991) ศึกษาความเครียดในการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยศึกษาจาก คณบดีรองคณบดี และหัวหน้าภาค จากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า

1. ระดับความเครียดในการทำงานของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่เล็กเพียงใด

2. มีความแตกต่างกันในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งสนับสนุนทางสังคม กับความสามารถในการจัดการความเครียดของอาจารย์หญิงและชาย อาจารย์หญิงมีความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งสนับสนุนทางสังคมกับความสามารถในการจัดการความเครียดสูงกว่าอาจารย์ชาย

3. หัวหน้าภาคมีความสามารถในการจัด

ความเครียดน้อยกว่าคณบดีและรองคณบดีเล็กน้อย

4. ผู้ที่มีสิ่งสนับสนุนทางสังคมสูงจะมีความสามารถในการจัดการความเครียดในงานได้สูง

Gmelch and Burn (1991) ได้ศึกษาสาเหตุความเครียดของหัวหน้าภาควิชา พบว่า หัวหน้าภาควิชากว่าร้อยละ 40 มีความทุกข์ต่อภาวะเครียดมากในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ความแตกต่างกันทางวิชาการในการแก้ปัญหาและการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์

จากการศึกษาของ อัครา กิตติกร ได้ศึกษาภาวะเครียดของผู้บริหารวิชาการในมหาวิทยาลัยไทยของรัฐและของเอกชน เพื่อประกอบการศึกษาปริญญาเอก ของมหาวิทยาลัย North Texas ในปี พ.ศ. 2534 โดยศึกษาความเครียดของรองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ของเอกชน 5 แห่ง พบว่า ผู้บริหารวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชนมีความเครียดในระดับต่ำ (Mild stress) ผู้บริหารวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชน มีระดับของความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐมีทักษะพื้นฐานและวิธีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากงานข้อมูลดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ถึงความเครียดในการทำงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามักมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชนมีระดับของความเครียดไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กหรือใหญ่เพียงใด และตั้งอยู่ในเขตใดก็ตาม

2. ผู้บริหารวิชาการในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับรองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่จะมีความเครียดอยู่ในระดับต่ำ (Mild Stress)

3. ระดับความเครียดในกลุ่มผู้บริหารมหา-

วิทยาลัย ผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน

4. อาจารย์ที่อายุมากมีความเครียดต่ำกว่าอาจารย์ที่อายุน้อย

5. อาจารย์ที่สมรสแล้วมีความเครียดสูงกว่าอาจารย์ที่ยังไม่ได้สมรส

6. ผู้บริหารวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐมักจะมีทักษะพื้นฐานและวิธีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน

7. ระดับของความเครียดมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการความเครียด

8. หัวหน้าภาควิชามีความสามารถในการจัดการความเครียดได้น้อยกว่าคณบดี และรองคณบดีเล็กน้อย

9. หัวหน้าภาควิชาารู้สึกว่าสิ่งที่ทำให้ตนเครียดมากก็คือ การต้องตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ความแตกต่างกันทางวิชาการในการแก้ปัญหา และการประเมินการปฏิบัติงานของคณาจารย์

10. อาจารย์หญิงจะให้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งสนับสนุนทางสังคม กับความสามารถในการจัดการความเครียดมากกว่าอาจารย์ชาย

11. ผู้ที่มีสิ่งสนับสนุนทางสังคมสูงจะสามารถจัดการความเครียดในงานได้สูง

12. ความเครียดในผู้บริหารด้านกิจการนักศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้น พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับความเครียดสูง ได้แก่ ผู้บริหารที่ยังใหม่ในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในวิชาชีพต่ำ ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพด้านความทนทานต่ำ ผู้บริหารที่อยู่ในสถาบันใหญ่ๆ และผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับวิชาชีพต่ำ

จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของไทย ตั้งแต่ระดับรองคณบดี จนถึงระดับคณบดี และผู้อำนวยการสถาบัน ในเรื่องระดับความเครียด สาเหตุของความเครียด และวิธีการจัดการความเครียด พบว่ามีลักษณะใกล้เคียงกับต่างประเทศดังนี้

	ความเครียดของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา	
	ในต่างประเทศ	ในประเทศไทย
ระดับความเครียดของผู้บริหาร		
- ระดับทางการบริหาร รองอธิการบดี คณบดี, รองคณบดี ระดับหัวหน้าภาควิชา	ระดับต่ำ ระดับกลางค่อนข้างสูง สูงกว่าคณบดี และรองคณบดี	ระดับต่ำ เพราะมีช่วงทำงาน เป็นวาระ เพียง 4 ปี ทำให้รู้สึกสนุกกับงานมากกว่า จะเครียด ระดับกลางค่อนข้างสูง เพราะสามารถจัด ความเครียดได้น้อยกว่าคณบดีและรอง คณบดี งานหัวหน้าภาควิชาจะต้องเผชิญ กับบุคคล งาน และปัญหาโดยตรง มากกว่าคณบดีและรองคณบดี
- สถาบันเอกชนและสถาบัน ของรัฐ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
- ขนาดของมหาวิทยาลัยใหญ่ หรือเล็ก	ผู้บริหารทางวิชาการ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหาร ด้านกิจการนิสิตในมหา วิทยาลัยขนาดใหญ่มี ปัญหามากกว่าผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยขนาด เล็ก	ไม่แตกต่างกัน
- ผู้บริหารเพศหญิงและชาย	มีระดับความเครียดไม่ แตกต่างกัน	ระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน

อาการและแนวทางจัดความเครียดของผู้
บริหารสถาบันอุดมศึกษาจากการศึกษาค้นคว้า

ได้มีผู้พยายามศึกษาถึง อาการ และแนว
ทางจัดความเครียดในผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
อีกดังนี้

Sanders, Thelma Smith Patterson (1989)
ได้ศึกษาการรับรู้ต่อสภาวะเครียดของคณาจารย์ใน
สถาบันอุดมศึกษา 6 แห่ง ในรัฐเทนเนสซี พบว่า

สภาวะเครียดมีผลต่อปัญหาทางสุขภาพ อาการที่
พบก็คือ ความดันโลหิตสูง ปวดศีรษะและแผลใน
กระเพาะอาหาร สาเหตุของสภาวะเครียดที่สูงที่สุดก็
คือ เรื่องการจัดพิมพ์งานซึ่งเป็นงานที่สำคัญของการ
เรียนการสอน ส่วนวิธีการที่คณาจารย์ใช้ลดความ
เครียดได้มากที่สุดก็คือการร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย

สำหรับข้อเสนอแนวทางจัดความเครียดใน

การทำงานนั้น Briddell, William Bryan (1986) ได้ศึกษาเรื่องผลของโปรแกรมการอบรมเรื่องการจัดการกับสภาวะเครียดในการทำงานของผู้บริหารที่มีพฤติกรรม Type A ในมหาวิทยาลัย ในฟลอริดา พบว่า การจัดให้มีโปรแกรมกิจกรรมกลุ่มในเรื่องการบริหารเวลา จะช่วยลดความเครียดในการทำงานในผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและข้อวิพากษ์จากการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาและข้อค้นพบดังกล่าว ได้ข้อมูลที่น่าสนใจและพอจะยืนยันได้ว่า สภาวะเครียดในการทำงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นได้ในระดับต่างกัน ส่วนใหญ่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยด้านวิชาการมีความเครียดน้อยกว่าผู้บริหารด้านกิจการนักศึกษา และส่วนใหญ่จะมีความเครียดในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มักมีประสบการณ์สูง มีประสบการณ์และความสามารถในการจัดการความเครียดได้ดี คงจะเนื่องจากลักษณะของงานในมหาวิทยาลัยเป็นงานด้านวิชาการ แม้จะเป็นงานท้าทายนักวิชาการก็จริง แต่ก็ไม่มีความเสี่ยงสูงเท่างานด้านบริหารธุรกิจดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จึงมีความเครียดอยู่ในระดับต่ำ ปานกลาง ผู้บริหารที่ประสบความเครียดค่อนข้างมาก และหาทางจัดการความเครียดได้ในระดับต่ำก็คือหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ที่อาวุโส น้อย อาจารย์ที่สมรสแล้ว ผู้บริหารที่มีสิ่งสนับสนุนทางสังคมต่ำ ผู้บริหารในสถาบันเอกชนซึ่งมีทักษะพื้นฐานและวิธีจัดการความขัดแย้งน้อย และผู้บริหารด้านกิจการนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์น้อย มีความพึงพอใจในวิชาชีพต่ำ มีบุคลิกภาพด้านความทนทานต่ำบริหารงานในสถาบันที่ใหญ่มาก และเป็นผู้บริหารที่มีสัมพันธภาพทางวิชาชีพต่ำ

ลักษณะอาการที่พบ พบว่า ผลกระทบของภาวะเครียดต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย ก็คืออาการความดันโลหิตสูง ปวดศีรษะ มีแผลในกระเพาะ

อาหาร ส่วนอาการทางจิตใจนั้นพบเพียงเล็กน้อย เช่น ความวิตกกังวล ผลกระทบต่ออาชีพการงานมีน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเปลี่ยนอาชีพ

ปัจจุบันผู้บริหารในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์สูง เป็นที่ยอมรับนับถือและต้องการของวงการวิชาชีพทั่วไป จึงมีทางเลือกมาก มีสิ่งสนับสนุนทางสังคมสูง และประกอบกับคุณลักษณะส่วนตัวที่มีความทนทานสูง สามารถเผชิญความเครียดได้ในระดับสูง มีโอกาสที่จะตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีกว่าให้กับตนเองตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งที่น่าจะต้องพิจารณาอย่างยิ่งก็คือผลกระทบของภาวะเครียดในระดับต่ำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี เพราะความเครียดในระดับต่ำจะช่วยให้บุคคลตื่นตัว กระตือรือร้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดีและเป็นที่ต้องการในหน่วยงานต่างๆ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันน่าจะให้ความสนใจและลงทุนผดุงรักษาผู้ที่มีคุณลักษณะเหล่านี้ได้ โดยใช้วิธีการจูงใจทางบวก สนับสนุนบุคคลเหล่านี้ให้มากกว่าที่หน่วยงานอื่นจะให้การสนับสนุนได้ เช่น อาจให้การสนับสนุนในเรื่องเงินเดือน ความเป็นอยู่ที่ดี และชื่อเสียง เกียรติยศ อย่างเพียงพอ

สรุปและเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความเครียดในการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยครั้งนี้ ผู้เขียนมีความเห็นว่า สิ่งที่เกิดขึ้นและมองเห็นได้ชัดเจนก็คือความเครียดที่เกิดขึ้นในผู้บริหารระดับกลาง คือหัวหน้าภาควิชา และผู้บริหารกิจการนักศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ยังใหม่และขาดประสบการณ์ในการรับรู้และจัดการปัญหาที่เกิดจากภาวะเครียด จากข้อมูลพบว่าหัวหน้าภาควิชาถึงร้อยละ 40 ที่รู้สึกทุกข์ทรมานจากภาวะเครียด ซึ่งเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยน่าจะพิจารณหาทางช่วยเหลือ หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเป็น

การสร้างขวัญ กำลังใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการเสริมสร้างเจตคติที่ดีของหัวหน้าภาควิชาต่อการทำงาน ซึ่งมีใช้เพียงแก้หรือลดความเครียดเท่านั้น แต่ควรมีวิธีการป้องกันภาวะเครียดมิให้เกิดขึ้นมาก หรือหาวิธีจัดการกับความเครียดอย่างเหมาะสม หรือใช้ความเครียดเป็นตัวกระตุ้นให้ก้าวสู่ความสำเร็จได้ดี ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้ต้องเติบโตเป็นผู้บริหารในระดับสูงของมหาวิทยาลัยต่อไป จึงควรรหาทางสนับสนุนและเตรียมการเพื่ออนาคตที่ดีต่อไป ในที่นี้ผู้เขียนขอเสนอแนวทางในการป้องกันขจัด และแก้ไขความเครียดไว้ดังนี้

1. จัดให้มีการฝึกอบรมผู้เตรียมตัวหรือ กำลังจะเป็นผู้บริหารให้ความรู้พื้นฐานในการบริหาร รู้จักเกี่ยวกับความเครียด สาเหตุของความเครียด และแนวทางในการป้องกัน หรือแก้ไขเมื่อเกิดสภาวะเครียดขึ้น

2. จัดอบรมในเรื่องเทคนิคการขจัดความเครียด ความขัดแย้ง ให้กับผู้ที่สนใจเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร และผู้ร่วมงานในหน่วยงานทุกคน

3. พัฒนาความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์ในวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารในระดับสูงจะต้องให้ความสนใจ หาสิ่งสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผู้บริหารระดับกลางเกิด

ความรู้สึกพึงพอใจ มีกำลังใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีในอาชีพของตน

4. ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารทุกท่านควรได้รับการฝึกหัดและพัฒนาบุคลิกภาพด้านความทนทาน (Hardiness personality)

5. จัดให้มีที่ปรึกษา (Consultants) สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ในงานด้านต่างๆ ที่มีความไม่แน่ใจ ได้ปรึกษาลดเวลา เพื่อลดความเครียดและความวิตกกังวล

6. จัดให้มีการปฐมนิเทศผู้บริหารใหม่เป็นประจำ

7. มีการจัดโปรแกรมอบรมหรือฝึกผู้บริหารเฉพาะด้านต่างๆ เป็นพิเศษ เมื่อต้องการ เช่น การฝึกพฤติกรรมกล้าแสดงออก (Assertive Training) การฝึกเทคนิคการผ่อนคลายความเครียด (Relaxation Training)

8. จัดให้มีกิจกรรมพิเศษแก่ผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่น การเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ และแทรกสาระที่น่าสนใจ เช่น การดูแลสุขภาพกายและจิต การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการพัฒนาผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้น เพื่อก้าวไปสู่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กริช สืบสนธิ์. **สูตรสำเร็จนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด. 2533.

ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2535.

ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **อุดมศึกษา : ทางสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2530.

ปราชิด ศราชพันธ์. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความเครียดในงาน ภูมิหลังกับความสามารถ
ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้
ของตน. วิทยานิพนธ์ ภาควิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2533.

ปานัน บุญ-หลง, พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ และจินตนา ยูนิพันธุ์. **มโนคติทางจิตสังคมในการพยาบาล**.
กรุงเทพฯ : สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย. 2529.

ภาษาอังกฤษ

Arlene Yray. "Occupational Stress among University Administrators". **Research in Higher-Education**. V. 32 No. 3 p 289-302 June 1991.

Berwick Kathteen Rose Kilsdomk. "Stress among student affairs administrators : The relationship of
personal characteristics, and organizational variables to work-related stress". Dissertation
University of Minisota 1989. Publication No. : AAC 9014078.

Briddel, William Bryan. "The effects of a time management training program upon occupational
stress levels and the type a behavioral pattern in college administrators (Florida) Dessertation
The Florida state of university. 1986. Publication No : AAC 8709163.

Cockerham, Carolyn Wills. "Sources of perceived stress in the University environment of tenure track
faculty at Mississippi State University and Mississippi University for woman (Faculty)"
Dessertation Mississippi state university Publication No. : AAC 9108974. 1990.

Colemann, Vernon. **Stress Management Teachniques : Manage People for Health Profits**. London
: Mercury Book, 1988.

Gibson James L., Ivancevich John M, and Donnelly. JR Jame H. **Organization : Behavior, Structure,
Process**. Boton : Richard D. Irwin, Inc., 1991.

Gmelch, W. H., & Burn J. S. "Source of Stress for acadenic department chairs" : A National perspective
paper presentation at American Education Research Association. Chicago, Illinois April
3-7. 1991.

Kittikan, Achara. "Stress in academic administrators in public and private university in Thailand".
Dissertation University of North texas. 1991. Publication No. : AAC 9128712.

- Luckmann, V. D. **Stress Management : A manual for nurse**. New York : Granea & Stratbery. 1983.
- Lazarus, R. S. **Psychological Stress and Coping in Psychomatic Illness. Society, Stress and Disease**. New York : Oxford University Press. 1981.
- Richard George. V., Krieschok, thomas-s, "Occupational Stress, Strain, and Coping in University faculty". **Journal of Vocational Behavior**. V. 34, No. 1, P 177-32 Feb. 1989.
- Robert R. Holt, "Occupational Skess" **Hanbook of Stress**. ed. Leo Goldberger and Shlomo Breznitz. New York : Free Press, 1982.
- Sanders, Thelma Smith Patterson. The perceptions of stress among faculty members in higher education at six selected tennessee state board of regents universites. Dissertation. Tennessee State University. 1989. Publication No. : AAC 9017229.
- Sullivan, Robert Panl. "An interaction study stress, strain and coping on faculty, administrators and support staff at a Mid-Western University. Dissertation. Michigan Staff University. 1991. Publication No. : AAC 9134171.
- Wooley Frederick Joseph. "Occupational stress among community college administrators. Dissertation. University of Toronto (Canada) 1983. Publication No. : AAC 0555179.