



อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

The Influence of Charismatic Leadership from the Perspectives of  
Governing Officers in Pattani Province

ภัทร์ระพี วารีดี้

Phatrapee Wareedee

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration

Prince of Songkla University

2565



อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี  
The Influence of Charismatic Leadership from the Perspectives of  
Governing Officers in Pattani Province

ภัทร์ระพี วารีดี้

Phatrapee Wareedee

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration

Prince of Songkla University

2565

ชื่อสารนิพนธ์ อธิพิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัด  
ปัตตานี  
ผู้เขียน นางสาวภัทร์ระพี วาริตี  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

---

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:

คณะกรรมการสอบ:

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หมายนีย์ ช. บุญพันธ์)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อสารนิพนธ์ อธิติพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัด  
ปัตตานี  
ผู้เขียน นางสาวภัทร์ระพี วารีดี  
ปีการศึกษา 2564

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ  
2) ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง  
จากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง 3) อธิติพลของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ  
การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ และ 4) อธิติพลของ  
ภาวะผู้นำบารมีในคุณลักษณะด้านรูปลักษณ์ภายนอกและทักษะการสื่อสารที่มีต่อความพึงพอใจ  
ในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ โดยใช้  
แบบสอบถามออนไลน์เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงใน  
ที่ทำการปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี จำนวน 175 คน และวิเคราะห์ข้อมูล  
ด้วยสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภออยู่ในระดับมาก 2) ระดับ  
ความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ  
ของข้าราชการฝ่ายปกครองอยู่ในระดับมาก 3) เจ้าหน้าที่ปกครองมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม  
คำสั่งจากผู้นำน้อยกว่าปลัดอำเภอ และเพศหญิงมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ  
มากกว่าเพศชาย และ 4) รูปลักษณ์ภายนอกและทักษะการสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
ในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ

<b>Minor Thesis Title</b>	The Influence of Charismatic Leadership from the Perspectives of Governing Officers in Pattani Province
<b>Author</b>	Miss Phatrapee Wareedee
<b>Major Program</b>	Public Administration
<b>Academic Year</b>	2021

## ABSTRACT

This research aims to study 1) the level of charismatic leadership of the district chief, 2) the level of satisfaction with the leader, perceived leadership effectiveness, and willingness to comply among governing officers 3) the influence of personal factors on the satisfaction with the leader, perceived leadership effectiveness, and willingness to comply, and 4) the influence of charismatic leadership in terms of physical attributes and communication skills on the satisfaction with the leader, perceived leadership effectiveness, and willingness to comply. An online questionnaire was used as an instrument for collecting data. The participants consisted of 175 governing officers who actually worked in the 12 district offices in Pattani Province. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The results were as follows: 1) the level of charismatic leadership of the district chief was at a high level, 2) the level of satisfaction with the leader, perceived leadership effectiveness, and willingness to comply among governing officers were at a high level, 3) governing officers had a lower level of willingness to comply than deputy district chiefs while females had a higher level of willingness to comply than males, and 4) the physical attributes and communication skills of the district chief influence on the satisfaction with the leader, perceived leadership effectiveness, and willingness to comply.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี” สามารถสำเร็จจุล่งไปได้ด้วยดี เป็นเพราะความกรุณาใส่ใจดูแลและให้คำแนะนำปรึกษาในกระบวนการศึกษาอย่างสม่ำเสมอของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การเขียนโครงร่างสารนิพนธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเขียนสารนิพนธ์อย่างถูกต้อง ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ทั้งใคร่ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชายนีย์ ช. บุญพันธ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เขียน ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ จนจบหลักสูตร รวมถึงบุคลากรทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ตลอดจนเพื่อน ๆ ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือ จนทำให้สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี

สำหรับบุคคลที่สำคัญยิ่งและจะขาดเสียมิได้ ผู้เขียนขอขอบคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญมาโดยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยชิ้นนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ภัทร์ระพี วารีดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ .....	(6)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ .....	(9)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	4
1.3 สมมติฐาน.....	4
1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของงานวิจัย .....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย .....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ.....	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบารมี.....	18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำบารมี.....	24
2.4 อิทธิพลของผู้นำบารมีที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา .....	32
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างงานของฝ่ายปกครองกับความสำคัญของบารมี .....	34
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	46
3.2 แบบแผนการวิจัย .....	47
3.3 เครื่องมือในการวิจัย .....	48
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และวิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ .....	50

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	54
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
4.2 ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	74
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	74
5.2 อภิปรายผล .....	77
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม .....	83
ภาคผนวก .....	87
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย.....	88
ภาคผนวก ข ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือในการวิจัย.....	90
ภาคผนวก ค ผลการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการวิจัย .....	94
ภาคผนวก ง เครื่องมือในการวิจัย.....	97
ประวัติผู้เขียน .....	102



## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายอำเภอ .....	47
3.2 เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี .....	51
3.3 เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผล ภาวะผู้นำและความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี .....	51
4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี .....	55
4.2 ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ .....	58
4.3 ระดับภาวะผู้นำบารมีในด้านรูปลักษณ์ภายนอกของนายอำเภอ จากมุมมองของ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ .....	61
4.4 ระดับภาวะผู้นำบารมีในด้านทักษะการสื่อสารของนายอำเภอ จากมุมมองของ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ .....	64
4.5 ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ .....	66
4.6 ระดับการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ .....	68
4.7 ระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ .....	70
4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	71
4.9 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) .....	72

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บารมี (Charisma) ถือเป็นคุณสมบัติโดยเฉพาะของปัจเจกบุคคลซึ่งแตกต่างจากปัจเจกบุคคลอื่น ซึ่งทำให้ปัจเจกบุคคลนั้นได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่น หรืออย่างน้อยก็มีคุณสมบัติแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งบารมีไม่ใช่สิ่งที่ปรากฏอยู่ด้วยตัวมันเอง แต่ขึ้นอยู่กับความเชื่อและมุมมองของคนรอบข้าง คำกล่าวเช่นนี้หมายความว่า เป็นไปไม่ได้ที่ใครคนหนึ่งจะอ้างขึ้นมาลอย ๆ ว่าตนเองมีบารมี แต่คนที่มีความบารมีก็คือคนที่มีคุณลักษณะพิเศษจนได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องจากคนอื่น ๆ บารมีจึงเป็นอำนาจที่ใช้สั่งคนได้และซื้อใจคนได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้กำลัง บังคับหรือใช้เหตุผลอันหนักแน่น หรือที่เรียกว่ามีอำนาจบารมี (Charismatic Authority) สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ความสามารถของผู้มีบารมีในการจูงใจผู้คนนั้น มีความหมายรวมถึงการทำให้ผู้คนพร้อมจะปกป้องผู้มีบารมีจากคำวิจารณ์และข้อกล่าวหาต่าง ๆ ด้วย นั่นคือ ในสถานการณ์ที่มีสิ่งไม่ดีเกิดขึ้น ผู้นำที่ขาดบารมีก็ย่อมจะถูกประชาชนกล่าวโทษหรือเรียกร้องความรับผิดชอบ แต่สำหรับผู้นำที่มีบารมีแล้ว ประชาชนกลับมักจะปกป้องตัวผู้นำไว้ก่อน แล้วหันไปกล่าวโทษคนอื่นหรือสิ่งอื่นแทน (ภาณุวัฒน์ พันธุ์ประเสริฐ, 2561) ซึ่งจากนิยามของบารมีจะเห็นได้ว่าบารมีนั้นมีความสำคัญต่อระบบการเมืองและแวดวงข้าราชการฝ่ายปกครองของไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะข้าราชการในระดับผู้นำที่มีผลต่อส่วนได้เสียของผู้น้อย กล่าวคือ สังคมไทยยังนิยมคนดีคนเก่งอยู่ การที่คนเหล่านั้นได้รับการยอมรับนับถือ เป็นเพราะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่ามีบารมี

กรมการปกครอง มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดและอำเภอ โดยอำเภอถือเป็นหน่วยงานในฐานะตัวแทนรัฐบาลกลางในส่วนภูมิภาคระดับล่างสุด ซึ่งมีนายอำเภอเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการในอำเภอ โดยบทบาทการเป็นนักปกครองของนายอำเภอ มีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานบริหารราชการของอำเภอในการรักษาความสงบเรียบร้อย การดูแลทุกข์สุขของประชาชนในท้องที่อำเภอ รวมทั้งการบูรณาการการบริหารราชการจากทุกส่วนราชการ ทั้งที่มีสถานที่ตั้งทำการอยู่ที่ในอำเภอ ไม่ว่าจะเป็นราชการส่วนภูมิภาคหรือราชการบริหารส่วนกลาง และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด รวมถึงภาคประชาสังคม องค์การเอกชน ฯลฯ ให้สามารถทำงานตามอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน (กรมการปกครอง, 2560) ด้วยบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำดังกล่าว ทำให้นายอำเภอต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) เพื่อให้สามารถปกครองและบริหารองค์การที่ตนรับผิดชอบ ให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง โดยคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีที่นักปกครองในตำแหน่งนายอำเภอพึงมี ได้แก่ 1) หลักการครองตน คือ การมีบุคลิกภาพที่ดี

มีกริยาท่าทางและการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย ดึงตาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ 2) หลักการครองคน คือ การมีความสามารถจูงใจผู้อื่นให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ และ 3) หลักการครองงาน คือ การมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเกิดจากการมีความมั่นใจในตนเองสูง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และวิสัยทัศน์ของตนเอง (สุริย์วิภา ไชยพันธุ์, 2557) โดยสิ่งที่น่าสนใจ คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะบางประการของคำว่าบารมี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบารมีเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญกับนักปกครอง หากนายอำเภอในฐานะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองมีความเป็นผู้นำบารมี ก็จะทำให้ข้าราชการฝ่ายปกครองเกิดความศรัทธา ยอมรับ ไว้วางใจ ยกย่องชื่นชม รวมถึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ทำให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

ผู้นำบารมี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษจนได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องจากคนอื่น ๆ จึงสามารถจูงใจคนจำนวนมากให้ทำตามที่เขาต้องการได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้กำลังบังคับหรือใช้เหตุผลอันหนักแน่น ผู้นำบารมีเปรียบเหมือนกับมีมนต์สะกดบางอย่างที่ทำให้คนเคารพยำเกรงโดยอัตโนมัติ (ภาณุวัฒน์ พันธุ์ประเสริฐ, 2561) โดยคุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำบารมีที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้นำรูปแบบอื่น มี 2 มิติ คือ 1) รูปลักษณ์ภายนอก ผู้นำบารมีเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี รูปร่างสง่างาม น่าเกรงขาม มีเสียงอันทรงพลัง มีความมั่นใจในตนเอง มีเสน่ห์ หรือมีสิ่งอื่น ๆ ที่สามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะภายนอกที่ดึงดูดใจและสร้างความประทับใจแก่ผู้พบเห็น และ 2) ทักษะการสื่อสาร ผู้นำบารมีเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารเพื่อจูงใจคน มีความสามารถพิเศษในการใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปมัยและเปรียบเทียบกับสิ่งทีคล้ายคลึงกัน และมีความมั่นใจในการสื่อสาร (Weber, 1947 อ้างถึงใน ญัฐจารี กัณทะเกตุ, 2559) จากคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่า ผู้นำบารมีจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทั้ง 2 ประการหรือไม่ ทั้งนี้จากการศึกษาของ Todorov, Mandisodza, Goren and Hall (2005) ที่ได้ศึกษาการเลือกตั้งวุฒิสภาของสหรัฐอเมริกา จากการประเมินใบหน้าของผู้สมัครวุฒิสภาแต่ละคนว่ามีความสามารถอย่างไร โดยที่ผู้ประเมินไม่ทราบเกี่ยวกับความสามารถ ประสบการณ์ หรือตำแหน่งที่แท้จริงของผู้สมัครเลย การศึกษาดังกล่าวมีข้อค้นพบที่น่าสนใจว่า การตัดสินจากใบหน้าของผู้สมัครเข้าชิงตำแหน่งการเมืองภายในหนึ่งวินาที สามารถทำนายผลการเลือกตั้งวุฒิสภา และการเลือกตั้งผู้ว่าการรัฐได้แม่นยำถึงร้อยละ 70 แสดงให้เห็นว่าบุคคลมักจะโหวตให้คนที่รูปลักษณ์ภายนอกดูมีความสามารถ หรือดูมีบารมี โดยไม่คำนึงถึงว่าพวกเขามีความสามารถจริงหรือไม่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของบารมีที่มีต่อความพึงพอใจของบุคคลได้เป็นอย่างดี

งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอใน 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) รูปลักษณ์ภายนอก และ 2) ทักษะการสื่อสาร ที่มีต่อตัวแปรตาม 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในตัวผู้นำ 2) การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และ 3) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อเป็นการตอบคำถามวิจัยดังกล่าว งานวิจัยนี้จะทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดปัตตานี โดยในพื้นที่ดังกล่าวพบปัญหาที่เกิดขึ้นกับข้าราชการฝ่ายปกครอง กล่าวคือ มีข้าราชการลาออกหรือโอนย้ายไปทำงานในสังกัดอื่น ๆ จำนวนมาก ซึ่งการลาออกและการโอนย้ายไปสังกัดอื่นของข้าราชการฝ่ายปกครองจังหวัดปัตตานีนั้น ส่งผลกระทบตามมาทั้งในด้านการสรรหาบุคลากรมาทดแทน อีกทั้งผู้ที่ยังอยู่จะต้องรับภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรอาจไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และยังส่งผลกระทบในการทำลายขวัญและกำลังใจของข้าราชการที่ยังคงทำงานอยู่ โดยเมื่อพิจารณาสาเหตุของการลาออกหรือโอนย้าย จากการสอบถามของข้าราชการจำนวนหนึ่ง พบว่า สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากผู้นำโดยข้าราชการส่วนหนึ่งรู้สึกไม่พึงพอใจในตัวผู้นำ ขาดความเชื่อมั่นในประสิทธิผลของภาวะผู้นำ และไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำที่ตนเองรู้สึกไม่ชื่นชอบ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาว่านายอำเภอหรือผู้นำข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี มีระดับภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ โดยเฉพาะภาวะผู้นำบารมี และหากนายอำเภอมีภาวะผู้นำบารมีสูง เช่น มีรูปลักษณ์ภายนอกที่ดี และมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำหรือไม่

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา แม้ว่าจะมีงานวิจัยในประเทศไทยที่เคยศึกษาถึงอิทธิพลของผู้นำบารมีในบริบทของนักปกครองอยู่บ้าง เช่น งานวิจัยของเนรมิตร มีเพียร และวรวิทย์ จินดาพล (2560) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำบารมีของผู้บริหารระดับสูงในเขตพื้นที่ตำบลกระ อำเภอคูระบุรี จังหวัดพังงา และงานวิจัยของอรอุมา สินธุพันธ์ (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำบารมีของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี เป็นต้น แต่ยังคงขาดงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของผู้นำบารมีใน 2 ลักษณะ คือ รูปลักษณ์ภายนอก และทักษะการสื่อสาร รวมทั้งงานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเน้นศึกษาถึงภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สุภาวดี จิตดิรัตน์กุล, 2550; สุกฤษฎี ขวัญเมือง, 2559; อ้อยฤดี สันทร, 2560; จุฑาทิพย์ สุจจริตกุล, 2562) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (จนพฤษก์ ไพโรจน์, 2558; เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2558; อัมพล ชูสนุก, ฉวีวรรณ ชูสนุก และสุภาพร เฟ่งพิศ, 2560) เป็นต้น ซึ่งด้วยข้อจำกัดดังกล่าว อาจทำให้ได้รับคำตอบที่ไม่สมบูรณ์มากพอ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอหรือหัวหน้างานข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานีได้

จากปัญหาที่ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี มีการลาออกหรือโอนย้ายไปทำงานในสังกัดอื่น ๆ จำนวนมาก ซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากผู้นำ ทำให้มองได้ว่าผู้นำองค์กรมีระดับภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ โดยเฉพาะภาวะผู้นำบารมี ประกอบกับข้อจำกัดบางประการของ

งานวิจัยที่ผ่านมา อาจทำให้ยังไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจนมากพอที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาภาวะผู้นำ บารมีในบริบทของพื้นที่ที่ศึกษาได้ ดังนั้นการศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ บารมี จากมุมมองของ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อนายอำเภอหรือผู้นำ ทุกระดับชั้นของจังหวัดปัตตานี หรือจังหวัดอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน สามารถนำข้อมูลไป ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ บารมี ของตนเองได้อย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้อิทธิพลของความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำมากขึ้น เพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนนโยบายขององค์การไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ บารมี ของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการ ฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ใน จังหวัดปัตตานี
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ บารมี ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพภายนอก และ ทักษะการสื่อสารที่มีต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะ ปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

## 1.3 สมมติฐาน

1. ระดับภาวะผู้นำ บารมี ของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก
2. ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะ ปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผล ภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัด ปัตตานี

4. รูปลักษณ์ภายนอกของผู้ นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้ นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้ นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้ นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี

5. ทักษะการสื่อสารของผู้ นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้ นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้ นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้ นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี

#### 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. นายอำเภอในจังหวัดปัตตานี ได้ทราบระดับภาวะผู้ นำบารมีของตนเอง รวมถึงทราบอิทธิพลของภาวะผู้ นำบารมีที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม เพื่อสร้างความพึงพอใจและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. นายอำเภอหรือผู้ นำทุกระดับชั้นของจังหวัดอื่น ๆ สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้ นำบารมีของตนเองได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ในการวางแผนและปรับกลยุทธ์การบริหารราชการในพื้นที่รับผิดชอบ ให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายไปได้โดยง่าย

3. นักศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการ ได้ทราบอิทธิพลของภาวะผู้ นำบารมีในบริบทของนักปกครอง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการขยายผลทางทฤษฎี เพื่อการวิจัยในอนาคต

#### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้ นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินงานวิจัยไว้ ดังนี้

##### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้ นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง จังหวัดปัตตานี โดยเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้ นำบารมีของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี สำหรับการประเมินมิติของผู้ นำบารมีนั้น งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Max Weber ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้ นำบารมีที่มีความแตกต่างจากภาวะผู้ นำรูปแบบอื่น ๆ คือ รูปลักษณ์ภายนอก และทักษะการสื่อสาร และงานวิจัยนี้ยังสนใจศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้ นำบารมีที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตัวแปรที่สนใจศึกษา ได้แก่ ความพึงพอใจในตัวผู้ นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้ นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ประกอบด้วย อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอยะรัง อำเภอยะหริ่ง อำเภอหนองจิก อำเภอสายบุรี อำเภอปะนาเระ อำเภอมายอ อำเภอไม้แก่น อำเภอแม่ลาน อำเภอกะพ้อ และอำเภอทุ่งยางแดง รวมทั้งสิ้นจำนวน 311 คน (ข้อมูลสิ้นสุด ณ เดือนธันวาคม 2564)

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี จำนวน 175 คน โดยการคำนวณจากสูตร Yamane (1973) จากประชากรทั้งหมด 311 คน กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามพื้นที่อำเภอ แล้วจึงสุ่มข้าราชการฝ่ายปกครองในแต่ละอำเภอ ด้วยวิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling)

### 1.5.3 ขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ มีดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ศาสนา สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทของข้าราชการ และประสบการณ์การทำงาน และ 2) ผู้นำบารมี ประกอบด้วย รูปลักษณ์ภายนอก และทักษะการสื่อสาร

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในตัวผู้นำ 2) การรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ และ 3) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

### 1.5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้ทำการเก็บข้อมูลจากข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ จังหวัดปัตตานี ซึ่งครอบคลุมในพื้นที่ 12 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอยะรัง อำเภอยะหริ่ง อำเภอหนองจิก อำเภอสายบุรี อำเภอปะนาเระ อำเภอมายอ อำเภอไม้แก่น อำเภอแม่ลาน อำเภอกะพ้อ และอำเภอทุ่งยางแดง

### 1.5.5 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 เดือน คือ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้นำ หมายถึง นายอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในจังหวัดปัตตานี
2. ผู้นำบารมี หมายถึง นายอำเภอที่มีรูปลักษณ์ภายนอกและทักษะการสื่อสารที่สามารถดึงดูดใจข้าราชการฝ่ายปกครองให้เกิดการคล้อยตาม โดยไม่จำเป็นต้องใช้กำลังบังคับ

2.1 รูปลักษณ์ภายนอก หมายถึง บุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา น้ำเสียง ความมั่นใจ ความมีเสน่ห์ หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ของนายอำเภอ ที่สามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะภายนอก



2.2 ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจคน การใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ การใช้คำอุปมาอุปมัย และการสื่อสารที่ชัดเจนของนายอำเภอ

3. ความพึงพอใจในตัวผู้นำ หมายถึง ความรู้สึกและความคิดของข้าราชการฝ่ายปกครองต่อนายอำเภอในภาพรวมว่าเป็นไปในเชิงบวกหรือเชิงลบ

4. การรับรู้ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ หมายถึง การรับรู้ถึงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานหรือการบริหารงานของนายอำเภอโดยภาพรวม ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

5. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง หมายถึง ความเต็มใจและการยินยอมของข้าราชการฝ่ายปกครองที่จะให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอ

6. ข้าราชการฝ่ายปกครอง หมายถึง ข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ จังหวัดปัตตานี ประกอบด้วย ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง และเสมียนตราอำเภอ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ทำทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาในการนำเสนอได้ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบารมี
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำบารมี
- 2.4 อิทธิพลของผู้นำบารมีที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายปกครองกับความสำคัญของบารมี
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้นต้องอาศัยผู้นำ (Leader) เป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถ และลักษณะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพงานและคุณค่าขององค์การ และเพื่อให้มีความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มากขึ้น หัวข้อนี้จะนำเสนอเนื้อหาประเด็นเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ บทบาทและความสำคัญของผู้นำ และวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

##### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน โดยขึ้นกับทัศนคติและความสนใจของแต่ละบุคคล ดังนี้

Halpin (1966 อ้างถึงใน มะการิม หวัง, 2560) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำ และ 5) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

McFarland (1979 อ้างถึงใน กัลยา พรหมทิพย์, 2558) ให้คำจำกัดความของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Yukl (1989 อ้างถึงใน กัลยา พรหมทิพย์, 2558) ให้คำจำกัดความของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย จากบุคคลได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

บุญทัน ดอกโรธสง (2548) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ 2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และ 3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องคอยยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

กวี วงศ์พุด (2550) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เข้าเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไป โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด และ 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

จากคำจำกัดความดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงานที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน โดยขึ้นกับทรรศนะและความสนใจของแต่ละบุคคล ดังนี้

Bennis (1959 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสุวรรณ, 2551) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งผู้นำชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

Stogdill (1974 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสุวรรณ, 2551) ได้รวบรวมคำจำกัดความภาวะผู้นำในแง่มุมต่าง ๆ ไว้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์ และ

การชี้ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายร่วมกัน 2) ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่ชี้นำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 3) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมาย 4) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการให้แนวทางที่มีความหมาย เพื่อความพยายามร่วมกัน และความเต็มใจทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 5) ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของการมีปฏิสัมพันธ์

Bass (1981 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) ได้สรุปคำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง 1) เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุม 2) เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม 3) เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ของสมาชิกในกลุ่ม 4) เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวกและการประสาน 5) เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ 6) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก 7) เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย ผ่านการกำหนดสถานการณ์และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้น ผลักดันและประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย 8) เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ 9) เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม และ 10) เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์

Northhouse (2007 อ้างถึงใน วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560) ได้ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายบางประการ ในขณะที่ Yukl (2013 อ้างถึงใน วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560) ได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อทำให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจากสองคำจำกัดความนี้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป็นกระบวนการที่สะท้อนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง 2) เป็นการใช้อิทธิพลในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง 3) จำเป็นต้องมีผู้ตาม และ 4) มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายบางประการ

กรองแก้ว อยู่สุข (2538 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลเพื่อนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ เป็นอิทธิพลที่อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น การได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

จากคำจำกัดความดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นการใช้อิทธิพลที่จะทำให้คนอื่นเชื่อฟัง ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกโดยการชักจูงโน้มน้าวสร้างความประทับใจ มิใช่โดยการบีบบังคับ

### 2.1.3 บทบาทและความสำคัญของผู้นำ

ผู้นำเป็นตัวแทนขององค์การ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและควมมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของผู้นำไว้ ดังนี้

Katz and Kahn (1974 อ้างถึงใน สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, 2556) ได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของผู้นำไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ในเรื่องนโยบาย 2) แปลความโครงสร้าง และแยกแยะความไม่สำเร็จต่าง ๆ จากโครงสร้างปกติ และ 3) นำโครงสร้างมาทำให้เกิดความเคลื่อนไหวในองค์การ และให้มีผลดีต่อการบริหารงานขององค์การ

นพพงษ์ บุญจรจิตรกุล (2557) ได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน 2) เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง จะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 3) เป็นผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง จะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

สมชาติ กิจบรรจง (2554) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่าสามารถจำแนกออกเป็น 6 ประการ คือ การสร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การวางแผนและกำหนดงาน การพัฒนาคนทำงาน ทาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน และการปรับปรุงตนเอง

ภิญโญ สาร (2552) กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของผู้นำว่ามีฐานะ ต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ ก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแล นโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ

4. ผู้นำในฐานะผู้บัญชาการ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่จะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำจึงอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่งในองค์กร

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกขององค์กรหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางครั้งผู้นำประเภทนี้ก็ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเอง

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอ ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันมักจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาอย่าอมลำบากมาก กลุ่มมักมีคน ๆ หนึ่ง หรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) องค์กรบางแห่งมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางครั้งในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางครั้งผู้นำบางคนอาจเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติและการสร้างความเชื่อและศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น ๆ แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มอุดมคติดังกล่าว

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) โดยผู้นำประเภทนี้วางตนเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม รักความหวังดี และจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่ม ทุกคนหวังได้ว่า เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะถูกลงโทษแทน จากบทบาทและความสำคัญของผู้นำดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทและความสำคัญหลายประการ แต่บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ ก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ผู้นำจะเป็นผู้ค้ำนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแล นโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วน

#### 2.1.4 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายแนวทางการศึกษา ถูกจำแนกตามระยะเวลาและวิธีการศึกษา ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปช่วงระยะเวลาของการศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

##### 1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีการศึกษาแนวทางแรกที่ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งเป็นการพยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม โดยเชื่อว่าความเป็นผู้นำในบุคคลนั้นติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่สามารถเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้ ซึ่งผลจากการศึกษาในแนวทางนี้สามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สติปัญญาดี ซื่อสัตย์ เชื่อมมั่นในตนเอง เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น และข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ผู้นำจะมีความแตกต่างจากคนอื่นในด้านทักษะการจัดการและทักษะทางสติปัญญา (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน ชะฉินยา หล้าสูงษ์, 2551)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่ยังไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เนื่องจากไม่ได้ศึกษาผลในระยะยาว (Delayed Outcome) เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไร (Yukl, 1994 อ้างถึงใน ชะฉินยา หล้าสูงษ์, 2551) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้การศึกษาช่วงระยะเวลาต่อมา ได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิภาพ

##### 2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในระยะแรกสุด คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และชี้ นำกลุ่มทำงานไปสู่

การบรรลุเป้าหมายนั้น และ 2) ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตร และให้การสนับสนุน แสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ เพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Yukl, 1994 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) โดยนักวิจัยชี้ว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบมุ่งงาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่า (Bernhard & Walsh, 1995 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำซึ่งใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ควบคู่กัน (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551)

ต่อมานักวิจัยได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือเผด็จการ (Autocratic) เป็นผู้ใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ตาม 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้ใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้คำแนะนำ และให้แนวทาง และ 3) ผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงาน ผลจากการศึกษา พบว่า ผู้นำแบบตามสบายส่งผลให้กลุ่มสูญเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะการผลิตต่ำ และความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974 cited in Bass, 1985) จากการศึกษาดังกล่าว ทำให้ค้นพบสิ่งสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่ม อีกทั้งพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีสมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตาม

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ การเลือกรูปแบบพฤติกรรมที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและตอบสนองความต้องการของผู้นำเอง (Carlisle, 1973 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) จึงขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้วย

### 3. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ช่วงปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง การศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลหนึ่งอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1993 อ้างถึงใน ธนกร ขรพัต, 2561) โดย Vroom (1960 อ้างถึงใน ธนกร ขรพัต, 2561) อธิบายว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสามารถอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเองจัดการ โดยทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler' Contingency of Leadership) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ส่วนทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House และ Mitchell (1987 อ้างถึงใน ธนกร ขรพัต, 2561) อธิบายพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด



เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของงาน ซึ่งผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรค และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้ได้อธิบายภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ที่สามารถเลือกใช้ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือ ผู้นำที่บอกให้ลูกน้องทราบว่าลูกน้องจะต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีการทำงานให้ชัดเจน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive Leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเอง และเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง 3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่ยอมฟังรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายสูงสุดท้าทายความสามารถของลูกน้องและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของลูกน้องอย่างสูง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Life Cycle Theory) ของ Hersey และ Blanchard (1988 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) ได้อธิบายว่าผู้ตามมี 4 แบบ ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามชนิดของผู้ตาม คือ ผู้ตามที่ขาดความสามารถและความรับผิดชอบให้ใช้ภาวะผู้นำแบบบอกงาน (Telling) ผู้ตามที่ขาดความสามารถแต่มีความรับผิดชอบให้ใช้ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบให้ใช้ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) และผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์กิจกรรมและปัญหาที่กำลังเผชิญ (Yukl, 1994 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) แต่ว่าการสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่มีอะไรรับประกันว่าจะปฏิบัติได้เสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัว รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนของผู้นำด้วย (Yukl, 1989 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551)

#### 4. การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power Influence Approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำเป็นการศึกษาเพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวนและชนิดของอำนาจ และวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) นักการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) ซึ่ง ส่วนใหญ่จะให้ความหมายของอำนาจ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล (Personal Power) ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวของคน ๆ นั้น โดย French และ Raven (1959 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสูงษ์, 2551) ได้กล่าวถึงชนิดและแหล่งของอำนาจ คือ 1) อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะยอมตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมด้วยผู้นำ โดยผู้นำสามารถให้ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนเพื่อให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม 2) อำนาจแห่งการบังคับเคี่ยวเข็ญ (Coercive Power) ผู้นำที่มีความสามารถใน

การทำโทษ บุคคลจะยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ 3) อำนาจโดยกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการซึ่งบุคคลเชื่อว่า ผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตาม 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะยอมตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้เฉพาะของการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างดี และถ้าความรู้ความชำนาญที่ผู้นำมีสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการ ผู้ตามก็ยินดีจะปฏิบัติตาม และ 5) อำนาจการอ้างอิง (Reference Power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชมอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

#### 5. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโดย Burns จากการศึกษาเชิงพรรณนาที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้นำทางการเมือง ซึ่งได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ รูปแบบที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ใช่เป้าหมายเดียวกัน จึงไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ กับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจและพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการที่สูงขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ต่อมา Bass (1985 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสุวรรณ, 2551) ได้นำแนวคิดของ Burns มาศึกษาเพิ่มเติม พบว่าผู้นำที่ดีและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบร่วมกัน เนื่องจากประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการบริหารจัดการในงานประจำ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนก่อน พฤติกรรมผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงสามารถเกิดขึ้นต่อได้

ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของ Bass เป็นการเสริมแรงผ่านการสร้างข้อตกลงร่วมกันว่าผู้ปฏิบัติงานจะได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการเป็นสิ่งตอบแทน หรือการถูกละเว้นจากการถูกลงโทษเมื่อได้พยายามปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการแลกเปลี่ยนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง ดังนี้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสุวรรณ, 2551)

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อตกลงร่วมกันในการให้รางวัลตอบแทนเมื่องานเกิดความก้าวหน้าหรือบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี หรือเสนอค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น เช่น การให้โบนัส การเลื่อนขั้น เป็นต้น

2. การจัดการโดยการยกเว้น ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ และเสริมแรงในสภาวะการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Management by Exception, Negative Feedback, and Contingent Aversive Reinforcement) หากผู้ปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดหรือปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ เช่น แสดงความไม่เห็นด้วยหรือว่ากล่าวตักเตือนโดยไม่ใช้อารมณ์ การจัดการโดยการยกเว้น คือ การที่ผู้นำละเว้นการมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ปฏิบัติ หรือมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ แต่ติดตามให้การช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็น ส่วนการเสริมแรงใน

สถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานที่มีความรุนแรงแตกต่างกัน เริ่มตั้งแต่การตักเตือน การวิจารณ์ การตำหนิ ไปจนถึงการลงโทษ

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสุวงษ์, 2551)

1. มีคุณลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นหรือเรียกว่ามีบารมี (Charisma) ซึ่ง Bass กล่าวว่า การโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เป็นคุณลักษณะพิเศษที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีในตัวผู้นำทุกคน เพราะจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ยอมรับ ไว้วางใจ ยกย่องชื่นชม รวมถึงภาคภูมิใจเมื่อมีโอกาสร่วมงานด้วย ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และปฏิบัติในสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน มีความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำและองค์กร เชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้นำที่มีบารมีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับนับถือตนเอง มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการวางกรอบและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง มีทักษะในการสื่อสาร สามารถพูดโน้มน้าวจิตใจหรือกระตุ้นจิตใจให้เกิดพลังในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามและคาดหวังผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานในแง่ดีอยู่เสมอ

2. คำนึงถึงความแตกต่างกันของบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำต้องมีความสามารถในการทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้น คำนึงถึงจุดเด่น จุดด้อย และให้การเอาใจใส่อย่างเหมาะสม ได้แก่ การแสดงความเอาใจใส่ด้วยการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย การจดจำและเรียกชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างการสื่อสาร เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน คำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ตลอดจนรับรู้คุณค่าของผลงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่าของตนเองและกระตุ้นให้ผู้ตามต้องการพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ให้คำปรึกษาชี้แนะและให้การช่วยเหลือ เพื่อให้ผู้ตามสามารถเรียนรู้และแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. กระตุ้นให้เกิดการใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรและเกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน โดยรู้สึกว่าเป็นเรื่องท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการหาข้อสรุปใหม่เพื่อใช้แก้ปัญหา

จากวิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ผ่านมา ไม่มีรูปแบบแบบใดที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตายตัวได้ในทุกสถานการณ์ แบบของผู้นำต้องมีการปรับใช้และประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์

ต่าง ๆ การจะเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบท จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่น่าสนใจ คือ ในบริบทของงานฝ่ายปกครอง ซึ่งมีทั้งการบริหารราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดและอำเภอ โดยอำเภอถือเป็นหน่วยงานในฐานะตัวแทนรัฐบาลกลางในส่วนภูมิภาคระดับล่างสุด ซึ่งตลอดช่วงหลายปีที่ผ่านมาการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคได้มีการปรับระบบการทำงานใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ก้าวทันสังคมโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทบาทของนายอำเภอในฐานะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายในการนำมาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นตัวกำหนดและชี้นำทิศทางขององค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ นายอำเภอจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีองค์ประกอบสำคัญหลายองค์ประกอบ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การมีคุณลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น หรือเรียกว่ามีบารมี (Charisma) เพราะจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ยอมรับ ไว้วางใจ ยกย่องชื่นชม รวมถึงมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ ในการร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งด้วยความสำคัญของบารมีที่เชื่อมโยงและมีความสอดคล้องกับบทบาทของนายอำเภอในฐานะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ทำให้งานวิจัยนี้สนใจที่จะศึกษาเฉพาะเจาะจงไปในส่วนของ ผู้นำบารมี

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบารมี

### 2.2.1 ความหมายของบารมี

แม้คำว่าบารมีจะเป็นที่คุ้นเคยกันดีสำหรับคนไทย แต่การจะอธิบายว่าบารมีคืออะไร จะเป็นเรื่องยาก เนื่องจากความหมายของคำว่าบารมีในประเทศไทยนั้นได้เปลี่ยนแปลงไปในทุกยุคทุกสมัย โดยจากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของบารมีไว้เหมือนและแตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Weber (1947 อ้างถึงใน ญัญจารี กัณฑ์เกตุ, 2559) ได้ให้คำนิยามของบารมี (Charisma) ว่าหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคลิภาพ ซึ่งทำให้ผู้นั้นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป และได้รับยกย่องว่ามีอำนาจเหนือธรรมชาติและเหนือมนุษย์ หรืออย่างน้อยก็มีอำนาจหรือคุณสมบัติ

พิเศษบางอย่าง ซึ่งคนธรรมดาไม่มี และถือว่าเป็นคุณสมบัติที่มาจากแหล่งศักดิ์สิทธิ์หรือมีความพิเศษ ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับยกย่องว่าเป็นผู้นำ

French and Raven (1959 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เฟื่องพงศา, 2557) ได้ให้คำจำกัดความของบารมี หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะกำหนดให้บุคคลในองค์การ กระทำในสิ่งที่ปรารถนา หรือให้มีพฤติกรรมที่ต้องการอันนอกเหนือไปจากการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

Emerson (1962 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เฟื่องพงศา, 2557) ได้ให้คำจำกัดความของบารมี หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งซึ่งแสดงออกมาในรูปของกระบวนการความสามารถพิเศษ ส่งผลทำให้คนอื่น ๆ ทำในบางสิ่งหรือไม่ทำในบางสิ่ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า บารมี หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ให้บุคคลนั้นกระทำหรือไม่กระทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2550) กล่าวว่า บารมี หมายถึง ความสามารถพิเศษของบุคคลครอบคลุมถึงการที่ใครคนหนึ่งมีบุคลิกลักษณะที่ดูน่าเชื่อถือ ดูดี มีสง่าราศี มีเสน่ห์ แม้ว่าจะไม่ได้แต่งตัวภูมิฐานหรือมีตำแหน่งหน้าที่ใหญ่โต

ชยพล เพชรพิมล และนพดล เจนอักษร (2558) ได้อธิบายถึงคำว่า บารมี ในแต่ละยุคของสังคมไทย ว่าในยุคแรกก่อนอาณาจักรสุโขทัย คำว่าบารมี หมายถึง ความเป็นเลิศ ความเต็มเปี่ยมบริบูรณ์ในวิชาการหรือความสามารถด้านใดด้านหนึ่ง ต่อมาความหมายของศัพท์แคบขึ้น คือ หมายถึง ความเป็นเลิศหรือความบริบูรณ์ในหมวดธรรมหมวดใดหมวดหนึ่งในพุทธศาสนา ในที่สุดจะหมายถึง ความเป็นเลิศหรือเป้าหมายสูงสุดในพุทธศาสนา คือ พระนิพพาน ส่วนในสมัยสุโขทัย บารมี หมายถึง คุณความดีที่ได้สะสมมาแต่กาลก่อน และในสมัยอยุธยา บารมี หมายถึง วิธีการ 10 ประการที่จะทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติได้บรรลุถึงพระนิพพาน ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านความหมาย คือ เปลี่ยนจากเป้าหมายไปเป็นวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย

ภาณุวัฒน์ พันธุ์ประเสริฐ (2561) ได้อธิบายถึงคำว่าบารมีโดยอ้างแนวคิดของ Weber ว่า บารมี (Charisma) ถือเป็นคุณสมบัติโดยเฉพาะของปัจเจกบุคคลซึ่งแตกต่างจากปัจเจกบุคคลอื่น ซึ่งทำให้ปัจเจกบุคคลนั้นได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่น หรือน้อยก็มีความแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งคุณสมบัติที่โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัดของผู้มีบารมีสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1. รูปลักษณ์ภายนอก หมายถึง บุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา น้ำเสียง ความมั่นใจในตนเอง ความมีเสน่ห์ หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่แสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนจากภายนอก โดยผู้มีบารมีนั้นจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี รูปร่างสง่างาม น่าเกรงขาม มีเสียงอันทรงพลัง มีความมั่นใจในตนเอง มีเสน่ห์ และมีคุณลักษณะภายนอกบางอย่างที่มีลักษณะที่น่าประทับใจ และมีลักษณะเฉพาะตน (Be Dramatic and Unique) ที่สามารถดึงดูดใจคนอื่นให้คล้อยตามได้

2. ทักษะการสื่อสาร คือ ความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจคน โดยผู้มีบารมีนั้น จะสื่อสารด้วยภาษาที่สละสลวยไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปมัย และเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน การสื่อสารมีความชัดเจน และมีความมั่นใจในการสื่อสาร โดยพบว่าผู้ที่สื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจจะได้รับการยอมรับว่ามีบารมีมากกว่าผู้ที่สื่อสารสับสน คลุมเครือ หรือไม่มีความชัดเจน

จากความหมายของบารมีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บารมี หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพหรือพฤติกรรม ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป และก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ

### 2.2.2 ลักษณะสำคัญของบารมี

แม้คำว่าบารมีจะเป็นสิ่งที่ค่อนข้างอธิบายได้ยาก แต่ก็มีนักวิชาการหลายท่านทั้งนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของบารมีไว้ในมุมมองที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

Conger and Kanungo (1988 อ้างถึงใน ณ์ภูชาลี กัณฑ์เกตุ, 2559) กล่าวว่า บารมีเป็นปรากฏการณ์ของคุณลักษณะการปรุงแต่ง (Charisma is an Attributional Phenomenon) กล่าวคือ ผู้ตามเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะปรุงแต่งด้านความมีบารมีให้แก่ผู้นำ ตามที่ผู้ตามมองเห็นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมและทางทักษะของผู้นำตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทั้งสองฝ่ายเกี่ยวข้องกัน

จินดารัตน์ โพธิ์นอก (2551) กล่าวว่า บารมีเป็นสิ่งที่ไม่ถาวร อาจหมดสิ้นไปเมื่อผู้นำเสียชีวิตหรือเมื่อผู้นำอ้างบัญชาของสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงพยายามปรับสิทธิอำนาจบารมีให้เป็นสิทธิอำนาจนิติธรรมหรือสิทธิอำนาจประเพณี เพื่อจะได้มีผู้สืบทอดเจตนารมณ์ต่อ

ชยพล เพชรพิมล และนพดล เจนอักษร (2558) กล่าวว่า บารมีเป็นสิ่งที่พิเศษที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล และนำมาใช้ให้เกิดขบวนการใหม่หรือโครงสร้างใหม่ ผู้นำที่มีบารมีอาจใช้สิทธิอำนาจถ่วงดุลระบบบริหารที่เคร่งครัด เป็นพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แม้ว่าบารมีจะปรากฏในตัวบุคคล แต่ผู้นำที่มีบารมีสามารถสื่อสารให้เห็นความศักดิ์สิทธิ์ในตนเอง ซึ่งทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องตอบสนอง

ภาณุวัฒน์ พันธุ์ประเสริฐ (2561) ได้อธิบายถึง ลักษณะที่สำคัญของบารมีไว้ ดังนี้

1. บารมีไม่ใช่สิ่งที่ปรากฏอยู่ด้วยตัวมันเอง แต่ขึ้นอยู่กับความเชื่อและมุมมองของคนรอบข้าง คำกล่าวเช่นนี้หมายความว่า เป็นไปไม่ได้ที่ใครคนหนึ่งจะอ้างขึ้นมาลอย ๆ ว่าตนเองมีบารมี แต่คนที่มีบารมีก็คือคนที่มีคุณลักษณะพิเศษ จนได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องจากคนอื่น ๆ

2. บารมีไม่ใช่การบังคับ กล่าวคือ ผู้มีบารมีคือผู้ที่จูงใจคนจำนวนมากให้ทำตามที่เขาต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้กำลังบังคับหรือใช้เหตุผลอันหนักแน่น คนที่มีบารมีเปรียบเหมือนกับมีมนต์สะกดบางอย่างที่ทำให้คนเคารพยำเกรงโดยอัตโนมัติ ส่วนคนที่ขาดบารมีจะมีความยากลำบากมากกว่าในการพยายามจูงใจคนอื่น

3. บารมีเป็นสิ่งที่ค่อนข้างไร้เหตุผล แต่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ความรู้สึกของผู้คนเป็นหลัก ซึ่งสามารถอธิบายได้ยากกว่าใครมีบารมีเพราะอะไร แต่พอจะอธิบายอย่างกว้างๆ ได้ว่า คุณลักษณะบางประการ เช่น ประวัติส่วนตัว ความสามารถในการพูด การแสดงอารมณ์ การสื่อสาร และความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจหรือผู้ร่ำรวย เป็นส่วนสำคัญของการสร้างบารมี แต่ถึงกระนั้นก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าการสร้างบารมีนั้นมีสูตรสำเร็จตายตัว เพราะอารมณ์ความรู้สึกของผู้คนเป็นสิ่งที่ไม่อาจคาดเดาได้

4. บารมีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป กล่าวคือ แม้ว่าบารมีจะมีความสำคัญเพียงใดก็ตาม แต่บารมีไม่ใช่สิ่งตายตัว เพราะบารมีเป็นสิ่งที่ผูกโยงอยู่กับความสำเร็จด้วย ผู้นำที่มีบารมีแต่ไม่สามารถสร้างความสำเร็จหรือมีผลงานใด ๆ ให้ประชาชนหรือคนรอบข้างได้เห็น ก็ไม่อาจจะรักษาบารมีของตนได้ และเมื่อใดที่ผู้นำหมดบารมี ความเคารพยำเกรงที่คนรอบข้างเคยมีให้ ก็ย่อมจะเสื่อมลงตามไปด้วยอย่างเลี่ยงไม่ได้

จากลักษณะสำคัญของบารมีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บารมีมีลักษณะที่สำคัญ คือ ไม่ใช่สิ่งที่ปรากฏอยู่ด้วยตัวมันเอง แต่ขึ้นอยู่กับความเชื่อและมุมมองของคนรอบข้าง โดยคนรอบข้างจะเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะปรุงแต่งด้านความมีบารมีให้บุคคล ตามที่เขามองเห็นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมและทางทักษะของบุคคลตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทั้งสองฝ่ายเกี่ยวข้องกัน และบารมีเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจคนจำนวนมากให้ทำตามที่เขาต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้กำลังบังคับ และเป็นสิ่งที่ไม่ถาวรที่มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป

### 2.2.3 ความสำคัญของบารมี

บารมีมีความสำคัญกับนักบริหารศาสตร์ในทุกศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารการศึกษา นักบริหารการปกครอง หรือนักบริหารศาสตร์ใด ๆ บารมีมีส่วนความสำคัญในการช่วยบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของบารมีไว้ ดังนี้

Bierstadt (1950 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เห่งพงศา, 2557) กล่าวว่า บารมีเป็นส่วนสำคัญสำหรับการริเริ่มของการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อประกันความคงอยู่ของกลุ่ม ถ้าปราศจากบารมีแล้วก็จะไม่มีองค์การและไม่มีระเบียบ

Wright and Noe (1996 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เห่งพงศา, 2557) กล่าวว่า บารมีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ เพราะจะเพิ่มเสริมความสำคัญขององค์การในระยะยาว การใช้บารมีความเป็นผู้นำจึงไม่ใช่การดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่เป็นการดำเนินงานให้เกิดผลสร้างสรรค์ต่อองค์การ ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์การภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

Razik and Swanson (2001 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เห่งพงศา, 2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบารมี ว่าผู้นำต้องคิดอุปายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะกระทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบารมีจะช่วยให้องค์การมีคุณภาพด้วย

Todorov et al. (2005) ได้ศึกษาการเลือกตั้งวุฒิสภาของสหรัฐอเมริกาจากการประเมินใบหน้าของผู้สมัครวุฒิสภาแต่ละคนว่ามีความสามารถอย่างไร โดยที่ผู้ประเมินไม่ทราบ

เกี่ยวกับความสามารถ ประสบการณ์ หรือตำแหน่งที่แท้จริงของผู้สมัครเลย การศึกษาดังกล่าวมีข้อค้นพบที่น่าสนใจว่าการตัดสินใจว่าจ้างจากใบหน้าของผู้เข้าสมัครเข้าชิงตำแหน่งการเมืองภายในหนึ่งวินาทีสามารถทำนายผลการเลือกตั้งวุฒิสภาและการเลือกตั้งผู้ว่าการรัฐได้แม่นยำถึงร้อยละ 70 แสดงให้เห็นว่าบุคคลมักจะโหวตให้คนที่รูปลักษณะภายนอกดูมีความสามารถ หรือดูมีบารมี โดยไม่คำนึงถึงว่าพวกเขามีความสามารถจริงหรือไม่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของบารมีที่มีต่อความพึงพอใจของบุคคลได้เป็นอย่างดี

วรภัทร ภูเจริญ (2546) กล่าวว่า บารมี มีความสำคัญในการช่วยบริหารองค์การ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารของศาสตร์ใด แต่ไม่ว่านักบริหารการศึกษา นักบริหารการปกครอง หรือนักบริหารศาสตร์การบริหารใด ๆ บารมีมีส่วนความสำคัญในการช่วยบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สินินธร จันทรังษ (2546) กล่าวว่า บารมี มีความสำคัญในการบริหารงาน ต้องอาศัยผู้นำที่มีบารมีเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ องค์การที่มีการบริหารที่ดี ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การ ซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำองค์การ จะต้องใช้บารมีความเป็นผู้นำ ทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิเชียร วิทยอุดม (2556) กล่าวว่า บารมีมีความสำคัญอยู่ตรงที่บุคคลมีการกระทำที่เหนือพฤติกรรมของคนอื่น ๆ เป็นสิ่งช่วยควบคุมพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างของคน บุคคลใช้บารมีเพื่อสร้างสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามความตั้งใจให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

จากความสำคัญของบารมีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บารมีมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การปกครอง ผู้บริหารองค์การเป็นผู้ที่มีหน้าที่ใช้บารมีความเป็นผู้นำในการบริหารงานตามภารกิจขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ สร้างความกระตือรือร้น เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 2.2.4 แหล่งกำเนิดของบารมี

แม้คำว่าบารมีจะเป็นสิ่งที่ค่อนข้างอธิบายได้ยาก แต่ก็มีนักวิชาการหลายท่านทั้งนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้อธิบายให้เห็นถึงแหล่งกำเนิดของบารมีไว้ ในมุมมองที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

French and Raven (1959 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ พิรงพงศา, 2557) ได้กล่าวถึงพื้นฐานของแหล่งกำเนิดบารมีของบุคคลในองค์การมีที่มา 5 แหล่ง คือ บารมีตามกฎหมาย บารมีจากการให้รางวัล บารมีจากการบังคับเกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ บารมีจากความเชี่ยวชาญ และบารมีจากการอ้างอิง ซึ่งเป็นความสามารถส่วนบุคคล เนื่องจากมีผู้ขึ้นขอให้ความเคารพนับถือ ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่



จุมพล หนิมพานิช (2547) กล่าวว่า บารมีของผู้บริหารหรือผู้จัดการมีทุกคน แต่ผู้นำหรือผู้บริหารบางคนมีบารมีมากกว่าคนอื่น ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ บารมีของผู้บริหารหรือผู้จัดการมาจากแหล่งสำคัญ ดังนี้

- 1) ความชอบธรรม ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ และโครงสร้างขององค์การ
- 2) ความเชี่ยวชาญ ได้จากความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ความรู้พิเศษที่ผู้อื่นยอมรับ
- 3) การให้ผลตอบแทนหรือรางวัล ได้จากการความสามารถในการควบคุมบริหาร การจัดรางวัลหรือผลตอบแทนให้ผู้ร่วมงานเป็นบารมีที่ผู้เกี่ยวข้องยินดีเต็มใจที่จะประพฤติปฏิบัติตาม
- 4) การบังคับ จากการที่ผู้บริหารสามารถควบคุมบริหารหรือจัดการลงโทษบุคคล เช่น การตำหนิ ลดเงินเดือน ตัดโบนัส ไล่ออก เนื่องจากบุคคลไม่ประพฤติปฏิบัติตาม และ
- 5) การอ้างอิง เกิดจากบุคลิกลักษณะของตัวบุคคล มีลักษณะดึงดูดใจ มีชื่อเสียง ทำให้ผู้อื่นอยากเป็นพวก อยากปฏิบัติตาม เช่น ดารา นักร้อง และนักแสดง เป็นต้น

ตะวัน สาดแสง (2548) กล่าวว่า แหล่งที่มาของบารมี ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการใช้บารมีต่อการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ความคิด ทศนคติหรือพฤติกรรมของผู้อื่น มาจากปัจจัยหลายด้านสุดแต่ผู้ใช้แต่ละคน การใช้บารมีไม่จำเป็นต้องเกิดความชอบธรรมเสมอไป การใช้บารมีให้เกิดความชอบธรรมจะต้องรับรองด้วยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประเพณีขององค์การ และสังคม รวมทั้งมีเหตุผล แหล่งที่มาของบารมี มีที่มาจากลักษณะทางกาย ประเพณีนิยม กฎหมาย ความมีเหตุผล ตำแหน่งงาน ชื่อเสียงและความไว้วางใจ การให้รางวัล และการยอมรับ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า แหล่งที่มาของบารมี หมายถึง สิ่งที่คุณคนใช้กระทำหรือปฏิบัติเพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีแหล่งที่มา ดังนี้

1. แหล่งขององค์การ มาจากการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งตามความสามารถพื้นฐาน เช่น ความสามารถในการจัดหารางวัล ความสามารถในการลงโทษ ตำแหน่งของบุคคลตามสายการบังคับบัญชา ความสามารถในการควบคุมกระบวนการผลิต ความสามารถในการสะสมข้อมูลสารสนเทศจำนวนมากและทันสมัย และการได้รับแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นต้น

2. แหล่งของส่วนบุคคล มาจากความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการจูงใจ และการอ้างอิง เช่น มีเทคนิค ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถในการใช้เหตุผลและการจูงใจ การมีคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลอื่นต้องการติดต่อสัมพันธ์ด้วย

เจษฎา ทรงมิตร (2550) กล่าวว่า แหล่งกำเนิดบารมี มีที่มา 3 แหล่ง ดังนี้

1. จากตำแหน่ง บารมีอยู่ในการบังคับบัญชา การปฏิบัติและการควบคุมทรัพยากรที่ผู้อื่นต้องการ เช่น การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การอนุมัติงบประมาณ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ และข่าวสาร เป็นต้น

2. จากความสัมพันธ์ เป็นบารมีที่เกิดจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีพื้นฐานจากการถ้อยทีถ้อยอาศัย ความร่วมมือ การพึ่งพิง และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

3. จากตนเอง เป็นคุณสมบัติหรือความสามารถพิเศษที่มีในตัวบุคคล เช่น ความน่าเชื่อถือ การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การเป็นผู้ชำนาญการที่มีคุณค่าต่อผู้อื่น มีความสามารถในการสื่อถึงความคิดและข้อคิดเห็นในแนวทางที่ดึงดูดใจ มีความน่าเคารพและศรัทธา ความสามารถในการขอความร่วมมือในระหว่างหมู่เพื่อนพนักงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีพลังกายและความทรหดอดทนอย่างเหลือเฟือ เป็นต้น

จากแหล่งกำเนิดของบารมีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บารมีมีแหล่งกำเนิดจากหลายแหล่ง แต่แหล่งกำเนิดที่โดดเด่นและเห็นได้ชัด คือ บารมีจากตนเอง ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือความสามารถพิเศษที่มีในตัวบุคคลที่มีลักษณะดึงดูดใจ ทำให้ผู้อื่นอยากเป็นพวกและอยากปฏิบัติตาม เช่น ความน่าเชื่อถือ การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความสามารถในการสื่อถึงความคิดและข้อคิดเห็นในแนวทางที่ดึงดูดใจ มีความน่าเคารพและศรัทธา และมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำบารมี

จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและเสนอทฤษฎีผู้นำบารมีไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวไว้ ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของผู้นำบารมี

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความของผู้นำบารมีไว้แตกต่างกัน โดยขึ้นกับทรรศนะและความสนใจของแต่ละบุคคล ดังนี้

Weber (1947 อ้างถึงใน ฌักซารี กัณทะเกตู, 2559) ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leader) หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งอำนาจหน้าที่ และประเพณีที่ยึดถือกันมา

Bass (1988 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสุวงษ์, 2551) กล่าวว่า ผู้นำบารมีเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความมุ่งหมาย มีอำนาจ และมีความตั้งใจเป็นพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่น

Du Brin (1998 อ้างถึงใน ชะธินยา หล้าสุวงษ์, 2551) ได้รวบรวมคำจำกัดความของผู้นำบารมีจากนักวิชาการในหลายแง่มุม โดยสรุปได้ว่าผู้นำบารมี หมายถึง 1) บุคคลที่มีการอุทิศตน น่าเคารพเลื่อมใสศรัทธา มีความกล้าหาญ มีลักษณะที่ควรเป็นแบบอย่าง และแสดงลักษณะเหล่านี้ปรากฏแก่ผู้อื่น 2) บุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษประจำตัว เป็นความดีงามที่ได้รับประทานจากพระเจ้า 3) บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อของสมาชิกในองค์กร และปฏิบัติการต่าง ๆ ให้สมาชิกมีความยึดมั่นผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร 4) ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจลูกน้อง และ 5) องค์กรประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก การกระตุ้นให้เกิดปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

Conger and Kanungo (1998 อ้างถึงใน ฌักซารี กัณทะเกตู, 2559) กล่าวว่า ผู้นำบารมี หมายถึง บุคคลพิเศษที่สามารถเผยแพร่และมีอิทธิพลต่อค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้วิสัยทัศน์ (Vision) และแรงบันดาลใจ (Inspirational Messages) เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower Development) เป็นสัญลักษณ์ (Symbolism) และดึงดูดต่อค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Appeal to the Values of Followers) ทั้งนี้การสร้างภาวะผู้นำแบบบารมีแบบสร้างสรรค์ (Constructive Form) จะส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคลและกลุ่ม แต่ในทางตรงกันข้ามหากการสร้างภาวะผู้นำแบบบารมีเป็นแบบไม่สร้างสรรค์ (Destructive Form) อาจส่งผลทำลายบุคคลและกลุ่มได้

Nahavandi (2000) กล่าวว่า ผู้นำบารมี หมายถึง ผู้นำที่เป็นแรงบันดาลใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความแข็งแกร่ง มีความกระตือรือร้น และมีทักษะในการสื่อสารดี

Gardner (2000 อ้างถึงใน ญัญชารี กัณทะเกตุ, 2559) กล่าวว่า ผู้มีบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีบารมีจะมีความสามารถในการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะตอบสนองกับองค์ประกอบด้านอื่น ๆ เช่น มีความยำเกรง (Awe) มีความเคารพนับถือ (Reverence) และทำให้เกิดความจงรักภักดี (Devotion)

วิเชียร วิทยอุดม (2558) กล่าวว่า ผู้นำบารมี หมายถึง บุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบบารมีขึ้น และความสำคัญของภาวะผู้นำบารมีนั้นส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์องค์การ ซึ่งผลลัพธ์นั้นไม่จำเป็นเสมอไปที่จะเป็นในแนวทางที่ดี เหมาะสม หรือได้รับการยอมรับจากสังคม

ภาณุวัฒน์ พันธุ์ประเสริฐ (2561) กล่าวว่า ผู้นำบารมี หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษบางอย่างให้ผู้ตามเคารพยกย่อง สามารถชักจูงให้เกิดการคล้อยตามผู้นำได้

จากความหมายของผู้นำบารมีดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำบารมี หมายถึง บุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีลักษณะที่ดีงาม มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ตลอดจนมีอำนาจและอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มีร่วมกันได้

### 2.3.2 ลักษณะของผู้นำบารมี

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของผู้นำบารมีไว้ที่เหมือนและแตกต่างกัน โดยขึ้นกับทรรศนะและความสนใจของแต่ละบุคคล ดังนี้

House (1977 อ้างถึงใน ชะธินญา หล้าสูงงษ์, 2551) ได้สรุปให้เห็นกว้าง ๆ ถึงลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำบารมี สรุปได้ว่าผู้นำบารมี คือ บุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงาน (Outcome) ที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติที่ควรเป็น ทั้งนี้เกิดจากได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามของผู้นำบารมีมีความเชื่อว่าความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย พร้อมทั้งจะเชื่อฟังอย่างเต็มที่ มี

ความรักผูกพันต่อผู้นำ มีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อภารกิจของกลุ่มหรือองค์การ เชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ และมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง

Conger and Kanungo (1987 อ้างถึงใน ชะดิณยา หล้าสูงษ์, 2551) ได้สรุปคุณลักษณะเด่นของผู้นำบารมี มี 11 ประการ ได้แก่ 1) ต้องการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ ไม่ยึดติดสถานภาพเดิม 2) มีวิสัยทัศน์ มองอนาคตเชิงอุดมการณ์ที่แตกต่างจากสภาพเดิมมาก 3) สร้างมุมมองและแนวคิดต่อวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ร่วมกับลูกน้อง ทำให้ลูกน้องรัก ชื่นชม ศรัทธา และอยากเลียนแบบหัวหน้า 4) แสดงออกซึ่งความเสียสละ แม้ประโยชน์ของตนเอง แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 5) เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีปฏิบัติใหม่ที่แตกต่างจากเดิม รวมถึงการพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ 6) ทำทายนานิยม ปทัสถานเดิม เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีกว่านำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 7) ไวต่อการรับรู้และสามารถใช้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นเครื่องมือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม 8) เก่งในการทำให้ทุกคนชัดเจน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และปรารถนาจะไปถึง 9) มีการใช้อำนาจส่วนบุคคลที่เกิดจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญ การได้รับการยกย่องชื่นชม ศรัทธาในคุณธรรมความดี 10) มีภาพลักษณ์สูงส่งงาม (Elitist) มีคุณสมบัติของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และมีการวางตนเป็นแบบอย่าง และ 11) โน้มน้าวให้บุคคลอื่นเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์การได้

Howell and Avolio (1992 อ้างถึงใน ญัฐชาрі กัณฑ์เกตุ, 2559) ได้สรุปว่า ผู้นำบารมี มีคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นนักวิสัยทัศน์ 2) เป็นนักสื่อสารโดยอาชีพ 3) มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความไว้วางใจ 4) มีความสามารถทำให้คนเกิดความมั่นใจในความสามารถ 5) ทำงานโดยความกระตือรือร้นและฉับไว 6) มีจุดเด่นในการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม 7) มีความชื่นชอบต่อความเสี่ยง 8) ใช้หลากหลายกลยุทธ์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 9) มีบุคลิกภาพในการประชาสัมพันธ์ตนเอง และ 10) เป็นผู้มีความขัดแย้งในตนเองน้อยมาก

Du Brin (1998 อ้างถึงใน ชะดิณยา หล้าสูงษ์, 2551) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำบารมี มีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ให้ปรากฏแก่บุคลากร (Create Visions for Others) นับเป็นหลักสำคัญในการที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่มีบารมี คือ การที่ผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดแก่ผู้อื่นได้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจ อธิบายให้บุคลากรเข้าใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการไปสู่เป้าหมาย มีการมองไปยังอนาคต ตลอดจนสร้างภาพองค์การที่พึงปรารถนา แสดงวิธีการที่จะลดความแตกต่างระหว่างองค์การปัจจุบันและองค์การในอนาคต ซึ่งนำไปสู่องค์การที่ดีกว่าในปัจจุบัน

2. ความกระตือรือร้น มองโลกทางบวก และเต็มไปด้วยพลัง (Be Enthusiastic, Optimistic and Energetic) พฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำบารมี คือ มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี มีกำลังความสามารถสูง สามารถรักษาพฤติกรรมเหล่านี้ไว้ได้ตลอดเวลา รวมถึงการตัดสินใจโดยนำเอาข้อเท็จจริงทั้งหมดรวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณา โดยไม่รู้สึกลำบากใจ

3. ความไวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างคงที่ (Be Sensibly Persistent) ผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้ที่มีความไวต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตัว สามารถระงับเหตุหรือหลีกเลี่ยงหนทางที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยหาแนวทางอื่นที่เป็นไปได้และเป็นประโยชน์มากกว่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง สนับสนุนและต่อสู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้โครงการที่เป็นประโยชน์ดำเนินต่อไป

4. ความจริงใจ (Be Candid) ผู้นำบารมีเป็นผู้มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีความเปิดเผย สามารถแจ้งให้สมาชิกทราบถึงการประเมินการทำงานอย่างชัดเจนทั้งในด้านบวกและลบอย่างตรงไปตรงมา ตลอดจนทำให้สมาชิกรับรู้ว่าการทำงานของตนอยู่ในสภาพใด

5. การแสดงออกให้ผู้อื่นได้รับรู้ถึงทัศนคติของตน (Display an In-your-face Attitude) ผู้นำบารมีเป็นผู้มีลักษณะในทางบวก มีความอบอุ่น และมีความรักในเพื่อนมนุษย์ แต่ในบางครั้งอาจแสดงความเข้มแข็งดุจดังต่อผู้ที่มากกว่าร้าย และต่อต้านผู้ที่มาทำพฤติกรรมก้าวร้าวต่อองค์กร ตลอดจนยอมรับผลจากการแสดงการควบคุมและการแสดงความฉุนเฉียวที่จะเกิดขึ้นด้วย

6. ลักษณะที่น่าประทับใจ และลักษณะเฉพาะตน (Be Dramatic and Unique) ผู้นำบารมีต้องมีองค์ประกอบผสมผสานกันทุกด้านดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งการเป็นผู้ที่มีลักษณะที่ดีและมีลักษณะพิเศษเฉพาะตน กล่าวทำในสิ่งที่ท้าทาย รวมถึงเป็นผู้ที่สามารถเผยแพร่สิ่งดีในตนเองและหน่วยงานให้ผู้อื่นทราบได้อย่างดี

Nahavandi (1999 อ้างถึงใน ญัญชาวี กัณทะเกตต์, 2559) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้นำบารมี คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความเชื่อมั่นในแนวคิดของตัวเอง มีความกระตือรือร้น มีทักษะในการสื่อสารที่ดี และมีบุคลิกที่เป็นแบบอย่าง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546 อ้างถึงใน ญัญชาวี กัณทะเกตต์, 2559) และ Lussier and Achua (2007) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำบารมี มี 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) โดยจะเสนอภาพที่โดดเด่นสำหรับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และเสนอวิธีการเพื่อทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful Communication Skills) เพื่อจูงใจบุคคล มีความสามารถพิเศษในการใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปมัย เปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และสื่อสารด้วยความมั่นใจ 3) เป็นผู้มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust) รวมถึงมีความกล้าเสี่ยงเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญขององค์กร 4) เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to Make Group Members Feel Capable) ซึ่งอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การให้สมาชิกขององค์กรทำโครงการง่าย ๆ ก่อน แล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ยากขึ้นไปอีกเป็นลำดับ 5) เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล (An Energy and Action Orientation) โดยจะมีพลังในการทำงานและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา 6) เป็นผู้ที่มีการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสม มีความเอื้ออาทร และให้ความอบอุ่นแก่ผู้อื่น (Emotional Expressiveness and Warmth) 7) เป็นผู้ชอบที่จะเสี่ยง (Romanticize Risk) เพื่อบรรลุผลสำเร็จใน

สิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน 8) เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่โดดเด่น (Unconventional Strategies) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ โดยไม่ติดยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมของทั้งผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ 9) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (A Self-promoting Personality) โดยมักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าตนเองมีความสำคัญอย่างไร มักจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกล้าแสดงออก และ 10) เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด (Minimum Internal Conflict) โดยการพยายามทำให้สมาชิกของกลุ่มขัดแย้งกันให้น้อยที่สุด มีความสบายใจ และเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานให้มากที่สุด

ภาดาภัสสรณ์ ภาดาพิลาศธานันท์ (2557) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำบารมีมีดังนี้ 1) การมีตำแหน่งในราชการสูง หรือใกล้ชิดกับผู้มีตำแหน่งสูง ๆ ทำให้เป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก มีบุคลิกภาพดี ทำทางสง่างาม เป็นที่เคารพ น่าเกรงขาม ในหมู่คนทั่วไป รวมทั้งต้องมีอายุการทำงาน และประสบการณ์ที่มากพอ 2) การมีบริวารมาก ซึ่งได้แก่ การมีลูกน้อง ลูกศิษย์ ผู้ใต้บังคับบัญชาญาติพี่น้อง และเพื่อนฝูงมาก และ 3) การเป็นผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี ตระกูลดี อย่างน้อยก็ดีที่เพียงพอที่จะเป็นที่พึ่งแก่ผู้อื่นได้

จากลักษณะของผู้นำบารมีดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำบารมีเป็นบุคคลที่มีลักษณะพิเศษหลายประการ แต่คุณลักษณะที่โดดเด่นและเห็นได้ชัดของผู้นำบารมี คือ ลักษณะภายนอกที่เป็นคนมีบุคลิกภาพดี ทำทางสง่างาม เป็นที่เคารพ น่าเกรงขาม ในหมู่คนทั่วไป และเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารเพื่อจูงใจบุคคล มีความสามารถพิเศษในการใช้ภาษาที่สละสลวย ไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปมัย เปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และสื่อสารด้วยความมั่นใจ

### 2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำบารมี

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำบารมีนั้นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้หลายท่าน ซึ่งทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาเป็นหลักในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของปลัดอำเภอในจังหวัดปัตตานี ได้แก่ ทฤษฎี Charismatic Leader ของ Max Weber นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีจากนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับทฤษฎีดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ทฤษฎีผู้นำบารมี (Charismatic Leader) ของ Max Weber

การศึกษาผู้นำแบบมีบารมี กำเนิดโดยนักสังคมวิทยาชื่อดัง ได้แก่ Max Weber (1947 อ้างถึงใน ฌูซารี กัณตะเกตุ, 2559) ซึ่งอธิบายไว้ว่า ผู้นำบารมี คือ ผู้ที่ใช้อำนาจได้อย่างมีคุณภาพ โดยบารมี (Charisma) เป็นปัจจัยของผู้นำในการจูงใจผู้อื่น ก่อให้เกิดความเชื่อถือเคารพ ความนิยม ผู้นำบารมีมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเป็นผู้ที่มีภาพพจน์ที่ดีในสายตาผู้อื่นอีกด้วย ซึ่งผู้นำบารมีนั้นเป็นหนึ่งใน 3 ประเภทของผู้นำทางการเมืองที่ Max Weber ได้ให้คำจำกัดความไว้ โดยจำแนกจากแหล่งที่มาของอำนาจ (Classifying Leaders by Source of Authority) และลักษณะของอำนาจที่ครอบงำ ดังนี้ 1) ผู้นำตามกฎหมายและเหตุผล (Legal-rational Leaders) ผู้นำลักษณะนี้เกิดขึ้นจากความเชื่อใน

ความถูกต้อง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลของหลักกฎหมาย โดยให้อำนาจตามตำแหน่ง ผู้นำจึงได้รับการเคารพอย่างชอบธรรม และเป็นการเชื่อฟังในฐานะของการดำรงตำแหน่งที่ได้รับการยอมรับ ไม่ใช่เชื่อฟังในตัวผู้นำแต่อย่างใด 2) ผู้นำตามจารีตประเพณี (Traditional Leaders) เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นจากข้อกำหนดทางจารีตประเพณีของสังคมที่เชื่อถือติดต่อกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน การเป็นผู้นำและอำนาจที่มีจึงได้มาจากจารีตประเพณี โดยไม่คำนึงถึงเรื่องของเหตุผล 3) ผู้นำบารมี (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษทางบุคลิกภาพที่เรียกว่า “Charisma” ซึ่งหมายถึง คุณสมบัติพิเศษของบุคคล ทำให้เขามีความแตกต่างจากคนธรรมดาและคนอื่น ๆ ทำให้ดูเหมือนว่าบุคคลนั้นมีความสามารถที่เหนือมนุษย์ หรืออย่างน้อยก็ต้องมีคุณสมบัติบางอย่างเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นคุณสมบัติโดดเด่นสำคัญนี้ ทำให้ผู้ตามทั้งหลายมอบความเลื่อมใสศรัทธา

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีของเฮาส์ (House's Charismatic Leadership Theory)

House ได้นำเสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำบารมีจากการสังเกตผู้นำสังคมในหลายรูปแบบ ทฤษฎีนี้ศึกษาว่าผู้นำบารมีนั้นเกิดขึ้นอย่างไร มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร และเงื่อนไขใด หรือที่ไหนที่ทำให้เกิดได้อย่างดี ซึ่งครอบคลุมถึง 3 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม และเงื่อนไขของสถานการณ์ โดยจากทฤษฎีดังกล่าวสามารถสรุปองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านจิตลักษณะหรือคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) ผู้ที่จะเป็นผู้นำบารมีต้องมีความต้องการใฝ่อำนาจมาก ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 2) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการนำ (Leader Behavior) โดยรวมแล้ว ผู้นำบารมีมักจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 4 แบบด้วยกัน ดังนี้ ผู้นำต้องพยายามแสดงพฤติกรรมที่สร้างความประทับใจ ผู้นำต้องพยายามแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่อยากให้ผู้ตามกระทำตามให้ผู้ตามเห็นด้วย ผู้นำต้องพยายามแสดงพฤติกรรมการตั้งความคาดหวังระดับสูงในการทำงานให้กับลูกน้อง และผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นจิตใจของลูกน้อง และ 3) เงื่อนไขการนำ การสร้างบารมีจำเป็นต้องมีเงื่อนไขที่เหมาะสม เพราะผู้นำต้องสัมพันธ์วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การให้เข้ากับค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์ของลูกน้อง จึงจะทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกจับใจ (ณัฐชารี กัณทะเกตุ, 2559)

## 3. ทฤษฎีของเฮาส์ เพิ่มเติมโดยเบส (Bass's Extension of House's Theory)

Bass ได้เสนอผลการศึกษาที่ต่อเนื่องจากทฤษฎีของเฮาส์ว่า ภาวะผู้นำบารมี (Charismatic Leadership) นั้น ไม่ใช่มีแต่ในด้านความเชื่อมั่นในตนเองเท่านั้น แต่เป็นผู้นำที่มีความเชื่อว่าตนเองมีความมุ่งหมายและแรงดลบันดาลใจเหนือคนธรรมดาทั่ว ๆ ไป สำหรับลูกน้องก็ ไม่เพียงแต่ไว้วางใจหรือยกย่องผู้นำแบบธรรมดา หากแต่ถึงขั้นบูชาและเคารพสักการะในตัวผู้นำว่าดุจวีรบุรุษหรือตัวแทนของผู้มีปัญญาหรือผู้เสียสละ ซึ่งถ้ามองในภาพรวมผู้นำที่มีบารมีจะเป็นกลไกในการกระตุ้นจิตวิทยาของกลุ่มให้มีการเคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้กลุ่มยอมรับในปทัสถาน เกิดความเชื่อ และมีความฝันที่สามารถสนองต่ออารมณ์และเหตุผลของคนในกลุ่มทุก ๆ คน ผู้นำแบบนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นตรงที่มีความมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหยุ่น เปิดโอกาส และใช้

การขอร้องแทนการข่มขู่ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นนักวิชาการหรือเชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับ มีทักษะในการชักจูงตอบสนองความต้องการของคนอื่นได้ ไม่ใช่ตามหน้าที่ หากแต่เป็นความต้องการและความเชื่อของเขาเหล่านั้นที่มีต่อตัวผู้นำแบบมีบารมีด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ไม่มีบารมีจะมีสิ่งเหล่านี้ได้เช่นกัน หากแต่เป็นการได้มาจากการสร้างหรือกระตุ้นให้เกิดโดยการข่มขู่ หรือสร้างแรงกดดันในรูปแบบต่าง ๆ จนผู้ตามเกิดความกลัว ซึ่งจะนำไปสู่ความเกลียดชังในที่สุด ผู้นำบารมีจะเหมาะสมกับองค์การที่มีความตึงเครียดหรือมีสถานะการเปลี่ยนแปลง ส่วนอำนาจบารมีจะจำเป็นเมื่ออำนาจหน้าที่ของผู้ผู้นำไม่มีผลต่อเหตุการณ์วิกฤติต่าง ๆ ที่ค่านิยมและความเชื่อบางประการได้ถูกยึดถือมานาน (ณัฐชารี กัณทะเกตุ, 2559)

#### 4. ทฤษฎีมีโนทัศน์แห่งตนเองของภาวะผู้นำบารมี (A Self-concept Theory of Charismatic Leadership)

ทฤษฎีนี้ถูกนำเสนอโดย Shamir, House and Arthur (1993 อ้างถึงใน ชะริณญา หล้าสูงษ์, 2551) จากการปรับปรุงทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีเดิมของ House โดยหาคำอธิบายเพื่อตอบคำถามที่ว่าเพราะเหตุใดผู้นำบารมีสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของผู้ตามจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตนมาเป็นประโยชน์เพื่อองค์การส่วนรวม โดยอาศัยฐานการคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจด้านความต้องการของมนุษย์ ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ พบว่า ผู้นำบารมีมีอิทธิพลและการจูงใจต่อผู้ตาม ดังนี้

- 1) การลอกเลียนแบบบุคคล (Personal Identification) ผู้ตามมีโอกาสที่จะลอกเลียนแบบให้คล้ายกับผู้นำของตนอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อผู้ตามเกิดความประทับใจในพฤติกรรมของผู้นำที่มีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการทำงาน การอุทิศตน ความกล้าหาญและความโดดเด่นในการตัดสินใจ
- 2) การลอกเลียนแบบสังคม (Social Identification) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้ตามยอมรับตนเองว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มหรือขององค์การ บุคคลที่สามารถทำตนให้เหมือนกับกลุ่มได้จะเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและยอมรับว่าการได้เป็นสมาชิกภาพของตนมีความสำคัญ จึงต้องทำตนให้เข้ากับเอกลักษณ์ทางสังคมของกลุ่ม
- 3) กระบวนการสร้างค่านิยมหรือเพิ่มคุณค่าภายใน (Internalization) การสร้างค่านิยมใหม่แก่ผู้ตามให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องทำให้ค่านิยมใหม่ที่ต้องการสร้างนั้นเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับค่านิยมความเชื่อภายในตัวของผู้ตาม
- 4) ความเชื่อในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ผู้นำบารมีเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองมีศักยภาพและความสามารถที่เพียงพอที่จะทำงานยากให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้ที่มีความเชื่อในความสามารถของตนเองสูงนั้น ย่อมเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น
- 5) เงื่อนไขเสริมอื่น ๆ (Facilitating Conditions) ผลของแรงจูงใจจากผู้นำบารมี จะมีโอกาสเกิดผลได้มากขึ้น กล่าวคือ ถ้าวิสัยทัศน์ของผู้นำสอดคล้องกับค่านิยมและเอกลักษณ์ของผู้ตาม ขณะเดียวกันผู้ตามก็จะกระตือรือร้นต่อการเลือกผู้นำที่ตนทราบว่ามีค่านิยม และเอกลักษณ์ตรงกับตน



## 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีของคองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้มาจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า บารมีเป็นปรากฏการณ์ของคุณลักษณะการปรุงแต่ง (Charisma is an Attributional Phenomenon) กล่าวคือ ผู้ตามเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะปรุงแต่งด้านความมีบารมีให้แก่ผู้นำ ตามที่ผู้ตามมองเห็นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมและทางทักษะของผู้นำตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทั้งสองฝ่ายเกี่ยวข้องกัน โดยสามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำบารมีได้ 7 ประการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้ 2) มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงเพื่อความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน อาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ และมีการกระทำบางอย่างแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง รวมถึงใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย 5) บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่จะตามมา 6) ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง โดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นด้วยดี 7) รู้จักใช้อำนาจส่วนตัวอย่างเหมาะสมในการทำให้งานสำเร็จ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (ณัฐชารี กัณทะเกตุ, 2559)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีผู้นำบารมี จะเห็นได้ว่าทฤษฎีผู้นำบารมีส่วนใหญ่ล้วนมีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎี Charismatic Leader ของ Max Weber แทบทั้งสิ้น ซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดพื้นฐานที่ว่า ผู้นำบารมีเป็นที่มีความพิเศษทางบุคลิกภาพที่เรียกว่า Charisma ซึ่งหมายถึง คุณสมบัติพิเศษที่ทำให้มีความแตกต่างจากคนธรรมดาและคนอื่น ๆ ซึ่งคุณสมบัติโดดเด่นสำคัญนี้ ทำให้ผู้ตามทั้งหลายมอบความเลื่อมใสศรัทธา และยินดีที่จะปฏิบัติตามหรือคล้อยตามผู้นำ และด้วยคำว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากคนอื่นมีความหมายค่อนข้างกว้าง จึงทำให้ทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีแต่ละทฤษฎี กล่าวถึงคุณลักษณะดังกล่าวที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป แต่ก็เป็นไปตามคำจัดความพื้นฐานจากทฤษฎีของ Max Weber ดังนั้นผู้วิจัยจึงยึดหลักแนวคิดและทฤษฎีของ Weber ซึ่งมีความชัดเจนและครอบคลุมมาใช้ในการศึกษารั้งนี้

สำหรับการวัดภาวะผู้นำบารมีในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้วัดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัดเจนของผู้นำบารมี ที่มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ใน 2 มิติ คือ มิติด้านบุคลิกภายนอก และทักษะการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดในแต่ละมิติ ดังนี้

**1. รูปลักษณ์ภายนอก** ผู้นำบารมีจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี รูปร่างสง่างาม น่าเกรงขาม มีเสียงอันทรงพลัง มีความมั่นใจในตนเอง หรือมีคุณลักษณะแปลกหาได้ยาก ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นลักษณะพิเศษของผู้มีบารมี นอกจากนี้คุณลักษณะด้านบุคลิกภายนอกที่โดดเด่นของผู้นำบารมีคือ เป็นผู้ที่มีเสน่ห์ สามารถดึงดูดใจและสร้างความประทับใจแก่ผู้พบเห็น และสามารถสร้าง

ความผูกพันทางจิตใจอันล้ำลึกระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ เคารพยกย่อง ศรัทธาเลื่อมใสอย่างมากมาเป็นพิเศษ และสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเต็มใจ โดยไม่เกิดคำถาม และไม่ต้องการสิ่งใดตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นการตำแหน่งหรือเงินทอง

**2. ทักษะการสื่อสาร** ผู้นำบารมีจะเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารเพื่อจูงใจบุคคล มีความสามารถพิเศษในการใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปมัยและเปรียบเทียบับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน โดยผู้นำแบบมีบารมีจะสื่อสารด้วยความมั่นใจ ซึ่งผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจจะได้รับการยอมรับว่ามีบารมีมากกว่าผู้นำที่สื่อสารสับสน คลุมเครือ หรือไม่มีความชัดเจน ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ จะไม่มีทางสำเร็จด้วยความโชคดีของผู้นำไปทุกครั้งหากขาดการสื่อสารที่แสดงถึงความเชื่อมั่น นอกจากนี้ความมั่นใจในการสื่อสารของผู้นำ จะเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นว่าผู้นำรู้วิธีการที่จะทำ ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่งผลให้ผู้ตามตั้งใจทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ เป็นการเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการสื่อสารด้วยความมั่นใจของผู้นำนั่นเอง นอกจากนี้ตามทฤษฎีการให้ความร่วมมือของชไนเดอร์ (Schneider, 1987 อ้างถึงใน กุญชรีย์ คำชาย, 2542) พบว่า การสื่อสารเป็นเงื่อนไขหนึ่งซึ่งสนับสนุนพฤติกรรมความร่วมมือ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะได้สื่อสารถึงกันและกัน โดยพบว่าอัตราของการร่วมมือจะสูงขึ้นเป็นสองเท่าเมื่อบุคคลได้เห็นและได้ยินการกระทำของผู้อื่น

## 2.4 อิทธิพลของผู้นำบารมีที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาตัวแปรที่เกิดจากอิทธิพลของผู้นำบารมี ที่มีความสอดคล้องกับบทบาทของนายอำเภอในฐานะนักปกครอง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายที่นำมาใช้ในองค์กร โดยมีผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายนั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าหากนายอำเภอมีภาวะผู้นำบารมีสูง จะสามารถสร้างความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำหรือไม่ ดังนี้

### 2.4.1 ความพึงพอใจในตัวผู้นำ

ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดและค่านิยมของบุคคล ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (ธงชัย สันติวงษ์, 2550) สำหรับงานฝ่ายปกครองซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์อันจะเกิดกับประชาชนจำนวนมากจำเป็นต้องอาศัยข้าราชการฝ่ายปกครองเป็นผู้ปฏิบัติงาน

ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งการที่ข้าราชการฝ่ายปกครองจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความพึงพอใจในตัวผู้นำ หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจในตัวผู้นำแล้ว จะทำให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความร่วมมือร่วมใจ ผลงานที่ได้จะไม่มีคุณภาพ ในทางกลับกันหากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในตัวผู้นำ ก็จะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความมุ่งมั่น ผลงานที่ได้จะมีคุณภาพสูง บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในตัวผู้นำมากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถสร้างความประทับใจและพึงพอใจให้กับผู้ตามได้โดยง่าย จึงเป็นที่น่าสนใจว่าหากผู้นำขององค์การมีภาวะผู้นำบารมีสูง เช่น มีบุคลิกภาพดี นำเกรงขาม มีความมั่นใจในตนเอง หรือมีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในตัวผู้นำหรือไม่ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

*H<sub>1</sub>: ภาวะผู้นำบารมี มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ*

#### **2.4.2 การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ**

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำบารมี คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติที่ควรจะเป็น หรือก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานนั่นเอง ทั้งนี้เกิดจากการได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามของผู้นำบารมีจะมีความเชื่อว่าความคิดของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย (House, 1997 อ้างถึงใน ัญญาชรี กัณทะเกตุ, 2559) สำหรับงานฝ่ายปกครอง ประสิทธิผลของงานถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นงานที่มีผลกระทบต่อประโยชน์อันจะเกิดกับประชาชนจำนวนมาก โดยหากผู้นำองค์การมีลักษณะความเป็นผู้นำบารมี ย่อมจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม เมื่อผู้ตามเกิดการยอมรับนับถือก็จะทำให้การบริหารงานของผู้นำเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ผลงานที่ออกมาจึงจะมีประสิทธิผล แต่หากเป็นไปในทางกลับกัน ผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม เกิดทัศนคติในทางลบ อาจทำให้ผู้ตามไม่รู้สึกรักเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ เกิดความรู้สึกเบื่องาน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ก็จะทำให้การบริหารงานของผู้นำเกิดการติดขัด ขาดประสิทธิผลของงานได้ ทั้งนี้จากคำจำกัดความของผู้นำบารมีที่ว่า ผู้นำบารมีเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติที่ควรจะเป็น หรือก่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน จึงเป็นที่น่าสนใจว่าหากผู้นำมีภาวะผู้นำบารมีสูง จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของงานหรือไม่ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

*H<sub>2</sub>: ภาวะผู้นำบารมี มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ*

#### **2.4.3 ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง**

การบริหารงานฝ่ายปกครองให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ ทั้งผู้บริหารองค์การที่เป็นผู้กำหนดนโยบายเพื่อนำมาใช้ในองค์การ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายนั้นเพื่อให้องค์การบรรลุตาม

วัตถุประสงค์ ซึ่งความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลากรในองค์การ จากทฤษฎีการให้ความร่วมมือของบาร์นาร์ด (Barnard Theory of Compliance) จะพิจารณาจากหลักพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ (The Willingness to Cooperate) คือ ความร่วมมือและความเต็มใจของบุคคลที่จะให้ความร่วมมือ ถือเป็นความต้องการพื้นฐานขององค์การ 2) การยินยอม (In Complying) คือ บุคคลแต่ละคนจะยินยอมในสิ่งที่ตนเองชอบ ผู้นำองค์การจึงต้องพยายามสร้างความพอใจส่วนบุคคล ทั้งนี้มองในลักษณะว่าความเต็มใจที่จะเสียสละหรือความพอใจส่วนตัวต่อการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ 3) ขอบเขตของความไม่แตกต่าง (Zone of Indifference) คือ บุคคลเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้ที่เหนือกว่า โดยแต่ละบุคคลที่รับคำสั่งจะต้องไม่มีคำถามและไม่มีปัญหาเกิดขึ้นจากการรับคำสั่งนั้น และ 4) การจูงใจ (Inducement) และการรู้จักคิด (Conscious) คือ ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือโดยแสดงออกในเรื่องของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบคือการปฏิบัติตามคำสั่ง และข้อเสียเปรียบคือสิ่งจูงใจที่ใช่ (Barnard, 1961 อ้างอิงใน รุ่งลักษณ์ มีรอดชา, 2555) ทั้งนี้จากทฤษฎีของ Barnard ที่ว่าบุคคลแต่ละคนจะยินยอมในสิ่งที่ตนเองชอบ และบุคคลเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้ที่เหนือกว่า จึงเป็นที่น่าสนใจว่าหากผู้นำองค์การมีภาวะผู้นำบารมีสูงที่สามารถสร้างความพอใจส่วนบุคคลได้ จะทำให้บุคคลากรในองค์การมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำหรือไม่ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

*H<sub>3</sub>: ภาวะผู้นำบารมี มีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง*

## 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างงานของฝ่ายปกครองกับความสำคัญของบารมี

### 2.5.1 ลักษณะทั่วไปของงานฝ่ายปกครอง

กรมการปกครองมีภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องถิ่น การอาสาสมัครรักษาดินแดนและการทะเบียน เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัย ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และให้เกิดความสุขในสังคมอย่างยั่งยืน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2549 ดังต่อไปนี้ 1) เสนอนโยบายและจัดทำแผนมาตรการติดตามและประเมินผลด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย สืบสวนสอบสวนคดีอาญาในหน้าที่พนักงานฝ่ายปกครอง และอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายใน งานการข่าว งานกิจการชายแดน งานควบคุมดูแลชาวเขาและชนกลุ่มน้อย ผู้อพยพและผู้หลบหนีเข้าเมือง งานสัญชาติ และงานกิจการมวลชน 4) สนับสนุนส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และการเลือกตั้ง 5) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยกองอาสาสมัครรักษาดินแดน 6) ดำเนินการพัฒนาและบริหาร

การปกครองท้องถิ่นในระดับอำเภอ กิ่งอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน ตามกฎหมายลักษณะปกครองท้องถิ่น

7) ดำเนินการและพัฒนาระบบงานทะเบียนราษฎร งานบัตรประจำตัวประชาชน และงานทะเบียนอื่น ๆ รวมทั้งการบริหารจัดการฐานข้อมูลกลาง เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน

8) ดำเนินการและพัฒนาบุคลากรในด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน

9) ดำเนินการสื่อสารเพื่อบริหารงานการรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงภายในประเทศ

10) อำนาจการและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของนายอำเภอ

และ 11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือรัฐมนตรีมอบหมาย (กรมการปกครอง, 2560)

การแบ่งส่วนราชการของกรมการปกครอง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย หน่วยงานระดับสำนัก 5 แห่ง หน่วยงานเทียบเท่าสำนัก 1 แห่ง หน่วยงานระดับกอง 5 กอง และหน่วยงานภายในระดับกอง จำนวน 5 หน่วย และ 2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ที่ทำการปกครองจังหวัด 76 แห่ง และที่ทำการปกครองอำเภอ 878 แห่ง โดยโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในส่วนของราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีดังนี้

ที่ทำการปกครองจังหวัด ประกอบด้วย กลุ่มงานปกครอง กลุ่มงานความมั่นคง และกลุ่มงานการเงินและบัญชี โดยบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีหน้าที่ ดังนี้

1. กลุ่มงานปกครอง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ และงานสารบรรณของที่ทำการปกครองจังหวัด การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารราชการของที่ทำการปกครองอำเภอ การบริหารการปกครองท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลของข้าราชการกรมการปกครอง การบริหารงานกำนันผู้ใหญ่บ้าน การดำเนินการทางด้านทะเบียนและรับผิดชอบการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักทะเบียนจังหวัด และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านการทะเบียนและบัตรของสำนักทะเบียนอำเภอ และสำนักงานท้องถิ่นในเขตจังหวัด การสนับสนุนการเลือกตั้งทุกระดับ การควบคุมกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคม การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ โรงแรม และอาวุธปืน การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินที่ได้รับมอบหมาย การอำนวยความสะดวก การสืบสวนสอบสวนคดีอาญา การเข้าร่วมสอบสวนและควบคุมการสอบสวนคดีอาญา การชันสูตรพลิกศพ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การแก้ไขปัญหาผู้มีอิทธิพลในพื้นที่และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของที่ทำการปกครองอำเภอและหน่วยอื่น หรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มงานความมั่นคง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน การจัดระเบียบสังคม งานกิจการชายแดน งานกิจการผู้อพยพ งานกิจการชนกลุ่มน้อย การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและความขัดแย้งของประชาชนในพื้นที่ งานกิจการหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง งานการข่าว งานกิจการอาสารักษาดินแดน งานด้านการสื่อสาร การดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดที่อยู่ในความรับผิดชอบของ

กรมหรือที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานร่วมกับหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของที่ทำกรปกครองอำเภอ และหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มงานการเงินและบัญชี มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับบริหารเงินและบัญชีวิเคราะห์ประมาณการ เพื่อจัดทำงบประมาณใช้สำหรับเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของส่วนราชการ ตามระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การจัดหาพัสดุ หรือการบริหารเกี่ยวพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของที่ทำกรปกครองจังหวัดและอำเภอ ดำเนินการด้านการเงิน การบัญชีจัดทำแผนการตรวจสอบด้านการคลัง การบัญชี การเงิน การพัสดุของกลุ่มฝ่ายต่าง ๆ ของจังหวัด ของที่ทำกรปกครองจังหวัด ที่ทำกรปกครองอำเภอ เพื่อการวางระบบควบคุมภายใน การให้คำแนะนำและตรวจสอบการดำเนินการทางด้านการเงินและบัญชีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปฏิบัติงานร่วมกับหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของที่ทำกรปกครองอำเภอ และหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

ที่ทำกรปกครองอำเภอ ประกอบด้วย กลุ่มงานบริหารงานปกครอง ฝ่ายทะเบียนและบัตร และฝ่ายความมั่นคง โดยบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีหน้าที่ ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับบริหารการปกครองท้องที่ การบริหารงานบุคลากรของข้าราชการกรมการปกครอง การบริหารงานกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบล สารวัตรกำนัน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน การอำนวยความสะดวก การสืบสวนสอบสวนคดีอาญา การร่วมชั้นสูตรพลิกศพในหน้าที่ของพนักงานฝ่ายปกครอง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การสนับสนุนการเลือกตั้งทุกระดับ งานการเงินและบัญชี การดูแลรักษาพัสดุครุภัณฑ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของที่ทำกรปกครองอำเภอ งานในหน้าที่ของสำนักงานอำเภอ เช่น งานบริหารทั่วไป งานธุรการและงานสารบรรณ งานเลขานุการนายอำเภอ การจัดทำแผนพัฒนาอำเภอ การจัดทำข้อมูลเพื่อการบริหาร การวางแผน และการประชาสัมพันธ์ การจัดการงานรัฐพิธีและงานประเพณีต่าง ๆ เป็นต้น งานเกี่ยวกับการควบคุมกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคม การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ โรงแรม อาวุธปืน การแก้ไขปัญหาผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. ฝ่ายทะเบียนและบัตร มีหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการทะเบียนราษฎร บัตรประจำตัวประชาชน และการทะเบียนอื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง การสนับสนุนการเลือกตั้งทุกระดับทางการทะเบียน และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3. ฝ่ายความมั่นคง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน การจัดระเบียบสังคม การแก้ไขปัญหาคาความเดือดร้อนและความขัดแย้งของประชาชนในพื้นที่ งานกิจการชายแดน งานกิจการผู้อพยพ งานกิจการชนกลุ่มน้อย งานกิจการหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง งานการข่าว งานกิจการอาสารักษาดินแดน งานด้าน

การสื่อสาร การดำเนินการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมหรือที่ได้รับมอบหมาย และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

จากลักษณะทั่วไปของงานปกครอง สรุปได้ว่า งานปกครองในส่วนของราชการบริหารส่วนภูมิภาคเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีภารกิจใน 2 ลักษณะ คือ ภารกิจตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวกความเป็นธรรม การปกครองท้องที่ การอาสารักษาดินแดน และการทะเบียน และภารกิจ การอำนวยความสะดวกประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของนายอำเภอในฐานะผู้รับผิดชอบพื้นที่ในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและภารกิจของกระทรวงให้เกิดผลสำเร็จในพื้นที่ระดับอำเภอ

### 2.5.2 บทบาทของนายอำเภอในฐานะนักปกครอง

นายอำเภอเป็นตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งกฎหมายได้กำหนดให้เป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการในอำเภอ และรับผิดชอบงานบริหารราชการของอำเภอ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) บริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ถ้ากฎหมายมิได้บัญญัติว่าการปฏิบัติตามกฎหมายนั้นเป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ ให้เป็นหน้าที่ของนายอำเภอที่จะต้องรักษาการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น 2) บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล 3) บริหารราชการตามคำแนะนำและคำชี้แจงของผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้ที่มีหน้าที่ตรวจการอื่นซึ่งคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม และผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย ในเมื่อไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรมมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี และ 4) ควบคุมดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในอำเภอตามกฎหมาย (กรมการปกครอง, 2560)

นายอำเภอเป็นตำแหน่งข้าราชการประจำที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานส่วนภูมิภาค มีหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทยและกรมการปกครองไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนผ่านหน่วยราชการส่วนภูมิภาคคืออำเภอ โดยมีนายอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวางสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อนโยบาย อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และบทบาทตามขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมไทย ดังนี้ (พีระศักดิ์ ชินชัยพงษ์, 2561)

1. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อนโยบาย นายอำเภอจะเป็นผู้รับนโยบายในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ ตั้งแต่ต้นนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงมหาดไทย และนโยบายของกรมการปกครอง แบ่งเป็นมิติด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมจิตวิทยา และด้านรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย ซึ่งทำให้บทบาทอำนาจหน้าที่และ

ความรับผิดชอบต่อนโยบายของนายอำเภอส่งผลกระทบต่อประชาชนโดยตรงต่อความเป็นอยู่ การครองชีพ และวิถีชีวิตของประชาชน

2. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอเอาไว้เป็นจำนวนมากในฐานะที่นายอำเภอเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาข้าราชการที่ประจำอยู่ในอำเภอ ซึ่งมีกฎหมายระดับพระราชบัญญัติที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมการปกครอง จำนวน 88 ฉบับ และกฎหมายลำดับรอง ไม่ว่าจะเป็นกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ จำนวน 658 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 748 ฉบับ (กรมการปกครอง, 2560) แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอที่มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม การศึกษา ด้านสาธารณสุข และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. บทบาทตามขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมไทย นอกจากบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายแล้ว นายอำเภอยังเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับจากประชาชนในพื้นที่ซึ่งสามารถเห็นได้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน ในส่วนของงานสังคมต่าง ๆ เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานขึ้นบ้านใหม่ และงานศพ เป็นต้น นายอำเภอมักจะได้รับเชิญในฐานะประธานของงานหรือเป็นแขกผู้มีเกียรติอยู่เสมอ ในส่วนของงานเทศกาลต่าง ๆ ในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นงานลอยกระทง งานสงกรานต์ งานขึ้นปีใหม่ งานทอดกฐิน งานทอดผ้าป่า หรือแม้งานสำคัญของศาสนาอื่น นายอำเภอจะได้รับบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำชุมชนในพื้นที่ หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมเช่นนี้เป็นประจำ นอกจากนี้นายอำเภอยังมีบทบาทเป็นผู้นำเหล่าข้าราชการและประชาชนในพื้นที่อำเภอในการจัดงานรัฐพิธีต่าง ๆ เช่น วันปิยมหาราช และวันเฉลิมพระชนมพรรษา อีกด้วย

จากบทบาทของนายอำเภอในฐานะนักปกครองดังกล่าว จะเห็นได้ว่านายอำเภอมีภารกิจในความรับผิดชอบที่หลากหลายด้าน มีบทบาทและอำนาจความรับผิดชอบตามที่กฎหมายฉบับต่าง ๆ ได้ให้อำนาจไว้ มิได้จำกัดอยู่เฉพาะในส่วนของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยเท่านั้น จึงทำให้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอนั้นครอบคลุมในหลากหลายมิติ โดยเป็นทั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ เป็นผู้รักษากฎหมายเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และอำนวยความเป็นธรรมแก่ประชาชน ตลอดจนบทบาทด้านสังคมตามขนบธรรมเนียมประเพณี นายอำเภอจึงไม่ใช่แค่ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ แต่เป็นผู้นำในระดับอำเภอที่จำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารราชการ มีองค์ความรู้ในตัวบทกฎหมาย มีการใช้ดุลยพินิจที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีความรอบคอบในการตัดสินใจในฐานะผู้ดูแลปกครองราชการส่วนภูมิภาค รวมถึงกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับอำเภอ อีกทั้งยังต้องมีศิลปะในการบริหารคน การทำงานร่วมกับคน ตลอดจนการมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติราชการของนายอำเภอเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบของกฎหมาย และสามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารงานเชิงพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล



### 2.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างงานฝ่ายปกครองกับความสำคัญของบารมี

บารมี มีผลต่อระบบราชการไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะงานฝ่ายปกครอง กล่าวคือ ในสังคมไทยนั้นยังนิยมคนดีคนเก่งอยู่ การที่คนเหล่านั้นได้รับการยอมรับนับหน้าถือตา เป็นเพราะคนเหล่านั้นมีลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่ามีบารมี นอกจากนั้นบารมียังอาจได้มาจากอำนาจอื่น ๆ ดังเช่น ผู้อุปถัมภ์ย่อมถูกมองว่ามีบารมี เพราะมีอำนาจพิเศษเหนือกว่าคนอื่น ซึ่งระบบบารมีกับระบบราชการไทยนั้นมีความสัมพันธ์กันมาเป็นเวลานานแล้ว โดยสังเกตได้จากการที่ขุนนางผู้ใหญ่ในสมัยก่อนนั้นมักจะมีการเลี้ยงผู้คนไว้เป็นจำนวนมาก โดยที่ใครมีบริวารมากก็จะถือว่ามิบุญบารมีมาก การที่จะมีบารมีมากนั้นจำเป็นที่จะต้องอุปถัมภ์ผู้คนเป็นจำนวนมากเช่นกัน และการที่จะอุปถัมภ์คนเป็นจำนวนมากนั้นก็จำเป็นที่จะต้องมีการใช้จ่ายทางเศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นการดูว่าใครมีบารมีมากจึงต้องดูว่าคนนั้นมีทรัพย์สินเงินทองและข้าทาสบริวารมากแค่ไหนด้วย ใครมีปัจจัยดังกล่าวมากก็ย่อมที่จะมีบารมีมากเป็นเงาตามตัวด้วย ระบบนี้มีมาจนถึงปัจจุบัน แต่อาจจะต่างกันในส่วนของค่านิยมที่เปลี่ยนไป จากเดิมที่เคยนิยมข้าราชการว่าเป็นผู้มีบารมี ก็กลับกลายเป็นนักธุรกิจหรือพ่อค้าที่มีกำลังทรัพย์มาก ซึ่งอาจขยายไปถึงบรรดาผู้มีอิทธิพลต่าง ๆ ที่สามารถเลี้ยงลูกน้องของตนเองได้มากด้วย โดยที่ในระบบราชการนั้นก็ยังคงยอมรับนับถือผู้มีบารมีเช่นกัน โดยเฉพาะข้าราชการผู้ใหญ่ที่มีผลต่อส่วนได้ส่วนเสียของผู้ย่อย เป็นต้น นอกจากนั้นระบบบารมีเองก็ก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานปกครองได้เช่นกัน กล่าวคือ จะยึดถือบุคคลเพียงคนเดียวในการบริหารงานซึ่งจะทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นของผู้มีบารมีด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความล่าช้าและสับสนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ (เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์, 2553)

งานฝ่ายปกครอง มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคซึ่งประกอบด้วยจังหวัดและอำเภอ โดยอำเภอถือเป็นหน่วยงานในฐานะตัวแทนรัฐบาลกลางในส่วนภูมิภาคระดับล่างสุด ซึ่งตลอดช่วงหลายปีที่ผ่านมาการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคได้มีการปรับระบบการทำงานใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบายกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ก้าวทันสังคมโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทบาทของนายอำเภอในฐานะผู้นำการปกครองส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายในการนำมาใช้ในองค์การ เพื่อเป็นตัวกำหนดและชี้นำทิศทางขององค์การเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นหรือที่เรียกว่าบารมี จึงจะทำให้ข้าราชการฝ่ายปกครองเกิดความศรัทธา ยอมรับ ไว้วางใจ ยกย่องชื่นชม รวมถึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อขับเคลื่อนนโยบายขององค์การไปสู่ความสำเร็จได้

เรื่องของบารมี มีความสัมพันธ์กับสังคมไทยมาช้านาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของระบบการเมือง การปกครอง และระบบราชการ แม้จะเป็นเรื่องที่มีความเป็นนามธรรมสูง แต่เรื่องของบารมีนั้นหากอ้างอิงตามความหมายและแนวคิดทฤษฎี กลับพบว่าถูกสอดแทรกไว้ในหลักธรรมของ

นักปกครองอย่างกลมกลืน อันได้แก่ หลัก 3 ครอง คือ การครองตน การครองคน และการครองงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (สุริยวา ไชยพันธุ์, 2557)

1. การครองตน (Managing Self) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้ตนเอง มีความมานะพยายาม รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนเองเป็นอย่างดี หรือเรียกได้ว่า “มีความเข้าใจในตนเอง” รวมถึงเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือ เป็นผู้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีกิริยาท่าทางดี มีการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย สะอาดดูสง่างามสมฐานะ มีอัธยาศัยดี มีศีลธรรม รู้จักสำรวมระวัง ความประพฤติทั้งทางกายและทางวาจา มีความรู้ทางวิชาการ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เป็นผู้ที่ใจกว้าง รู้จักเสียสละ มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ เป็นผู้มีสติ รู้จักยับยั้งชั่งใจ รู้จักคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ คิดก่อนพูด มีสมาธิ รู้จักข่มอารมณ์ รวมไปถึงรู้จักฟังตนเอง ประหยัดและเก็บออม มีระเบียบวินัยเคารพกฎหมายและมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้จากหลักธรรมดังกล่าวจะเห็นได้ว่าหลักการครองตนของนักปกครอง เป็นหลักการที่สอดคล้องกับการมีบารมี เพราะคุณลักษณะของผู้มีบารมีส่วนหนึ่งจะเป็นผู้ที่มีรูปลักษณะภายนอกที่ดึงดูดใจต่อบุคคลอื่น ทั้งการมีบุคลิกภาพที่ดี ดูสง่า น่าเกรงขาม

2. การครองคน (Managing Others) คือ ทักษะในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มีอัธยาศัยดี สุภาพ มีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือตลอดจนประสานสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจอันดีกับสมาชิกองค์กรในทุกระดับทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความชำนาญของผู้ปฏิบัติ รู้จักให้รางวัลตามผลงาน ให้ความสำคัญหรือให้เกียรติผู้ร่วมงาน รวมถึงให้บริการด้วยความเต็มใจและเสมอภาคแก่ผู้ที่มาติดต่องานได้ มีความเป็นธรรมทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า “มีความเข้าใจผู้อื่น” หรือรู้หลักในการครองใจคนนั่นเอง หลักการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความมีบารมี กล่าวคือ ผู้มีบารมีนั้นจะเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้บุคคลเกิดการยอมรับ ซึ่งอาจเกิดจากการเป็นผู้มีอัธยาศัยที่ดี เป็นกันเอง และสุภาพต่อทุกคน

3. การครองงาน (Managing Career) คือ รู้จักจัดความสำคัญและความจำเป็นของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความตั้งใจ เอาใจใส่งาน กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ ตลอดจนให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับปรุงงาน มีความเสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ราชการหรืองานที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความมั่นใจในตนเองสูง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และวิสัยทัศน์ของตนเอง หลักการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความมีบารมี กล่าวคือ ผู้มีบารมีนั้นจะเป็นผู้ที่มีมั่นใจในตนเองสูง

จากหลักธรรมของนักปกครอง ซึ่งได้กำหนดขึ้นเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้นักปกครองทำการปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าหลักการดังกล่าวล้วนมีความสอดคล้องกับความเป็นบารมี นั่นเป็นสิ่งสะท้อนถึงความสำคัญของบารมีที่มีต่องานฝ่ายปกครอง กล่าวคือ นักปกครองจำเป็นต้องมีบารมี เพื่อการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เกิดความศรัทธา ยอมรับ ไว้วางใจ ยกย่องชื่นชม เพื่อขับเคลื่อนนโยบายงานฝ่ายปกครองไปสู่ความสำเร็จได้

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชะธินยา หล้าสูงษ์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพ กับความจงรักภักดีต่อองค์การของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน จำนวน 385 คน พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน อยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์การของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์การของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ความจงรักภักดีต่อองค์การของพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานภาพสมรสคู่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการศึกษาระดับปริญญาตรี สามารถร่วมกันพยากรณ์ความจงรักภักดีต่อองค์การของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 51.2

สลักจิต พรหมพ่าย (2552) ได้ศึกษาตัวแปรภูมิความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ภาวะผู้นำแบบบารมี และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจประเภทโรงแรมอิสระในเขตชะอำและหัวหิน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบธุรกิจจำนวน 50 ราย และทีมบริหารจำนวน 114 ราย พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจมีภาวะผู้นำแบบบารมี โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งจากทั้ง 11 ด้านของภาวะผู้นำแบบบารมี พบว่า มี 9 ด้าน ที่มีคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ การแสดงความมั่นใจในตนเอง การมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน การมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน การเป็นแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้สติปัญญา การยึดถือหลักคุณธรรมและมีมนุษยธรรม ส่วนอีก 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และความยุติธรรม ในด้านของความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับความสำเร็จในการประกอบการ ส่วนตัวแปรภูมิความรู้ความชำนาญ และกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้น มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

อนุสรณ์ ก้อนทอง (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานของทีมบริหารสหกรณ์การเกษตรระดับปฐมกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ในโครงการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์จังหวัด โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นประธานกรรมการดำเนินการจำนวน 75 คน และทีมบริหารสหกรณ์การเกษตรระดับปฐม จำนวน 408 คน พบว่า ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจภายในตนเองในระดับค่อนข้างสูง ส่วนทีมบริหารมีความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลการศึกษาความสัมพันธ์ พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้

- 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ กับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง
- 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ กับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ด้านการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน และด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
- 3) ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม กับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง
- 4) การรับรู้ประสิทธิภาพด้านเป้าหมายกับภาวะผู้นำแบบบารมี ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง และด้านการยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์
- 5) การรับรู้ประสิทธิภาพด้านกระบวนการทำงาน กับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์
- 6) การรับรู้ประสิทธิภาพโดยรวม กับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ และ
- 7) แรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีสามารถทำนายตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเองและด้านมุ่งเน้นผลการปฏิบัติการ สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ร้อยละ 2.4 และ 2) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีมนุษยธรรม สามารถทำนายการรับรู้ประสิทธิภาพโดยรวมได้ร้อยละ 1.1

ชยพล เพชรพิมล (2556) ได้ศึกษาทฤษฎีบารมี โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขต จำนวน 336 คน พบว่า องค์ประกอบของทฤษฎีบารมี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบำเพ็ญสังฆสม (บารมี) 2) ความเที่ยงธรรมโปร่งใส 3) ความสามารถในการสื่อสาร 4) ความมีส่วนร่วม 5) ความเอื้ออาทร และ 6) ความอดทน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทฤษฎีบารมีเป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร และความอดทน กับองค์ประกอบด้านทักษะการสร้างบารมีของผู้บริหาร ได้แก่ การบำเพ็ญสังฆสม(บารมี) และความเที่ยงธรรมโปร่งใส นอกจากนี้ทฤษฎีบารมียังมีความเป็นพหุองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมเชิงทฤษฎี มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภาดาภัสสรณ์ ภาดาพิลาสนันท์ (2557) ได้ศึกษาระดับความคิดเห็นของนิสิตปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อผู้นำบารมี จำนวน 382 คน พบว่า นิสิตปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เห็นด้วยอย่างมากต่อผู้นำบารมี โดยปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำ ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อาชีพ และภูมิลำเนา ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของนิสิตที่มีต่อผู้นำบารมี ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ การศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งทางการเมืองของผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของนิสิตปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อผู้นำบารมี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ความคิดเห็นเรื่องระบบอุปถัมภ์ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดเห็นเรื่องผู้นำบารมีอีกด้วย

นิตยา พิทักษ์โกศล (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับผลผลิตของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยเก็บข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 382 คน พบว่า ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลผลิตของงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตของงาน ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับผลผลิตของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐชารี กัณทะเกตุ (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับบรรยากาศองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตติยภูมิ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตติยภูมิที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 220 คน พบว่า ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตติยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตติยภูมิ พบว่า บรรยากาศองค์การแบบควบคุมอยู่ในระดับมาก และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบารมีกับบรรยากาศองค์การแบบอิสระ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตติยภูมิมีความสัมพันธ์ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เนรมิตร มีเพียร และวรวิทย์ จินดาพล (2560) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีในเขตพื้นที่ตำบลคุระ อำเภอกุระบุรี จังหวัดพังงา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติงานหลัก จำนวน 20 คน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการหลัก เป็นไปตามลำดับ ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ การใช้ยุทธวิธีหลายรูปแบบ การประเมินสถานการณ์รอบด้าน การเปลี่ยนเจตคติของผู้ตาม การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการใช้อำนาจส่วนบุคคลของผู้บริหาร ส่วนการนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมี ควรมุ่งเน้นการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้ การใช้อำนาจส่วนบุคคลของผู้บริหาร

การสื่อสารด้วยความมั่นใจ การเปลี่ยนเจตคติของผู้ตาม การประเมินสถานการณ์รอบด้าน การใช้ยุทธวิธีหลายรูปแบบ ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ และการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตามลำดับ

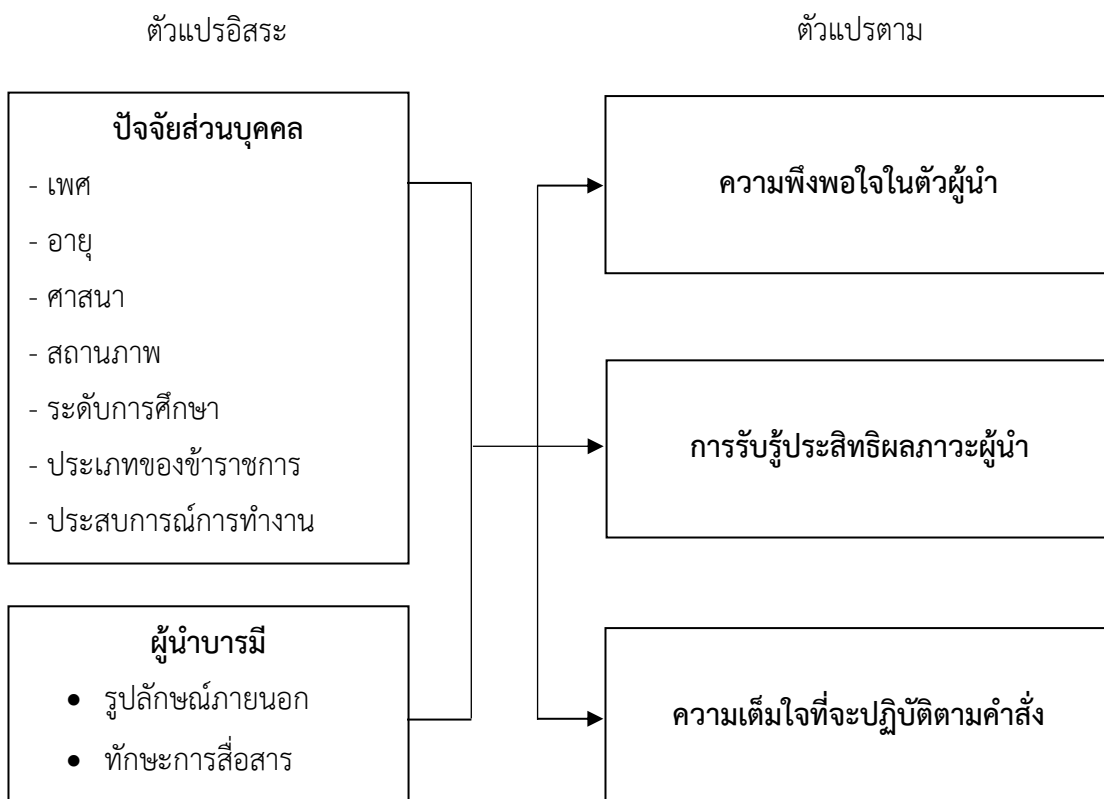
ธนกร ขรพัต (2561) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตบริการสุขภาพที่ 2 จำนวน 150 คน พบว่า ระดับภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตบริการสุขภาพที่ 2 โดยรวมอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการไวต่อการประเมินสถานการณ์ การไวต่อความต้องการของผู้ตาม ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไป เขตบริการสุขภาพที่ 2 ได้ร้อยละ 46.9

อรอุมา สินธุ์พันธ์ (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมีของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี โดยใช้ตัวแปรตามจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1987) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำเชิงอำนาจบารมีออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์กว้างไกล 2) กล้าเสี่ยง 3) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ 4) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา 5) เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม 6) สื่อสารด้วยความมั่นใจ 7) ใช้อำนาจส่วนบุคคล กลุ่มประชากร คือ คณะผู้บริหารและบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี จำนวน 247 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมีของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมีจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สำหรับการพัฒนาเชิงอำนาจบารมี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ด้านการใช้อำนาจส่วนบุคคล รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ ด้านการใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ ด้านการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม ด้านการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล และด้านความกล้าเสี่ยง ตามลำดับ

## 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี โดยเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี สำหรับการประเมินมิติของผู้นำบารมีนั้น งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Max Weber ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำบารมีที่มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ คือ รูปลักษณ์ภายนอก และทักษะการสื่อสาร และงานวิจัยนี้ยังสนใจศึกษาอิทธิพลของภาวะ

ผู้นำบารมีที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตัวแปรที่สนใจศึกษา ได้แก่ ความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง นำมาวางเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 แบบแผนการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และวิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

#### 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ประกอบด้วย อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอยะรัง อำเภอยะหริ่ง อำเภอหนองจิก อำเภอสายบุรี อำเภอปะนาเระ อำเภอมายอ อำเภอไม้แก่น อำเภอแม่ลาน อำเภอกะพ้อ และอำเภอทุ่งยางแดง รวมทั้งสิ้นจำนวน 311 คน (ข้อมูลสิ้นสุด ณ เดือนธันวาคม 2564)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี จำนวน 175 คน โดยการคำนวณจากสูตร Yamane (1973) จากประชากรทั้งหมด 311 คน กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 0.05 ดังนี้

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

เมื่อ  $n$  หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

$N$  หมายถึง จำนวนประชากร

$e$  หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

แทนค่าในสูตร จะได้



$$\begin{aligned}
 n &= \frac{311}{1 + 311(0.05)^2} \\
 &= \frac{311}{1.778} \\
 &= 174.91 \approx 175
 \end{aligned}$$

จะได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เท่ากับ 175 คน

### 3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นตัวแบ่งชั้น ได้จำนวนทั้งหมด 12 ชั้น จากนั้นเทียบสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรในแต่ละอำเภอ แล้วจึงสุ่มข้าราชการฝ่ายปกครองในแต่ละอำเภอ ด้วยวิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
อำเภอเมืองปัตตานี	34	19
อำเภอโคกโพธิ์	35	20
อำเภอยะรัง	29	16
อำเภอยะหริ่ง	36	20
อำเภอหนองจิก	33	19
อำเภอสายบุรี	29	16
อำเภอปะนาเระ	25	14
อำเภอมายอ	33	19
อำเภอไม้แก่น	16	9
อำเภอแม่ลาน	14	8
อำเภอกะพ้อ	13	7
อำเภอทุ่งยางแดง	14	8
<b>รวม</b>	<b>311</b>	<b>175</b>

## 3.2 แบบแผนการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ

(Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งสามารถนำมาตีค่าการวัดเป็นตัวเลขได้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 3.3 เครื่องมือในการวิจัย

#### 3.3.1 องค์ประกอบของเครื่องมือในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มประชากร โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อความจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทของข้าราชการ และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-list) และแบบเติมคำในช่องว่างตามสภาพจริงของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำบารมี ประกอบด้วยข้อความ จำนวน 10 ข้อ จำแนกออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

1. รูปลักษณ์ภายนอก จำนวน 5 ข้อ
2. ทักษะการสื่อสาร จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดค่าของคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำบารมีในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำบารมีในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำบารมีในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำบารมีในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำบารมีในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมี ประกอบด้วยข้อความ จำนวน 7 ข้อ จำแนกออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

1. ความพึงพอใจในตัวผู้นำ จำนวน 2 ข้อ
2. การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ จำนวน 2 ข้อ
3. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง จำนวน 3 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดค่าของคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

### 3.3.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- |             |   |
|-------------|---|
| ให้คะแนน +1 | หาก แน่ใจว่าข้อคำถาม สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์    |
| ให้คะแนน 0  | หาก ไม่แน่ใจว่าข้อคำถาม สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์ |
| ให้คะแนน -1 | หาก แน่ใจว่าข้อความ ไม่สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์  |

จากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามใด มีค่าตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่ถ้าหากค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามใด มีค่าต่ำกว่า 0.67 จะต้องนำข้อคำถามนั้นมาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (เกียรตินิสิตา ศรีสุข, 2552)

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม พบว่า ข้อคำถามในแต่ละข้อของแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67-1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) โดยนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด และนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) กำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องไม่ต่ำกว่า 0.70 (เกียรตินิสิตา ศรีสุข, 2552)

ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.931 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ โดยการใช้ Google Form เป็นเครื่องมือ
2. ขออนุญาตจากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงนายอำเภอทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. เมื่อได้รับการอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการตอบแบบสอบถาม โดยการส่งลิงค์ที่เก็บแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 12 ลิงค์ แยกตามรายอำเภอ ผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง หรือส่งผ่านกล่องข้อความในเฟซบุ๊ก โดยในลิงค์แบบสอบถามผู้วิจัยได้อธิบายถึงองค์ประกอบของแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ของการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ให้กลุ่มตัวอย่างได้เข้าใจตรงกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีสิทธิ์ในการให้ข้อมูลและได้รับการพิทักษ์สิทธิ์ไม่เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลในระบบแบบสอบถามทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของเนื้อหา ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล และวิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

#### 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการฝ่ายปกครอง วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) (เฉพาะตัวแปรอายุ และประสบการณ์การทำงาน)

2. ระดับภาวะผู้นำบารมี ความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) สำหรับการแปลผลจากค่าเฉลี่ยใช้การคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\
 &= (5 - 1) / 5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ ดังตาราง 3.2 และเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ดังตาราง 3.3

**ตาราง 3.2** เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ระดับคะแนน	ระดับภาวะผู้นำบารมี	
	รูปลักษณะภายนอก	ทักษะการสื่อสาร
4.21-5.00	มากที่สุด	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด	น้อยที่สุด

**ตาราง 3.3** เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ระดับคะแนน	ความพึงพอใจในตัวผู้นำ	การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง
4.21-5.00	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก	มาก	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย	น้อย	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด	น้อยที่สุด	น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำบารมี ความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยจะวิเคราะห์แยกตามรายอำเภอทั้ง 12 อำเภอ ซึ่งการวิเคราะห์แยกดังกล่าวจะทำให้นายอำเภอ

แต่ละอำเภอรอบระดับภาวะผู้นำบารมีและอิทธิพลภาวะผู้นำบารมีของตนเอง เพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม

3. อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและภาวะผู้นำบารมีที่มีต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยมีตัวแปรอิสระ จำนวน 2 กลุ่มหลัก คือ ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล หากมีเกิน 2 กลุ่ม (ได้แก่ ระดับการศึกษา และประเภทข้าราชการ) จะแปลงเป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) ก่อนนำไปวิเคราะห์ และตัวแปรภาวะผู้นำบารมี ประกอบด้วย รูปลักษณ์ภายนอก และทักษะการสื่อสาร และมีตัวแปรตาม จำนวน 3 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในตัวผู้นำ ( $Y_1$ ) การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ( $Y_2$ ) และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ( $Y_3$ ) โดยนำตัวแปรเข้าสู่สมการพร้อมกันทุกตัวแปร (Enter Method) โดยผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ สามารถนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ (Kerlinger & Pedhazur, 1973)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ:

$$Y_1 = a + B_1X_1 + \dots + B_nX_n$$

$$Y_2 = a + B_1X_1 + \dots + B_nX_n$$

$$Y_3 = a + B_1X_1 + \dots + B_nX_n$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน:

$$Y_1 = \beta_1X_1 + \dots + \beta_nX_n$$

$$Y_2 = \beta_1X_1 + \dots + \beta_nX_n$$

$$Y_3 = \beta_1X_1 + \dots + \beta_nX_n$$

เมื่อกำหนดให้

$$Y_1 = \text{คะแนนของตัวแปรความพึงพอใจในตัวผู้นำ}$$

$$Y_2 = \text{คะแนนของตัวแปรการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ}$$

$$Y_3 = \text{คะแนนของตัวแปรความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง}$$

$$X = \text{คะแนนของตัวแปรอิสระ}$$

$$n = \text{จำนวนตัวแปรอิสระ}$$

$$a = \text{ค่าคงที่ของการพยากรณ์}$$

$$B = \text{สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ}$$

$$\beta = \text{สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนมาตรฐาน}$$

### 3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ มีดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

1.1 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 175 คน โดยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$F$	แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ F
$r$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$R^2$	แทน สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted $R^2$	แทน ประสิทธิภาพการทำนายที่มีจำนวนตัวแปรทำนายแตกต่างกัน
$B$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
$p$	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
***	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

#### 4.2 ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี



ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 175 คน ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

(n = 175)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	78	44.57
หญิง	97	55.43
รวม	175	100.00
<b>2. อายุ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 39.49 ปี)</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	16	9.14
31-40 ปี	84	48.00
41-50 ปี	61	34.86
51-60 ปี	14	8.00
รวม	175	100.00
<b>3. ศาสนา</b>		
พุทธ	63	36.00
อิสลาม	112	64.00
รวม	175	100.00
<b>4. สถานภาพ</b>		
โสด	59	33.71
สมรส	116	66.29
รวม	175	100.00

ตาราง 4.1 (ต่อ)

(n = 175)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>5. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	12.00
ปริญญาตรี	121	69.14
ปริญญาโท	33	18.86
รวม	175	100.00
<b>6. ประเภทข้าราชการ</b>		
ปลัดอำเภอ	106	60.57
เจ้าหน้าที่ปกครอง	57	32.57
เสมียนตราอำเภอ	12	6.86
รวม	175	100.00
<b>7. ประสบการณ์การทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.81 ปี)</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	90	51.43
6-10 ปี	44	25.14
11-15 ปี	10	5.71
มากกว่า 15 ปี	31	17.72
รวม	175	100.00

ตามตาราง 4.1 พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.43 และเพศชาย ร้อยละ 44.57

อายุ เฉลี่ยอยู่ที่ 39.49 ปี โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 48.00 รองลงมา อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 34.86 อายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 9.14 และอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

ศาสนา ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 64.00 และศาสนาพุทธ ร้อยละ 36.00

สถานภาพ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 66.29 และโสด ร้อยละ 33.71

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.14 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 18.86 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 12.00 ตามลำดับ

ประเภทข้าราชการ ส่วนใหญ่เป็นปลัดอำเภอ ร้อยละ 60.57 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง ร้อยละ 32.57 และเสมียนตราอำเภอ ร้อยละ 6.86 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน เฉลี่ยอยู่ที่ 7.81 ปี โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 51.43 รองลงมา คือ มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 25.14 ประสบการณ์มากกว่า 15 ปี ร้อยละ 17.72 และประสบการณ์อยู่ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 5.71 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้

ภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่มีภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.56$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.47$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.34$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.32$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.24$ ) และอำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่มีภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.16$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.09$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.01$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.01$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.71$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.59$ ) ตามลำดับ

รูปลักษณะภายนอกของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่มีรูปลักษณะภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.48$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.47$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.40$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.27$ ) และอำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.24$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่มีรูปลักษณะภายนอกอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.16$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.14$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.09$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.08$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.65$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.56$ ) ตามลำดับ

ทักษะการสื่อสารของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่มีทักษะการสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.65$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.54$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.46$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.36$ ) และอำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่มีทักษะการสื่อสารอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.10$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.07$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.07$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.89$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.76$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ ดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	n	รูปลักษณะภายนอก			ทักษะการสื่อสาร			ภาวะผู้นำบารมี		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
อำเภอเมืองปัตตานี	19	3.56	0.72	มาก	3.63	0.81	มาก	3.59	0.75	มาก
อำเภอโคกโพธิ์	20	4.47	0.39	มากที่สุด	4.46	0.51	มากที่สุด	4.47	0.37	มากที่สุด
อำเภอยะรัง	16	3.65	0.71	มาก	3.76	0.67	มาก	3.71	0.60	มาก
อำเภอยะหริ่ง	20	4.40	0.36	มากที่สุด	4.07	0.59	มาก	4.24	0.35	มากที่สุด
อำเภอหนองจิก	19	4.27	0.57	มากที่สุด	4.36	0.70	มากที่สุด	4.32	0.55	มากที่สุด
อำเภอสายบุรี	16	4.09	0.73	มาก	3.94	0.49	มาก	4.01	0.52	มาก
อำเภอปะนาเระ	14	4.16	0.68	มาก	4.26	0.66	มากที่สุด	4.21	0.58	มากที่สุด
อำเภอมายอ	19	4.13	0.70	มาก	3.89	0.71	มาก	4.01	0.66	มาก
อำเภอไม้แก่น	9	4.24	0.68	มากที่สุด	4.07	0.60	มาก	4.16	0.56	มาก
อำเภอแม่ลาน	8	4.08	0.99	มาก	4.10	0.72	มาก	4.09	0.89	มาก
อำเภอกะพ้อ	7	4.14	0.90	มาก	4.54	0.41	มากที่สุด	4.34	0.64	มากที่สุด
อำเภอทุ่งยางแดง	8	4.48	0.57	มากที่สุด	4.65	0.26	มากที่สุด	4.56	0.39	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>4.13</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	<b>4.10</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>4.11</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอในด้านรูปลักษณ์ภายนอก จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ปรากฏผลดังนี้

1. ความดูสง่าและมีราศีของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ดูสง่าและมีราศีอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.63$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.55$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.44$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.42$ ) และอำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.25$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ดูสง่าและมีราศีอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.16$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.14$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.14$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.63$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.53$ ) ตามลำดับ

2. การมีลักษณะดูน่าเกรงขามของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่มีลักษณะดูน่าเกรงขามอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.55$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.55$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.33$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.26$ ) อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.25$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) และอำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่มีลักษณะดูน่าเกรงขามอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.07$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.74$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 3.57$ ) และอำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.56$ ) ตามลำดับ

3. ความดูน่าเคารพนับถือของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ดูน่าเคารพนับถืออยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.88$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.37$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.30$ ) และอำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ดูน่าเคารพนับถืออยู่ในระดับมาก มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.16$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.75$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.74$ ) ตามลำดับ

4. ความดูมีไหวพริ้วของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ดูมีไหวพริ้วอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 3 อำเภอ ดังนี้ อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.45$ ) อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.38$ ) และอำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.26$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ดูมีไหวพริ้วอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 9 อำเภอ ดังนี้ อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.20$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.14$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.07$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.89$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 3.88$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.69$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.53$ ) ตามลำดับ

5. การมีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่มีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.40$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.35$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.32$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.29$ ) และอำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.25$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่มีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.07$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.06$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.95$ ) และอำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ และนายอำเภอที่มีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 1 อำเภอ คือ อำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.26$ ) ดังตาราง 4.3

ตาราง 4.3 ระดับภาวะผู้นำบารมีในด้านรูปลักษณะภายนอกของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	n	นายอำเภอคนนี้			นายอำเภอคนนี้			นายอำเภอคนนี้			นายอำเภอคนนี้			นายอำเภอคนนี้		
		ดูสง่าและมีราศี			มีลักษณะดูน่าเกรงขาม			ดูน่าเคารพนับถือ			ดูมีไหวพริบดี			มีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
อำเภอเมืองปัตตานี	19	3.53	0.77	มาก	3.74	0.65	มาก	3.74	0.99	มาก	3.53	0.91	มาก	3.26	0.87	ปานกลาง
อำเภอโคกโพธิ์	20	4.50	0.69	มากที่สุด	4.55	0.61	มากที่สุด	4.50	0.51	มากที่สุด	4.45	0.51	มากที่สุด	4.35	0.49	มากที่สุด
อำเภอยะรัง	16	3.63	0.72	มาก	3.56	0.89	มาก	3.75	0.78	มาก	3.69	0.70	มาก	3.63	0.96	มาก
อำเภอยะหริ่ง	20	4.55	0.61	มากที่สุด	4.55	0.51	มากที่สุด	4.30	0.57	มากที่สุด	4.20	0.62	มาก	4.40	0.50	มากที่สุด
อำเภอหนองจิก	19	4.16	0.69	มาก	4.26	0.87	มากที่สุด	4.37	0.76	มากที่สุด	4.26	0.65	มากที่สุด	4.32	0.75	มากที่สุด
อำเภอสายบุรี	16	4.25	0.86	มากที่สุด	4.00	0.82	มาก	4.13	0.72	มาก	4.00	0.82	มาก	4.06	0.77	มาก
อำเภอปะนาเระ	14	4.14	0.86	มาก	4.07	0.62	มาก	4.43	0.65	มากที่สุด	4.07	0.83	มาก	4.07	0.83	มาก
อำเภอมายอ	19	4.42	0.69	มากที่สุด	4.21	0.63	มากที่สุด	4.16	0.77	มาก	3.89	0.99	มาก	3.95	0.97	มาก
อำเภอไม้แก่น	9	4.44	0.53	มากที่สุด	4.33	0.87	มากที่สุด	4.22	0.44	มากที่สุด	4.11	0.93	มาก	4.11	0.96	มาก
อำเภอแม่ลาน	8	4.13	0.95	มาก	4.25	0.97	มากที่สุด	4.13	0.96	มาก	3.88	0.93	มาก	4.00	0.95	มาก
อำเภอกะพ้อ	7	4.14	0.69	มาก	3.57	0.98	มาก	4.57	0.93	มากที่สุด	4.14	0.96	มาก	4.29	0.93	มากที่สุด
อำเภอทุ่งยางแดง	8	4.63	0.74	มากที่สุด	4.25	0.89	มากที่สุด	4.88	0.35	มากที่สุด	4.38	0.52	มากที่สุด	4.25	0.93	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>4.19</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	<b>4.22</b>	<b>0.80</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.04</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>4.04</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอในด้านทักษะการสื่อสาร จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ปรากฏผลดังนี้

1. ความสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 5.00$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.47$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.40$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.25$ ) และอำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.89$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.81$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ

2. ความมีเสน่ห์ในการพูดต่อหน้าชุมชนของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่มีเสน่ห์ในการพูดต่อหน้าชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.88$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และอำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.29$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่มีเสน่ห์ในการพูดต่อหน้าชุมชนอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.05$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.95$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.69$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ

3. การพูดได้อย่างจับใจผู้ฟังของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่พูดได้อย่างจับใจผู้ฟังอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.71$ ) อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.29$ ) และอำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.26$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่พูดได้อย่างจับใจผู้ฟังอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.05$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.88$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.63$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

4. การใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสละสลวยของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสละสลวยอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.40$ ) อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.38$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และอำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสละสลวยอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.10$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.00$ )



อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.74$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.58$ ) ตามลำดับ

5. การพูดหรือสื่อสารด้วยความมั่นใจของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่พูดหรือสื่อสารด้วยความมั่นใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และอำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.29$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่พูดหรือสื่อสารด้วยความมั่นใจอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 3.90$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.79$ ) อำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.79$ ) และอำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.75$ ) ตามลำดับ ดังตาราง 4.4

ตาราง 4.4 ระดับภาวะผู้นำบารมีในด้านทักษะการสื่อสารของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	n	นายอำเภอคนนี้ สามารถสื่อสารได้อย่าง มีประสิทธิภาพ			นายอำเภอคนนี้ มีเสน่ห์ในการพูด ต่อหน้าชุมชน			นายอำเภอคนนี้ พูดได้อย่างจับใจผู้ฟัง			นายอำเภอคนนี้ ใช้ภาษาในการสื่อสาร ได้อย่างสละสลวย			นายอำเภอคนนี้ พูดหรือสื่อสาร ด้วยความมั่นใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
อำเภอเมืองปัตตานี	19	3.68	0.75	มาก	3.63	0.90	มาก	3.47	0.84	มาก	3.58	0.90	มาก	3.79	0.98	มาก
อำเภอโคกโพธิ์	20	4.40	0.60	มากที่สุด	4.50	0.61	มากที่สุด	4.50	0.61	มากที่สุด	4.40	0.68	มากที่สุด	4.50	0.69	มากที่สุด
อำเภอยะรัง	16	3.81	0.83	มาก	3.69	0.79	มาก	3.63	0.62	มาก	3.94	0.77	มาก	3.75	0.68	มาก
อำเภอยะหริ่ง	20	4.25	0.72	มากที่สุด	4.05	0.76	มาก	4.05	0.69	มาก	4.10	0.72	มาก	3.90	0.64	มาก
อำเภอหนองจิก	19	4.47	0.84	มากที่สุด	4.37	0.68	มากที่สุด	4.26	0.81	มากที่สุด	4.32	0.82	มากที่สุด	4.37	0.90	มากที่สุด
อำเภอสายบุรี	16	3.94	0.68	มาก	3.94	0.57	มาก	3.88	0.62	มาก	4.00	0.63	มาก	3.94	0.68	มาก
อำเภอปะนาเระ	14	4.21	0.70	มากที่สุด	4.29	0.73	มากที่สุด	4.29	0.73	มากที่สุด	4.21	0.89	มากที่สุด	4.29	0.73	มากที่สุด
อำเภอมายอ	19	3.89	0.74	มาก	3.95	0.78	มาก	4.11	0.81	มาก	3.74	0.99	มาก	3.79	0.86	มาก
อำเภอไม้แก่น	9	4.11	0.60	มาก	4.11	0.78	มาก	4.00	0.71	มาก	4.00	0.87	มาก	4.11	0.78	มาก
อำเภอแม่ลาน	8	4.13	0.64	มาก	4.13	0.84	มาก	4.00	0.76	มาก	4.13	0.84	มาก	4.13	0.84	มาก
อำเภอกะพ้อ	7	4.57	0.54	มากที่สุด	4.57	0.54	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.54	มากที่สุด	4.43	0.79	มากที่สุด
อำเภอทุ่งยางแดง	8	5.00	0.00	มากที่สุด	4.88	0.35	มากที่สุด	4.50	0.54	มากที่สุด	4.38	0.52	มากที่สุด	4.50	0.54	มากที่สุด
รวม	175	4.15	0.75	มาก	4.12	0.78	มาก	4.07	0.77	มาก	4.07	0.81	มาก	4.09	0.80	มาก

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้

ความพึงพอใจในตัวผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.69$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.53$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.47$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.39$ ) และอำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความพึงพอใจในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.10$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.53$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.53$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในตัวผู้นำแยกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

1. ความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมต่อนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.71$ ) อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.63$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.42$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.26$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.25$ ) และอำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.07$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.63$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.53$ ) ตามลำดับ

2. ความรู้สึกชอบโดยรวมต่อนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความรู้สึกชอบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.75$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.56$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.55$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.53$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.43$ ) และอำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.35$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความรู้สึกชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.14$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 3.95$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.53$ ) และอำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.44$ ) ตามลำดับ ดังตาราง 4.5

ตาราง 4.5 ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	n	โดยรวม ฉันทู้สึกพึงพอใจ			โดยรวม ฉันทู้สึกชอบ			ความพึงพอใจในตัวผู้นำ		
		กับนายอำเภอคนนี้			นายอำเภอคนนี้					
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
อำเภอเมืองปัตตานี	19	3.53	0.91	มาก	3.53	0.91	มาก	3.53	0.89	มาก
อำเภอโคกโพธิ์	20	4.50	0.61	มากที่สุด	4.55	0.61	มากที่สุด	4.53	0.50	มากที่สุด
อำเภอยะรัง	16	3.63	0.81	มาก	3.44	0.81	มาก	3.53	0.76	มาก
อำเภอยะหริ่ง	20	4.25	0.64	มากที่สุด	4.35	0.67	มากที่สุด	4.30	0.64	มากที่สุด
อำเภอหนองจิก	19	4.42	0.61	มากที่สุด	4.53	0.70	มากที่สุด	4.47	0.54	มากที่สุด
อำเภอสายบุรี	16	3.94	0.77	มาก	3.94	0.77	มาก	3.94	0.77	มาก
อำเภอปะนาเระ	14	4.07	0.62	มาก	4.14	0.66	มาก	4.11	0.56	มาก
อำเภอมายอ	19	4.26	0.81	มากที่สุด	3.95	0.91	มาก	4.10	0.79	มาก
อำเภอไม้แก่น	9	4.22	0.67	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด	4.39	0.55	มากที่สุด
อำเภอแม่ลาน	8	4.00	0.76	มาก	4.00	1.07	มาก	4.00	0.89	มาก
อำเภอกะป้อ	7	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.98	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
อำเภอทุ่งยางแดง	8	4.63	0.52	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด	4.69	0.37	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>4.14</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี พบว่า การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.69$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.48$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.42$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.28$ ) และอำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.25$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.08$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 3.94$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.88$ ) อำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.71$ ) และอำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.66$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำแยกเป็นรายข้อปรากฏผลดังนี้

1. การบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่มีการบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.63$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.53$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.45$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และอำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.35$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่มีการบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.05$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.88$ ) อำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.79$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 3.75$ ) และอำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

2. การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายอำเภอ พบว่า นายอำเภอที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.75$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และอำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.20$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.14$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.11$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.88$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.63$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ ดังตาราง 4.6

ตาราง 4.6 ระดับการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	n	นายอำเภอคนนี้บริหารงานเป็นไป			โดยรวม ฉันคิดว่านายอำเภอคนนี้			การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ		
		ตามเป้าหมายขององค์กร			ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
อำเภอเมืองปัตตานี	19	3.79	0.71	มาก	3.63	0.90	มาก	3.71	0.79	มาก
อำเภอโคกโพธิ์	20	4.45	0.61	มากที่สุด	4.50	0.69	มากที่สุด	4.48	0.57	มากที่สุด
อำเภอยะรัง	16	3.69	0.70	มาก	3.63	0.72	มาก	3.66	0.70	มาก
อำเภอยะหริ่ง	20	4.35	0.75	มากที่สุด	4.20	0.70	มาก	4.28	0.66	มากที่สุด
อำเภอหนองจิก	19	4.53	0.70	มากที่สุด	4.32	0.58	มากที่สุด	4.42	0.56	มากที่สุด
อำเภอสายบุรี	16	3.88	0.62	มาก	3.88	0.62	มาก	3.88	0.59	มาก
อำเภอปะนาเระ	14	4.36	0.63	มากที่สุด	4.14	0.66	มาก	4.25	0.61	มากที่สุด
อำเภอมายอ	19	4.05	0.62	มาก	4.11	0.66	มาก	4.08	0.56	มาก
อำเภอไม้แก่น	9	4.00	0.71	มาก	4.22	0.67	มากที่สุด	4.11	0.65	มาก
อำเภอแม่ลาน	8	3.75	0.46	มาก	4.13	0.84	มาก	3.94	0.62	มาก
อำเภอกะพ้อ	7	4.43	0.54	มากที่สุด	4.57	0.54	มากที่สุด	4.50	0.50	มากที่สุด
อำเภอทุ่งยางแดง	8	4.63	0.52	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด	4.69	0.46	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>4.15</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	<b>4.13</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี พบว่า ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งในระดับ มากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.58$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) อำเภอ โคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.53$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.39$ ) และอำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.17$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอ ยะรัง ( $\bar{X} = 3.90$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 3.89$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.85$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.79$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งแยกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

1. การยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอทุกประการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองยินดีปฏิบัติตามคำสั่งทุกประการในระดับมากที่สุด มีจำนวน 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.71$ ) อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.63$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.60$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.42$ ) อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.30$ ) และ อำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองยินดีปฏิบัติตามคำสั่ง ทุกประการในระดับมาก มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 3.89$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.81$ ) อำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.79$ ) และอำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.75$ ) ตามลำดับ

2. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องจากนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องในระดับ มากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอ ปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และอำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.32$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอไม้แก่น ( $\bar{X} = 3.89$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 3.81$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 3.75$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ

3. การไม่คิดที่จะขัดคำสั่งของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองไม่คิดที่จะขัดคำสั่งในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอทุ่งยางแดง ( $\bar{X} = 4.63$ ) อำเภอกะพ้อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) อำเภอโคกโพธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อำเภอปะนาเระ ( $\bar{X} = 4.43$ ) อำเภอหนองจิก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และอำเภอมายอ ( $\bar{X} = 4.32$ ) ตามลำดับ ส่วนนายอำเภอที่ ข้าราชการฝ่ายปกครองไม่คิดที่จะขัดคำสั่งในระดับมาก มีจำนวน 6 อำเภอ ดังนี้ อำเภอยะหริ่ง ( $\bar{X} = 4.20$ ) อำเภอยะรัง ( $\bar{X} = 4.06$ ) อำเภอสายบุรี ( $\bar{X} = 4.06$ ) อำเภอแม่ลาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) อำเภอ ไม้แก่น ( $\bar{X} = 3.89$ ) และอำเภอเมืองปัตตานี ( $\bar{X} = 3.89$ ) ตามลำดับ ดังตาราง 4.7

ตาราง 4.7 ระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	n	ฉันทินดีปฏิบัติตามคำสั่ง ของนายอำเภอคนนี้ ทุกประการ			ฉันทเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ข้อเรียกร้องจาก นายอำเภอคนนี้			ฉันทไม่คิดที่จะขัดคำสั่ง ของนายอำเภอคนนี้			ความเต็มใจที่จะปฏิบัติ ตามคำสั่ง		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		อำเภอเมืองปัตตานี	19	3.79	0.86	มาก	3.68	0.75	มาก	3.89	0.74	มาก	3.79
อำเภอโคกโพธิ์	20	4.60	0.60	มากที่สุด	4.50	0.61	มากที่สุด	4.50	0.61	มากที่สุด	4.53	0.53	มากที่สุด
อำเภอยะรัง	16	3.81	0.66	มาก	3.81	0.54	มาก	4.06	0.68	มาก	3.90	0.58	มาก
อำเภอยะหริ่ง	20	4.30	0.57	มากที่สุด	4.00	0.73	มาก	4.20	0.77	มาก	4.17	0.59	มาก
อำเภอหนองจิก	19	4.42	0.61	มากที่สุด	4.37	0.68	มากที่สุด	4.37	0.60	มากที่สุด	4.39	0.49	มากที่สุด
อำเภอสายบุรี	16	3.75	0.58	มาก	3.75	0.68	มาก	4.06	0.68	มาก	3.85	0.56	มาก
อำเภอปะนาเระ	14	4.43	0.65	มากที่สุด	4.43	0.51	มากที่สุด	4.43	0.65	มากที่สุด	4.43	0.55	มากที่สุด
อำเภอมายอ	19	4.26	0.65	มากที่สุด	4.32	0.58	มากที่สุด	4.32	0.58	มากที่สุด	4.30	0.55	มากที่สุด
อำเภอไม้แก่น	9	3.89	0.33	มาก	3.89	0.60	มาก	3.89	0.60	มาก	3.89	0.44	มาก
อำเภอแม่ลาน	8	4.00	0.54	มาก	4.00	0.76	มาก	4.00	0.76	มาก	4.00	0.59	มาก
อำเภอกะพ้อ	7	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.54	มากที่สุด	4.57	0.54	มากที่สุด	4.57	0.42	มากที่สุด
อำเภอทุ่งยางแดง	8	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.54	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด	4.58	0.43	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>4.20</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>4.13</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>4.23</b>	<b>0.68</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.19</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>



#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งมีตัวแปรอิสระ จำนวน 2 ตัวแปร คือ รูปลักษณ์ภายนอก และทักษะการสื่อสาร และมีตัวแปรควบคุม คือ ปัจจัยส่วนบุคคล หากมีเกิน 2 กลุ่ม (ได้แก่ ระดับการศึกษา และประเภทข้าราชการ) จะแปลงเป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) ก่อนนำไปวิเคราะห์ และมีตัวแปรตาม จำนวน 3 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง โดยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย แสดงดังตาราง 4.8

ตาราง 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	1	2	3	4	5
1. ความพึงพอใจในตัวผู้นำ	4.14	0.76	(0.855)				
2. การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	4.14	0.68	0.633**	(0.846)			
3. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง	4.19	0.61	0.545**	0.566**	(0.852)		
4. รูปลักษณ์ภายนอก	4.13	0.71	0.644**	0.636**	0.509**	(0.895)	
5. ทักษะการสื่อสาร	4.10	0.68	0.613**	0.646**	0.563**	0.598**	(0.906)

หมายเหตุ:  $n = 175$ , \*\* $p < 0.01$ , ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

ตามตาราง 4.8 พบว่า ตัวแปรอิสระรูปลักษณ์ภายนอก มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในตัวผู้นำ ( $r = 0.644$ ) การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ( $r = 0.636$ ) และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ( $r = 0.509$ ) ส่วนทักษะการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในตัวผู้นำ ( $r = 0.613$ ) การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ( $r = 0.646$ ) และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ( $r = 0.563$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรอิสระ พบว่า รูปลักษณ์ภายนอกมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับทักษะการสื่อสาร ( $r = 0.598$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันไม่สูงมาก ( $r < 0.80$ ) จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (เกียรติสุตา ศรีสุข, 2552) ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยปรากฏดังตาราง 4.9

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	ความพึงพอใจในตัวผู้นำ			การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ			ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง		
	B	S.E.	$\beta$	B	S.E.	$\beta$	B	S.E.	$\beta$
<b>ตัวแปรควบคุม</b>									
เพศ	0.141	0.093	0.092	0.077	0.080	0.057	0.205	0.082	0.167*
อายุ	-0.004	0.008	-0.036	-0.008	0.007	-0.081	0.003	0.007	0.038
ศาสนา	-0.004	0.096	-0.003	-0.022	0.083	-0.016	-0.067	0.085	-0.052
สถานภาพ	0.033	0.097	0.020	0.043	0.083	0.030	-0.058	0.085	-0.045
ปริญญาตรี	-0.089	0.149	-0.054	0.066	0.129	0.045	-0.078	0.132	-0.059
ปริญญาโท	-0.211	0.187	-0.109	-0.021	0.161	-0.012	-0.160	0.164	-0.103
เจ้าหน้าที่ปกครอง	-0.147	0.114	-0.091	-0.164	0.098	-0.114	-0.220	0.100	-0.169*
เสมียนตราอำเภอ	-0.148	0.209	-0.049	-0.185	0.180	-0.069	-0.340	0.184	-0.141
ประสบการณ์การทำงาน	-0.003	0.009	-0.022	0.010	0.008	0.092	0.007	0.008	0.066
<b>ตัวแปรอิสระ</b>									
รูปลักษณ์ภายนอก	0.460	0.081	0.432***	0.360	0.070	0.379***	0.233	0.072	0.272**
ทักษะการสื่อสาร	0.396	0.081	0.354***	0.402	0.070	0.403***	0.353	0.071	0.393***
<b>F Test</b>	<b>15.468***</b>			<b>17.424***</b>			<b>10.370***</b>		
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.511</b>			<b>0.540</b>			<b>0.412</b>		
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>0.478</b>			<b>0.509</b>			<b>0.372</b>		

หมายเหตุ: เพศ (0 = ชาย, 1 = หญิง), อายุ (ปี), ศาสนา (0 = พุทธ, 1 = อิสลาม), สถานภาพ (0 = โสด, 1 = สมรส), ปริญญาตรี (1 = ปริญญาตรี, 0 = ต่ำกว่าปริญญาตรี), ปริญญาโท (1 = ปริญญาโท, 0 = ต่ำกว่าปริญญาตรี), เจ้าหน้าที่ปกครอง (1 = เจ้าหน้าที่ปกครอง, 0 = ปลัดอำเภอ), เสมียนตราอำเภอ (1 = เสมียนตราอำเภอ, 0 = ปลัดอำเภอ) และประสบการณ์การทำงาน (ปี), \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

ตามตาราง 4.9 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ปรากฏผลดังนี้

1. ความพึงพอใจในตัวผู้นำ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี คือ รูปลักษณ์ภายนอก ( $\beta = 0.432, p < 0.001$ ) และทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.354, p < 0.001$ ) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายหรือทำนายความพึงพอใจในตัวผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ได้ร้อยละ 51.1

2. การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี คือ ทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.403, p < 0.001$ ) และรูปลักษณ์ภายนอก ( $\beta = 0.379, p < 0.001$ ) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายหรือทำนายการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ได้ร้อยละ 54.0

3. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี คือ ทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.393, p < 0.001$ ) รูปลักษณ์ภายนอก ( $\beta = 0.272, p < 0.01$ ) เจ้าหน้าที่ปกครอง ( $\beta = -0.169, p < 0.05$ ) และเพศ ( $\beta = 0.167, p < 0.05$ ) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายหรือทำนายความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ได้ร้อยละ 41.2

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 175 คน ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ผู้วิจัยสรุป ผลการวิจัยและนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.2 อภิปรายผล

##### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี สามารถสรุปผลวิจัย ได้ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.43 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 48.00 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 64.00 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 66.29 จบการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.14 มีตำแหน่งข้าราชการเป็นปลัดอำเภอ ร้อยละ 60.57 และมีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 51.43

##### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอจากมุมมองของ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) โดย นายอำเภอที่มีภาวะผู้นำบารมีสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง มีภาวะผู้นำบารมีอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รูปลักษณะภายนอกของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) โดยนายอำเภอที่มีรูปลักษณะภายนอกสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง มี รูปลักษณะภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) สำหรับทักษะการสื่อสารของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) โดยนายอำเภอที่มีทักษะการสื่อสารสูงสุด คือ นายอำเภอ ทุ่งยางแดง มีทักษะการสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ )

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ความพึงพอใจในตัวผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความพึงพอใจสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง ข้าราชการมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมต่อนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความพึงพอใจโดยรวมสูงสุด คือ นายอำเภอกะพ้อ ข้าราชการมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) สำหรับความรู้สึกชอบโดยรวมต่อนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความรู้สึกชอบโดยรวมสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง ข้าราชการมีความรู้สึกชอบโดยรวมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ )

การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองมีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง ข้าราชการมีการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) โดยนายอำเภอที่มีการบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง มีการบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) โดยนายอำเภอที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง มีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ )

ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง ข้าราชการเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอทุกประการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองยินดีปฏิบัติตามคำสั่งทุกประการสูงสุด คือ นายอำเภอกะพ้อ ข้าราชการยินดีปฏิบัติตามคำสั่งทุกประการในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) ส่วนความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องจากนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) โดยนายอำเภอที่ข้าราชการฝ่ายปกครองเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องจากนายอำเภอสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง ข้าราชการเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องจากนายอำเภอในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) สำหรับการไม่คิดที่จะขัดคำสั่งของนายอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ ) โดยนายอำเภอที่

ข้าราชการฝ่ายปกครองไม่คิดที่จะขัดคำสั่งสูงสุด คือ นายอำเภอทุ่งยางแดง ข้าราชการไม่คิดที่จะขัดคำสั่งในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ )

#### 5.1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ คือ รูปลักษณ์ภายนอก ( $\beta = 0.432$ ,  $p < 0.001$ ) และทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.354$ ,  $p < 0.001$ ) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถทำนายความพึงพอใจในตัวผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ได้ร้อยละ 51.1

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือ ทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.403$ ,  $p < 0.001$ ) และรูปลักษณ์ภายนอก ( $\beta = 0.379$ ,  $p < 0.001$ ) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถทำนายการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ได้ร้อยละ 54.0

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง คือ ทักษะการสื่อสาร ( $\beta = 0.393$ ,  $p < 0.001$ ) รูปลักษณ์ภายนอก ( $\beta = 0.272$ ,  $p < 0.01$ ) เจ้าหน้าที่ปกครอง ( $\beta = -0.169$ ,  $p < 0.05$ ) และเพศ ( $\beta = 0.167$ ,  $p < 0.05$ ) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถทำนายความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี ได้ร้อยละ 41.2

#### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเจ้าหน้าที่ปกครอง และเพศที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ระหว่างเจ้าหน้าที่ปกครองกับปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครองมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำน้อยกว่าปลัดอำเภอ และระหว่างเพศชายและเพศหญิง เพศหญิงมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำมากกว่าเพศชาย จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่น ๆ ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 3

รูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

ทักษะการสื่อสารของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

## 5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี สามารถอภิปรายผลการศึกษารายตามสมมติฐาน ได้ดังนี้

### 5.2.1 ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก

ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ จากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบทบาทการเป็นนักปกครองของนายอำเภอ มีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานบริหารราชการของอำเภอ ในการรักษาความสงบเรียบร้อย การดูแลทุกข์สุขของประชาชนในท้องที่อำเภอ รวมทั้งการบูรณาการ การบริหารราชการจากทุกส่วนราชการให้สามารถทำงานตามอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้วยบทบาทที่สำคัญดังกล่าว ทำให้นายอำเภอต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้สามารถปกครองและบริหารองค์การที่ตนรับผิดชอบให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดี ซึ่งนายอำเภอได้ยึดแนวปฏิบัติเพื่อให้สามารถทำการปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพจากหลักการครองตน คือ การมีบุคลิกภาพที่ดี มีกริยาท่าทางและการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย ดึงงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ หลักการครองคน คือ การมีความสามารถจูงใจผู้อื่นให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ และหลักการครองงาน คือ การมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเกิดจากการมีความมั่นใจในตนเองสูง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และวิสัยทัศน์ของตนเอง (สุริยวิภา ไชยพันธุ์, 2557) หลักการดังกล่าวล้วนมีความสอดคล้องกับความมีบารมี ซึ่งการที่นายอำเภอสามารถปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวได้ จึงทำให้ข้าราชการฝ่ายปกครองประเมินภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา พิทักษ์โกศล (2559) พบว่า ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับมาก งานวิจัยของณัฐชารี กัณทะเกตุ (2559) พบว่า ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตติยภูมิอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของธนกร ขรพัต (2561) พบว่า ระดับภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขตบริการสุขภาพที่ 2 อยู่ในระดับสูง และงานวิจัยของอรอุมา สินธุพันธ์ (2561) พบว่า ภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมีของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับมาก

### 5.2.2 ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก

ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความพึงพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดและค่านิยมของบุคคล ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (ธงชัย สันติวงษ์, 2550) ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในตัวผู้นำมากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถสร้างความประทับใจและพึงพอใจให้กับผู้ตามได้โดยง่าย ซึ่งจากผลการวิจัยข้าราชการฝ่ายปกครองประเมินว่านายอำเภอมีภาวะผู้นำบารมีสูง ซึ่งการมีภาวะผู้นำบารมีสูงของนายอำเภอนั้นสามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้กับผู้ตามได้โดยง่าย จึงอาจทำให้ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความพึงพอใจในตัวนายอำเภออยู่ในระดับมาก

ระดับการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากด้วยบทบาทของนายอำเภอซึ่งเป็นผู้บังคับการที่มีภาวะผู้นำบารมีสูง โดยมีข้าราชการฝ่ายปกครองเป็นผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปกติแล้วผู้ตามของผู้บังคับการจะมีความเชื่อว่าคุณค่าความคิดของผู้บังคับการคือสิ่งที่ถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย (House, 1997 อ้างถึงใน ฌ์ญชารี กัณทะเกตุ, 2559) เมื่อผู้ตามเกิดการยอมรับนับถือก็จะทำให้การบริหารงานของผู้บังคับการเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ผลงานที่ออกมาจึงจะมีประสิทธิผล จึงส่งผลให้ประสิทธิผลของงานจากนายอำเภออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของสินินธร จันทรังษ (2546) กล่าวว่า บารมีมีความสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งในการบริหารงานนั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีบารมีเป็นองค์ประกอบ เพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีบารมีจะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนายอำเภอเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานของข้าราชการฝ่ายปกครองซึ่งเป็นผู้ที่อยู่เหนือกว่าข้าราชการฝ่ายปกครอง ซึ่งตามทฤษฎีการให้ความร่วมมือของบาร์นาร์ด (Barnard Theory of Compliance) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลจะพิจารณาจากหลักพื้นฐาน 4 ประการ โดยหนึ่งในหลักการพื้นฐานของความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลขึ้นอยู่กับขอบเขตของความไม่แตกต่าง (Zone of Indifference) กล่าวคือ บุคคลเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้ที่เหนือกว่า โดยแต่ละบุคคล



ที่รับคำสั่งต้องไม่มีคำถามและไม่มีปัญหาเกิดขึ้นจากการรับคำสั่งนั้น จากหลักการดังกล่าวจึงอาจส่งผลให้ข้าราชการฝ่ายปกครองมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในระดับมาก

### 5.2.3 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเจ้าหน้าที่ปกครอง และเพศที่แตกต่างกัน ของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี มีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ระหว่างเจ้าหน้าที่ปกครองและปลัดอำเภอ พบว่า เจ้าหน้าที่ปกครองมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำน้อยกว่าปลัดอำเภอ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ปกครองไม่ได้เป็นข้าราชการที่รับคำสั่งโดยตรงจากนายอำเภอเหมือนกับปลัดอำเภอ จึงมีโอกาสที่จะหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธคำสั่งจากนายอำเภอได้มากกว่า ประกอบกับปลัดอำเภออาจห่วงเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพจึงทำให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งจากนายอำเภอมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คັນสนีย์ สุวภูณิญาภาส (2549) กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลในด้านตำแหน่งงานว่า ตำแหน่งงานเป็นตัวบ่งบอกถึงอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกและการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้

ระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า เพศหญิงมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำมากกว่าเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโดยทั่วไปแล้วเพศชายถือเป็นเพศที่มีความก้าวร้าว ขอบขัดขืน และมีความเป็นตัวของตัวเองสูงกว่าเพศหญิง ทำให้เพศชายมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลอื่นได้ต่ำกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คັນสนีย์ สุวภูณิญาภาส (2549) กล่าวถึง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลในด้านเพศว่า ผู้หญิงกับผู้ชายนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องของความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะสังคมและวัฒนธรรมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนแต่ละเพศไว้แตกต่างกัน จึงส่งผลให้การแสดงพฤติกรรมของเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกัน

### 5.2.4 รูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี

รูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความพึงพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ซึ่งความพึงพอใจต่อบุคคลสามารถพิจารณาได้ง่ายจากคุณลักษณะภายนอกของบุคคล เช่น การมีบุคลิกภาพดี หน้าเกรงขาม หรือมีความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์,

2550) สอดคล้องกับการศึกษาของ Todorov et al. (2005) ที่ได้ศึกษาการเลือกตั้งวุฒิสภาของสหรัฐอเมริกา จากการประเมินใบหน้าของผู้สมัครวุฒิสภาแต่ละคนว่ามีความสามารถอย่างไร โดยที่ผู้ประเมินไม่ทราบเกี่ยวกับความสามารถ ประสบการณ์ หรือตำแหน่งที่แท้จริงของผู้สมัครเลย การศึกษาดังกล่าวมีข้อค้นพบที่น่าสนใจว่าการตัดสินจากใบหน้าของผู้เข้าสมัครเข้าชิงตำแหน่งการเมืองภายในหนึ่งวินาที สามารถทำนายผลการเลือกตั้งวุฒิสภา และการเลือกตั้งผู้ว่าการรัฐได้แม่นยำถึงร้อยละ 70 แสดงให้เห็นว่าบุคคลมักจะโหวตให้คนที่รูปลักษณ์ภายนอกดูมีความสามารถ หรือดูมีบารมี โดยไม่คำนึงถึงว่าพวกเขามีความสามารถจริงหรือไม่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของบารมีที่มีต่อความพึงพอใจของบุคคลได้เป็นอย่างดี

รูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำที่มีรูปลักษณ์ภายนอกที่ดี มีลักษณะเด่นทั้งกายภาพและบุคลิกภาพ จะสามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามเกิดการยอมรับนับถือในตัวผู้นำได้ง่าย ซึ่งเมื่อผู้ตามเกิดการยอมรับนับถือผู้นำ ก็จะทำให้การบริหารงานของผู้นำเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ผลงานที่ออกมาจึงจะมีประสิทธิผล (House, 1997 อ้างถึงใน ญัญจารี กัณตะเกตุ, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา พิทักษ์โกศล (2559) พบว่า ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของบุคลากรในองค์การตามทฤษฎีการให้ความร่วมมือของบาร์นาร์ด (Barnard Theory of Compliance) จะพิจารณาจากหลักพื้นฐาน คือ การยินยอม (In Complying) กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนจะยินยอมในสิ่งที่ตนเองชอบ ผู้นำจึงต้องพยายามสร้างความพอใจส่วนบุคคลให้ผู้ตามยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง (Barnard, 1961 อ้างอิงใน รุ่งลักษณ์ มีรอดชา, 2555) ซึ่งการสร้าง ความพึงพอใจส่วนบุคคลให้เต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งได้นั้น การมีรูปลักษณ์ภายนอกที่ดีถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลให้เต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งได้ (Todorov et al., 2005)

### 5.2.5 ทักษะการสื่อสารของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี

ทักษะการสื่อสารของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความพึงพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในตัวผู้นำมากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร เช่น การมีเสน่ห์ในการพูด การพูดหรือสื่อสารด้วยความมั่นใจ หรือการพูด

ได้อย่างจับใจผู้ฟัง เป็นต้น ย่อมสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ตามได้โดยง่าย สอดคล้องกับแนวคิดของภาณุวัฒน์ พันธุ์ประเสริฐ (2561) ได้อธิบายถึงคำว่าบารมีโดยอ้างแนวคิดของ Weber ว่าผู้มีบารมีสามารถพิจารณาได้จากทักษะการสื่อสาร โดยพบว่าผู้ที่สื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจจะได้รับการยอมรับว่ามีบารมีและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับสารได้มากกว่าผู้ที่สื่อสารสับสน คลุมเครือ หรือไม่มีความชัดเจน

ทักษะการสื่อสารของผู้นำ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจนโยบายของผู้นำ และเป็นสิ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การบริหารงานของผู้นำเป็นไปอย่างราบรื่น ผลงานที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพ (House, 1997 อ้างถึงใน ญัญชารี กัณฑ์เกตุ, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา พิทักษ์โกศล (2559) พบว่า ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทักษะการสื่อสารของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลตามทฤษฎีการให้ความร่วมมือของบาร์นาร์ด (Barnard Theory of Compliance) จะพิจารณาจากหลักพื้นฐาน คือ การยินยอม (In Complying) กล่าวคือ บุคคลจะยินยอมในสิ่งที่ตนเองชอบหรือพอใจ ผู้นำจึงต้องพยายามสร้างความพอใจส่วนบุคคลให้ผู้ตามยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง (Barnard, 1961 อ้างอิงใน รุ่งลักษณ์ มีรอดชา, 2555) ซึ่งการสร้าง ความพึงพอใจส่วนบุคคลให้เต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งได้นั้น จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์หรือการติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งการมีทักษะสื่อสารของผู้นำ เช่นความสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจสารได้อย่างชัดเจน สามารถสร้างความพอใจให้กับผู้รับสาร ทำให้มีความเต็มใจที่ปฏิบัติตามคำสั่งมากขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีการให้ความร่วมมือของชไนเกอร์ (Schneider, 1987 อ้างถึงใน กุญชรย์ คำชาย, 2544) ได้สรุปเงื่อนไขที่กำหนดการร่วมมือไว้ โดยการสื่อสารเป็นเงื่อนไขหนึ่งซึ่งสนับสนุนพฤติกรรมความร่วมมือ คือความสามารถของบุคคลที่จะได้สื่อสารถึงกันและกัน โดยพบว่าอัตราของการร่วมมือจะสูงขึ้นเป็นสองเท่าเมื่อบุคคลได้เห็นและได้ยินการกระทำของผู้อื่น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากข้อค้นพบของงานวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. รูปลักษณ์ภายนอกและทักษะการสื่อสารของผู้นำ ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ ดังนั้นนายอำเภอจึงควรให้ความสำคัญกับทั้งสองคุณลักษณะดังกล่าวควบคู่กันไป กล่าวคือนายอำเภอควรพัฒนารูปลักษณ์ภายนอกของตนเองให้ดูดี ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างภาวะผู้นำบารมีให้กับตนเอง เพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำมากขึ้น

2. รูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำ ที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินต่ำสุด คือ การมีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ ดังนั้นนายอำเภอควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวให้มากขึ้น ด้วยการหมั่นดูแลตัวเองให้ดูดีทั้งในด้านรูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย และด้านอื่น ๆ หรืออาจเข้าอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้ดูดี มีเสน่ห์ มากขึ้น

3. ทักษะการสื่อสารของผู้นำ ที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินต่ำสุด คือ การใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสละสลวย ดังนั้นนายอำเภอควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวให้มากขึ้น ด้วยการฝึกใช้ภาษาที่สละสลวยในการสื่อสาร มีการใช้คำอุปมาอุปมัย เปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้ผู้ตามมองเห็นภาพชัดขึ้น หรืออาจเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารโดยเฉพาะ เพื่อให้ตนเองสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสละสลวยมากขึ้น

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

สำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ หรือใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพิ่มเติม

2. ควรวัดอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีที่มีต่อปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง เช่น ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

3. ผู้สนใจที่จะศึกษาในหัวเรื่องนี้ควรนำผลการวิจัยนี้ไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในอนาคตเพื่อจะได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและความแตกต่าง

## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2560). *แผนยุทธศาสตร์กรมการปกครอง ฉบับปี พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- กรมการปกครอง. (2564). *สถิติข้าราชการ แยกตามส่วนกลาง/ภูมิภาค*. ค้นเมื่อ 1 มกราคม 2565, จาก [https://multi.dopa.go.th/dopaperson/official\\_letter/cate12](https://multi.dopa.go.th/dopaperson/official_letter/cate12)
- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กัลยา พรหมทิพย์. (2558). ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะครุฑมัธยมศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 8(2), 79-90.
- กฤษณ์ คำชาย. (2544). *จิตวิทยาเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์. (2553). การคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการในการปฏิบัติราชการ. *จุลนิตี*, 7(2), 44-47.
- เกรียงศักดิ์ เพ็งพงศา. (2557). *บารมีความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัย*. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช่าง.
- ชะธินยา หล้าสูงษ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จนพฤษณ์ ไพโรจน์. (2558). *ภาวะผู้นำของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลกง อำเภอกงไกรลาศ จังหวัดสุโขทัย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยทองสุข.
- จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (2551). *บารมี*. ค้นเมื่อ 1 มกราคม 2565, จาก <http://legacy.orst.go.th>
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศรณ*, 6(10), 4931-4943.
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เจษฎา ทรงมิตร. (2550). *กลวิธีปกครองคน*. กรุงเทพฯ: ธนาเพชร.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2558). ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ ที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเทศบาลนครปฐม. ใน *การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 15 เรื่อง โลกาภิวัตน์ ภูมิภาคอภีวัตน์ ท้องถิ่นอภีวัตน์: นัยต่อสังคมไทย* (น. 105-118). ชลบุรี: คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชยพล เพชรพิมล. (2556). *ทฤษฎีบารมี*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชยพล เพชรพิมล และนพดล เจนอักษร. (2558). *ทฤษฎีบารมี*. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 7(1), 217-229.
- ณัฐชารี กัณทะเกตุ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับบรรยากาศองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตติยภูมิ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ตะวัน สาดแสง. (2548). *คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ส เอเชียเพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนกร ขรพัต. (2561). *อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตบริการสุขภาพที่ 2*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ตีรณสาร.
- นิตยา พิทักษ์โกศล. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภากาแฟล้อมในการทำงาน กับผลผลิตของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนรมิตร มีเพียร และวรวิทย์ จินดาพล. (2560). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีในเขตพื้นที่ตำบลคุระ อำเภอกุระบุรี จังหวัดพังงา. ใน *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8* (น. 1301-1310). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- บุญทัน ดอกโธสง. (2548). *ผู้นำการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: สมาคมธรรมการพิมพ์.
- พีระศักดิ์ ชินชัยพงษ์. (2561). *การเพิ่มประสิทธิภาพของนายอำเภอในการขับเคลื่อนนโยบายประชารัฐ*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาณุวัฒน์ พันธุ์ประเสริฐ. (2561). “บารมี” กับการมีอำนาจทางการเมือง. ค้นเมื่อ 1 มกราคม 2565, จาก <https://themomentum.co/charismatic-authority/>
- ภาดาภัสสรณ์ ภาดาพิลาสฐานันท์. (2557). *ความคิดเห็นของนิสิตปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อผู้นำบารมี*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภิญโญ สาธร. (2552). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค้ำคูณสภา.
- มะการัง หวัง. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รุ่งลักษณ์ มีรอดขา. (2555). *แนวคิดและทฤษฎีของ Chester Barnard*. ค้นเมื่อ 1 มกราคม 2565, จาก <http://rungdba-04.blogspot.com/2012/09/chester-barnard.html>.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2546). *แนวทางการประเมินคุณภาพในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอดม. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ มังคละมณี. (2547). *พจนานุกรมนักเรียนฉบับปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: ประสานมิตร.
- วิษณุพงษ์ โทธิพิรุฬห์. (2560). *พฤติกรรมองค์การ*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- คันสนีย์ ศุภัญญาภาส. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อของผู้บริโภคของสินค้าแฮนด์แบรนด์ตราเทสโก้ ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). *แบรนด์ผู้นำขึ้นได้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- สมชาติ กิจบรรยง. (2554). *สู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหรือผู้นำ*. กรุงเทพฯ: พาวเวอร์ฟูล ไลฟ์.
- สลักจิต พรหมพ่าย. (2552). *ภูมิความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ภาวะผู้นำแบบบาร์มี และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจประเภทโรงแรมอิสระในเขตชะอำและหัวหิน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สินินธร จันทร์ผง. (2546). *ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน*. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุกฤษฎี ขวัญเมือง. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างผลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาวดี จิตติรัตนกุล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษา เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรีย์วิภา ไชยพันธุ์. (2557). *ภาวะผู้นำกับการครองตน ครองคน และครองงาน*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต*, 9(2), 60-70.
- สุริยะ วิริยะสวัสดิ์. (2556). *รูปแบบภาวะผู้นำของนายอำเภอกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อนุสรณ์ ก้อนทอง. (2554). *ภาวะผู้นำแบบบาร์มี แรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานของทีมบริหารสหกรณ์การเกษตรระดับปทุมกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ในโครงการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อรอุมา สิริพันธุ์. (2561). ภาวะผู้นำเชิงแบบอำนาจนิยมของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบล ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา*, 6(1), 42-59.
- อ้อยฤดี สันทร. (2560). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขต จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อัมพล ชูสนุก, ฉวีวรรณ ชูสนุก และสุภาพร เฟ่งพิศ. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดขององค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 9(1), 70-82.
- Kerlinger, F. N., and Pedhazur, E. J. (1973). *Multiple regression in behavioral research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2007). *Effective leadership* (3<sup>rd</sup>ed). Ohio: South-Western.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership* (2<sup>nd</sup>ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Todorov, A., Mandisodza, A. N., Goren, A., and Hall, C.C. (2005). Inferences of competence from faces predict election outcomes. *Science*, 308(5728), 1623-1626.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup>ed.). New York: Harper and Row.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือในการวิจัย  
(Item Objective Congruence: IOC)

**ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1**

ชื่อ-นามสกุล	ดร.สิริวิทย์ อีสโร
ตำแหน่ง	รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

**ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2**

ชื่อ-นามสกุล	ดร.ธนุวัศ สุวรรณวงศ์
ตำแหน่ง	ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

**ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3**

ชื่อ-นามสกุล	ดร.ฮาซันอักริม ดงนะเต็ง
ตำแหน่ง	ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการรัฐกิจ
สถานที่ทำงาน	คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

ภาคผนวก ข

ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือในการวิจัย

ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม  
อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี  
โดยสรุปจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน

ท่านที่ 1 ดร.สิริวิทย์ อิศโร

ท่านที่ 2 ดร.ดนุวัต สุวรรณวงศ์

ท่านที่ 3 ดร.ฮาซันอักกรม ดงนะเต็ง

ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามภาวะผู้นำบารมี

ภาวะนำบารมี	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3			
<b>รูปลักษณะภายนอก</b>						
1. นายอำเภอคนนี้ดูสง่าและมีราศี	+1	+1	+1	3	1.00	
2. นายอำเภอคนนี้มีลักษณะ ดูน่าเกรงขาม	+1	+1	+1	3	1.00	
3. นายอำเภอคนนี้ดูน่าเคารพ นับถือ	+1	+1	+1	3	1.00	
4. นายอำเภอคนนี้ดูมีไหวพริบดี	+1	+1	0	2	0.67	ควรขยายความหรือไม่ ว่าลักษณะแบบใด คือ ไหวพริบดี ต้องดูตรงจุดใด
5. นายอำเภอคนนี้ดูมีเสน่ห์	0	+1	+1	2	0.67	เสน่ห์ในที่นี้เชื่อมโยงกับ รูปร่างหน้าตา หรือเป็น บุคลิกภาพที่มีเสน่ห์
<b>ทักษะการสื่อสาร</b>						
1. นายอำเภอคนนี้สามารถสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	2	0.67	ควรใช้คำว่าประสิทธิผล ดีหรือไม่ เพราะมองในแง่ ผลของการสื่อสาร ไม่น่าจะ ใช้เรื่องความคุ้มค่า คำว่า ประสิทธิภาพในทางบริหาร หมายถึง ความคุ้มค่า

ภาวะนำบารมี	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3			
2. นายอำเภอคนนี้มีเสน่ห์ ในการพูด ต่อหน้าชุมชน	+1	+1	+1	3	1.00	
3. นายอำเภอคนนี้พูดได้อย่าง จับใจ ผู้ฟัง	+1	+1	+1	3	1.00	
4. นายอำเภอคนนี้ใช้ภาษา สละสลวยในการสื่อสาร	+1	+1	0	2	0.67	ควรแก้เป็น ใช้ภาษา ในการสื่อสารได้อย่าง สละสลวย
5. นายอำเภอคนนี้มีมารยาท หรือสื่อสารด้วยความมั่นใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ตัดคำว่า “มีการ” ออก

#### ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามอิทธิพลของภาวะผู้นำบารมี

อิทธิพลของภาวะนำบารมี	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3			
<b>ความพึงพอใจในตัวผู้นำ</b>						
1. โดยรวม ฉันรู้สึกพึงพอใจ กับนายอำเภอคนนี้	+1	+1	+1	3	1.00	พึงพอใจในมิติไหน ควรระบุไหม เช่น พึงพอใจบุคลิกลักษณะ พึงพอใจการทำงาน พึงพอใจผลงาน ?
2. โดยรวม ฉันรู้สึกชอบนายอำเภอ คนนี้	0	+1	+1	2	0.67	ชอบ
<b>การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ</b>						
1. นายอำเภอของฉันบริหารงาน เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	น่าจะเป็นนายอำเภอ คนนี้ จะได้สอดคล้อง กับข้อความทั้งหมด

อิทธิพลของภวาระนำบารมี	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3			
2. โดยรวม ฉันคิดว่านายอำเภอ คนนี้มีประสิทธิผลในการทำงาน	0	+1	+1	2	0.67	- นายอำเภอคนนีทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ? เพราะบริหารงาน ตามเป้าหมายในข้อ 3 คือ ประสิทธิผล ซึ่งวัดไปแล้ว - อาจแก้เป็น นายอำเภอ คนนีทำงานได้อย่างมี ประสิทธิผล
<b>ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง</b>						
1. ฉันยินดีปฏิบัติตามคำสั่ง ของนายอำเภอทุกประการ	+1	+1	+1	3	1.00	
2. ฉันเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ข้อเรียกร้องจากนายอำเภอ	+1	+1	+1	3	1.00	
3. ฉันไม่คิดที่จะขัดคำสั่ง ของนายอำเภอ	+1	+1	+1	3	1.00	

ภาคผนวก ค

ผลการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการวิจัย



ผลการประเมินความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองในจังหวัดปัตตานี

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.931	17

Item-Total Statistics				
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. นายอำเภอคนนี้ดูสง่าและมีราศี	66.79	68.662	0.606	0.928
2. นายอำเภอคนนี้มีลักษณะดูน่าเกรงขาม	66.85	68.246	0.613	0.928
3. นายอำเภอคนนี้ดูน่าเคารพนับถือ	66.74	68.525	0.655	0.927
4. นายอำเภอคนนี้มีไหวพริบดี	66.95	68.159	0.645	0.927
5. นายอำเภอคนนี้มีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์	66.90	65.874	0.721	0.925
6. นายอำเภอคนนี้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	66.86	68.675	0.651	0.927
7. นายอำเภอคนนี้มีเสน่ห์ในการพูดต่อหน้าชุมชน	66.87	67.984	0.711	0.925
8. นายอำเภอคนนี้พูดได้อย่างจับใจผู้ฟัง	66.89	68.569	0.685	0.926
9. นายอำเภอคนนี้ใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสละสลวย	66.93	68.375	0.637	0.927
10. นายอำเภอคนนี้พูดหรือสื่อสารด้วยความมั่นใจ	66.91	68.095	0.663	0.927
11. โดยรวม ฉันรู้สึกพึงพอใจกับนายอำเภอคนนี้	66.82	68.874	0.641	0.927
12. โดยรวม ฉันรู้สึกชอบนายอำเภอคนนี้	66.85	68.093	0.633	0.927
13. นายอำเภอคนนี้บริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	66.87	69.356	0.628	0.927

Item-Total Statistics				
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
14. โดยรวม ฉันคิดว่านายอำเภอคนนี้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	66.90	68.617	0.687	0.926
15. ฉันยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอคนนี้ทุกประการ	66.83	70.430	0.579	0.929
16. ฉันเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องจากนายอำเภอคนนี้	66.89	70.109	0.571	0.929
17. ฉันไม่คิดที่จะขัดคำสั่งของนายอำเภอคนนี้	66.79	70.202	0.584	0.928

ภาคผนวก ง  
เครื่องมือในการวิจัย



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครอง ในจังหวัดปัตตานี”

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับข้าราชการฝ่ายปกครองทุกระดับที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำการปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำบารมี

ตอนที่ 3 อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมี

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำบารมี

การเก็บข้อมูลในครั้งนี้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามโดยอิสระ ตามความรู้สึกรับรู้จริงของท่าน ทั้งนี้คำตอบของท่านถือเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น และไม่มีผลใด ๆ ต่อตัวท่านทั้งสิ้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวภัทรระพี วาริตี

ผู้ทำการวิจัย

### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ศาสนา

1. พุทธ

2. คริสต์

3. อิสลาม

4. อื่น ๆ

4. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หม้าย

4. หย่าร้าง/แยกกันอยู่

5. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

6. ประเภทของข้าราชการ

1. ปลัดอำเภอ

2. เจ้าหน้าที่ปกครอง

3. เสมียนตราอำเภอ

7. ประสบการณ์การทำงาน เป็นระยะเวลา.....ปี

### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำบารมี

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งเป็นการประเมินโดยให้น้ำหนักคะแนน (1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

ภาวะผู้นำบารมี	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>รูปลักษณ์ภายนอก</b>					
1. นายอำเภอคนนี้ดูสง่าและมีราศี					
2. นายอำเภอคนนี้มีลักษณะดูน่าเกรงขาม					
3. นายอำเภอคนนี้ดูน่าเคารพนับถือ					
4. นายอำเภอคนนี้มีบุคลิกภาพที่แข็งแกร่ง					
5. นายอำเภอคนนี้มีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์					
<b>ทักษะการสื่อสาร</b>					
1. นายอำเภอคนนี้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. นายอำเภอคนนี้มีเสน่ห์ในการพูดต่อหน้าชุมชน					
3. นายอำเภอคนนี้พูดได้อย่างจับใจผู้ฟัง					
4. นายอำเภอคนนี้ใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสละสลวย					
5. นายอำเภอคนนี้พูดหรือสื่อสารด้วยความมั่นใจ					

### ตอนที่ 3 อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมี

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งเป็นการประเมินโดยให้น้ำหนักคะแนน (1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมี	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความพึงพอใจในตัวผู้นำ</b>					
1. โดยรวม ฉันรู้สึกพึงพอใจกับนายอำเภอคนนี้					
2. โดยรวม ฉันรู้สึกชอบนายอำเภอคนนี้					
<b>การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ</b>					
1. นายอำเภอคนนี้บริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร					
2. โดยรวม ฉันคิดว่านายอำเภอคนนี้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมี	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง					
1. ฉันยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของนายอำเภอคนนี้ทุกประการ					
2. ฉันเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อเรียกร้องจากนายอำเภอคนนี้					
3. ฉันไม่คิดที่จะขัดคำสั่งของนายอำเภอคนนี้					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำบารมี

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\* ขอขอบพระคุณอย่างสูง ความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยในครั้งนี้ \*\*\*\*

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวภัทรระพี วารีดี

รหัสประจำตัวนักศึกษา 6310521527

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐศาสตรบัณฑิต (การปกครอง)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2552

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ)

ที่ทำการปกครองอำเภอยะรัง

ถนนสิโรรส ตำบลยะรัง อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี 94160