

วส 118262



ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม



คมสันต์ บุพตา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

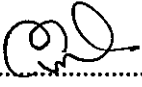
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม


พ.ศ. 2559


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ ร้อยตำรวจโทคมสันต์ บุพตา แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

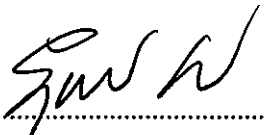
  
..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.อรัญ ชูยกระเดื่อง) (ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)

  
..... กรรมการ  
(ดาบตำรวจ ดร.สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส) (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นีกรพิทยา) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิทธิ เต็มเมืองชัย)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน 25 พ.ย. 2559.....พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม พบว่า จำแนกตามเพศ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามอายุ และระดับการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารควรบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ใช้เหตุผลในการจัดการปัญหา ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางที่ดีในการทำงาน และสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ด้านคุณธรรม คือ ผู้บริหารควรใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหารงาน มีความอดทนทั้งทางอารมณ์และจิตใจ ใช้หลักปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเสมอภาค มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้น ได้อย่างชัดเจนใช้หลักการกระจายงานให้ทีมงานนำแผนงานที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้เหมาะกับงาน สร้างทีมงาน มีทักษะในการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม



**TITLE :** The Police's Officers Opinions on Leadership Characteristics of Administrators Muang Mahasarakham Police Station.

**AUTHOR :** Komsan Bupata **DEGREE :** M.P.A. (Public Administration)

**ADVISORS :** Assoc. Prof. Dr.Sauwaluck Nikornpittaya Major Advisor  
Asst. Prof. Dr.Pakdee Phosing Co-advisor

**RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2016**

### **ABSTRACT**

This research aimed to study the opinion of police officers toward leadership and to compare the police's officers opinions on leadership characteristics of administrators Muang Mahasarakham Police Station with gender, age, education, and the operation duration, and to study suggestions about leadership characteristics of administrators Muang Mahasarakham Police Station. The sample was 158 persons with Taro Yamane's sampling size setting of police officers at Muang Mahasarakham Police Station, and used to the sampling methods are simple. The instrument for collecting data was the five rating scale questionnaire with reliability at 0.94. The Statistics were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test (Independent Sample), and F-test (One-Way ANOVA), if there was found significant statistic, it would be tested by LSD. (Least Significant Different).

The research results were found as follows ;

1. The opinion of police officers on leadership characteristics of administrators Muang Mahasarakham Police Station was found as a whole at a moderate level ( $\bar{X} = 2.82$ ), considering by aspects, all were found at moderate level, arranging the arithmetic mean from highest to lowest namely; the skills or abilities ( $\bar{X} = 3.24$ ), the moral ( $\bar{X} = 2.80$ ), and the management ( $\bar{X} = 2.62$ ) respectively.

2. The comparative result of the opinion of police officers on leadership characteristics of administrators Muang Maharakham Police Station, by gender and the operation duration, was found as a whole was not differently with statistic significant difference at .05 levels, and by age and education was found as a whole was differently with statistic significant difference at .05 levels. When considering by each aspect of the morality, the skills or abilities was different with statistic significant difference at .05 levels.

3. The suggestions about leadership characteristics of administrators of Muang Maharakham Police Station are as follows: the human resource management should increase incentives to work to accomplish goals of the organization; the solution of problems should be made through the rationale and good consultation; and there should possibly be continuously supportive encouragement of the personnel to learn new operational approaches; in terms of administrative morality, the management should be based on compassion and tolerance, both emotional as well as mental, without impartiality; there should also be a sense of collective responsibility and obligations. As far as the skills, or the abilities are concerned, the executive must have a vivid vision in targeting a goal, and good plans to reach the goal as well. In addition, the principle of fair distribution of duties and decentralization of decision in the teamwork has to be put into practice, by determining the appropriateness of each employee for the job. The more important, there should be the team building, with communication skill, inspiring employees and teams to improve themselves and become a suitable and exemplary icon.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับการแนะนำอย่างดียิ่ง จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกในความกรุณาของท่าน ที่มีต่อการทำวิทยานิพนธ์นี้ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่ร้อยตรี ดร.อรุณ ชูกระเดื่อง ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยสอบวิทยานิพนธ์ และคณาจารย์ ดร.สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ พันตำรวจโทพรชัย คุณาเมือง ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา คุณพยอม แก้วโยธา ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา และคุณสมพิศ มัชประโม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้การดูแล สนับสนุนอุปกรณ์ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ เพื่อน ๆ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 21 คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจสำคัญ สม่่าเสมอตลอดมา

ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานและบุคลากรทุกท่านของ สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ที่เป็นส่วนสนับสนุนและองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อบุญชู และคุณแม่เนียม บุญตา บิดา มารดา ผู้ทรงคุณแสนประเสริฐของผู้วิจัย ที่ได้ร่วมกันเป็นพลังใจที่สำคัญสูงสุด และช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ ด้วยความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง

ประ โยชน์และคุณค่าที่พึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

คมสันต์ บุญตา

# สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ข
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญแผนภาพ .....	ฉ
สารบัญตารางภาคผนวก .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ .....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ .....	32
บริบทสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม .....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	59
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	68
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ .....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70

หัวเรื่อง	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	74
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	74
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	97
สรุปผล .....	97
อภิปรายผล .....	99
ข้อเสนอแนะ .....	104
บรรณานุกรม .....	106
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	115
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของเครื่องมือ .....	122
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	125
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	128
ประวัติผู้วิจัย .....	134

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	76
2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ ต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยภาพรวม ....	77
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านการบริหารจัดการ .....	78
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจ ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านคุณธรรม ....	80
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจ ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านทักษะ หรือความสามารถต่างๆ .....	81
6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ .....	82
7 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธร เมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ โดยรวม .....	83
8 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธร เมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม .....	85
9 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธร เมืองมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวม .....	87
10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ โดยรวมและจำแนก เป็นรายด้าน .....	88
11 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ ด้านคุณธรรม ..	89

12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน .....	90
13 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านคุณธรรม .....	91
14 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ .....	91
15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	92
16 จำนวนความถี่ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธร เมืองมหาสารคาม .....	93

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม .....	58
2 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	66



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่

หน้า

- 1 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม ..... 123
- 2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับของเครื่องมือ ..... 126



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การสร้างหรือพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก องค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้และมีประสิทธิภาพทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานระดับต่าง ๆ มากขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาเครื่องมือวิทยาศาสตร์ใหม่ ๆ ขึ้นมาทดแทนได้กว้างขวางมากขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ ก็ยังไม่สามารถนำมาใช้แทนตัวผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรได้ แต่สามารถนำเอาคอมพิวเตอร์นั้นมาช่วยให้ผู้นำทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นไปอีก “คน” จึงยังเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมาย ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จด้านผู้นำนั้น จะต้องบริหาร 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การบริหารตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารคน ได้แก่ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งอกตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่องค์กรหรือหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจนกระทั่งบังเกิดผลงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วิเชียร วิทยอุดม. 2550 : 25)

การบริหารตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารคน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการบริหารคนเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี และสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ยึดแนวคิดของภาวะผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน (Transformation) ซึ่งผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำในการบริหาร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยมีหลักที่ว่าความจริงสิ่งเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยนคือ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลง

ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นใด ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิดการปลูกฝังค่านิยม ผู้นำก็จะสร้างพลังในทางสร้างสรรค์ และการตัดสินใจได้ เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นได้ (ปริญญา ต้นสกุล. 2550 : 34-35)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นเรื่องที่สำคัญที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่น ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร ในการให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กรได้นั้น ต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม การค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม การพัฒนาผู้ตาม ยึดหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์กรให้มีประสิทธิผลยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้นำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่ม (Northouse. 2004 : 354)

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงได้รับการพิจารณาว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จ ต่อการดำเนินการขององค์กร โดยตรง เพราะทุกองค์การประกอบไปด้วยบุคลากรหลากหลาย จึงทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ ตลอดจนเป้าหมายในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันไป ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อบ่งบอกถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในความแตกต่างนี้หากจะนำพาให้สมาชิกสามารถร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ จะต้องอาศัยการนำซึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในองค์กร ที่จะต้องสามารถรวมพลังชักจูงใจบุคคลต่าง ๆ ให้รวมใจกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อดำเนินกิจกรรมที่องค์กร นั้นมุ่งหวังให้เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำในการที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการสามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการ จูงใจย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถระทำการสั่งการได้เหมาะสม จะช่วยส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จนกระทั่งองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (ธวัช บุญยมติ. 2550 : 78)

จากที่กล่าวมา คุณลักษณะของผู้นำนับว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพตำรวจที่มีภารกิจที่เสี่ยงต่ออันตราย ภายใต้ขีดจำกัดของกำลังพล งบประมาณ ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย ด้านการให้บริการประชาชน ด้านอาชญากรรม รวมถึงที่ไม่เกี่ยวกับอาชญากรรม ตำรวจจึงเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนทุกระดับชั้น และยังเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ถือว่าเป็นผู้บริหารที่มาจากแต่งตั้งโดยตรงจาก ผู้บริหารระดับสูงภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

ตามเป้าหมาย โดยอาศัยผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารจะมีความสามารถสูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจ กับผู้ตามให้สามารถทำงาน ได้มากกว่าคำว่่าหน้าที่ และเต็มใจเพิ่มความพยายามในการทำงานเป็นพิเศษมากขึ้น รวมทั้งช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่น ๆ ให้เกิดจากความไว้วางใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะได้มาซึ่งความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรซึ่งผู้ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจก็คือ “ตำรวจ” เพราะตำรวจเป็นกลไกของรัฐในการรักษาระเบียบของสังคม ให้สังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

จากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม เพื่อสะท้อนมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะของผู้นำของตนเอง ว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด และนำผลการวิจัยเสนอผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ซึ่งจะเป็่นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะนำไปปรับปรุง และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ให้สามารถบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

## สมมติฐานการวิจัย

ข้าราชการตำรวจที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคามแตกต่างกัน

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์แนวคิด คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารตามแนวคิดของ (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. 2551 : 6) ได้สร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือ ความสามารถ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด ในการวัดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. 2551 : 6) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะ หรือความสามารถ

### 2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมือง มหาสารคาม ประกอบด้วย ข้าราชการตำรวจ จำนวน 260 นาย (สถานีตำรวจภูธรเมือง มหาสารคาม. 2558 : 5)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมือง มหาสารคาม จำนวน 158 นาย ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง (Sample Size) ของ (Taro Yamane. 1973 : 727)

### 3. ด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

3.1.1 เพศ

3.1.2 อายุ

3.1.3 ระดับการศึกษา

3.1.4 ระยะเวลาการการปฏิบัติงาน

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความคิดเห็นของ ข้าราชการตำรวจต่อ คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

3.2.1 ด้านการบริหารจัดการ

3.2.2 ด้านคุณธรรม

3.2.3 ด้านทักษะ หรือความสามารถ

4. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ ระหว่างเดือน มกราคม 2558 – ตุลาคม 2558

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านความรู้สึก ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อม โดยไม่มีข้อจำกัดว่าจะถูกต้องหรือไม่อาจจะมีการแสดงเหตุผลประกอบความคิดเห็นนั้น เพื่อประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความคิดเห็นอาจจะเป็นเห็นด้วย หรือปฏิเสธก็ได้

ข้าราชการตำรวจ หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีหน้าที่ตรวจตรา รักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม หมายถึง หน่วยงานในสังกัดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรีนี่ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามกฎหมาย ที่กำหนดไว้ในเขตพื้นที่ อำเภอเมืองมหาสารคาม

คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่ติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิด และสิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง ซึ่งโดยพื้นฐานเชื่อว่าผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม ในที่นี้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะ หรือความสามารถ

1. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงาน สั่งการ ตัดสินใจโดยยึดถือหลักการเหตุผลเป็นสำคัญ สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กร การกระจายอำนาจในการบริหารงาน สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม สร้างแรงจูงใจสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ

2. ด้านคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีสัมพันธภาพ ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร เกิดจากความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันละกัน มีความเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ไม่ใช้อิทธิพลไปในทางที่มิชอบ มีความอดทนต่อปัญหาและอารมณ์ของผู้อื่น เมตตาต่อสมาชิกในองค์กร มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อน โยนไม่เย่อหยิ่ง และมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการของตน และประพฤติตนโดยเอาความถูกต้องเป็นหลัก

3. ด้านทักษะหรือความสามารถ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง สามารถสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง มีความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน มีศิลปะในการจูงใจและผสมผสานจิตใจของทุกคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และยังสามารถรักษาคุณสมบัติเฉพาะตัวไว้ได้ดีเยี่ยม และมีความกล้าและมีความมั่นใจในการบริหารงาน

ผู้บริหารสถานีดำรงฯ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าสถานีดำรงฯ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับรองผู้กำกับการขึ้นไป ในสถานีดำรงฯ เมืองมหาสารคาม

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อสนเทศที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานีดำรงฯ และเป็นแนวทาง ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจสถานีดำรงฯ เมืองมหาสารคาม เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดผลดียิ่งขึ้นต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
4. บริบทสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็น เป็นการแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด และการแสดงข้อสันนิษฐาน นั้นออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้และสอดคล้อง กับข้อเท็จจริงที่เป็นเรื่องราวต่าง ๆ ด้วย

#### 1. ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น

ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น ได้มีผู้รู้อธิบายไว้หลายท่าน ดังนี้

กฤษณ์ มหาวิรุฬห์ (2544 : 38) ได้กล่าวถึงความหมาย ของความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็น เป็นการแสดงออกด้านความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึกเชื่อถือที่ไม่อยู่บนความแน่นอน หรือความจริง แต่ขึ้นกับจิตใจบุคคลจะแสดงออกได้ง่าย โดยการแสดงเหตุผลสนับสนุนหรือปกป้องความคิดนั้น ความคิดเห็นบางอย่างเป็นผลของการแปลความหมายของข้อเท็จจริง ซึ่งขึ้นกับคุณสมบัติประจำตัว ของแต่ละบุคคล เช่น ด้านความรู้ประสบการณ์ในการทำงานสภาพแวดล้อม ฯลฯ และมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ การแสดงความคิดเห็นนี้ อาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่น ๆ ก็ได้



สุพัตรา สุภาพ (2545 : 67) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออก ของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะการพูดหรือการเขียน ซึ่งในการแสดงออกนี้ จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคล ก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก ซึ่งการแสดงออกนี้อาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากผู้อื่นก็ได้

จิรายุ ทรัพย์สิน (2545 : 16) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่แสดงออกมา เพื่อให้ผู้อื่นได้สามารถที่จะเรียนรู้ตลอดจนสามารถที่จะประเมินค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง การลงความเห็นอาจเป็นไปในลักษณะเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยก็ได้ อันเนื่องจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อม การติดต่อกับภายนอกการเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ และการพบปะสังสรรค์ประจำวัน

พรนิภา ยันนาทิ, ชุตินา ศิริจันทร์, ธนันต์ชัย นพแก้ว และบวร บัวขาว (2546 : 142) สรุปได้ว่า ความคิดเห็น เป็นสภาพความรู้สึกที่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในเวลาใด เวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ที่บุคคล นั้นได้รับมา โดยบุคคลนั้นอาจจะแสดงออกทางใดทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการพูด ลักษณะท่าทางหรือไม่แสดงออกเลยก็ได้

พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์ และปิยะนุช เงินคล้าย (2550 : 75) ได้สรุปความหมายและอธิบายเกี่ยวกับความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกทางใจ ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความนึกคิด และความเชื่อของแต่ละบุคคล ความรู้สึกทางใจของแต่ละบุคคลในเรื่องราวใด ๆ จะมีระดับที่แตกต่างกันออกไป ตั้งแต่ระดับที่เป็นความชอบหรือไม่ชอบ ระดับที่เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการไตร่ตรอง จนถึงระดับที่เป็นการนำไปปฏิบัติทัศนคติของบุคคล จึงเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดและพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง

Webster (1968 : 1254 ; อ้างถึงใน เพทาย ศิริมุสิกะ. 2547 : 8) ให้ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็นคือ ความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอน หรือความรู้อันแท้จริง แต่จะตั้งอยู่ในจิตใจ ความเห็นและการลงความเห็นของแต่ละบุคคลที่น่าจะเป็นจริงหรือน่าจะตรงตามที่คิดไว้

Feld M.P. Man (1971 : 45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า การสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษา ความรู้สึกของบุคคลกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น





ในหมู่คนไทยที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศ ซึ่งมีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างจากคนไทย  
1.4 ประเด็นการวิจัยที่สนใจในการศึกษาครั้งนี้

การเปรียบเทียบความเชื่อและค่านิยมของคนไทยที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศ  
1.3 ความเชื่อและค่านิยมของคนไทยที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศ

ความเชื่อและค่านิยมของคนไทยที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศ  
1.2 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี

ของอาสาสมัคร  
1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกายที่ส่งผลต่อความเชื่อและค่านิยม

1. ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่  
ของบุคคลซึ่งอาศัยอยู่ในประเทศไทยที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศ  
ศึกษาเกี่ยวกับ (2545 : 12-13) โดยศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อและค่านิยม  
ซึ่งแตกต่างกัน และศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อและค่านิยมของคนไทยที่อาศัยอยู่ใน  
5. สื่อมวลชน (Mass Communication) คือ สื่อต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงคนจำนวนมาก

มีแรงกดดันจากกลุ่ม  
สังคมและอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน และ  
ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความเชื่อและค่านิยมของคนไทยที่อาศัยอยู่ใน  
4. ทัศนคติและความเชื่อ (Group Attitudes) เป็นปัจจัย  
ได้รับอิทธิพลจากการเลี้ยงดูอบรมของพ่อแม่ และครอบครัว

3. อิทธิพลจากครอบครัว (Parental Influence) เป็นปัจจัยบุคคลที่มีผล  
ต่อสิ่งต่าง ๆ โดยคนเองทำให้อิทธิพลทัศนคติ หรือค่านิยมของคนไทยที่  
ได้รับความรู้สึกลึก และความรู้สึกต่าง ๆ จากประสบการณ์โดยตรง เช่น การกระทำหรือ  
2. ประสบการณ์ของบุคคลโดยตรง (Direct Personal Experience) หรือบุคคล

เจ็บป่วย และผลที่เกิดจากการใช้ยาเสพติด จะส่งผลต่อความเชื่อและค่านิยมของคน  
การศึกษา ทัศนคติ หรือค่านิยมของคนไทยที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย เช่น อายุ ความ  
การศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านพันธุกรรมจะมีผลต่อระดับความเชื่อและค่านิยมของคน  
1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย (Genetic and Physiological Factors) จาก

2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม  
2.1 สุนัขจรจัด วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความรู้สึกเห็นใจของบุคคล

2.2 กลุ่มและสังคม ที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพล ต่อความรู้สึกเห็นใจของบุคคลเพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะรู้สึกยอมรับและปฏิบัติตามเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่งทำให้บุคคลนั้น มีความเห็นใจไปตากลุ่มหรือสังคมที่อยู่

2.3 ผู้ที่จริงใจในเรื่องต่าง ๆ ที่บุคคลแต่ละคนได้รับ หนังสือพระหรือหนังสือพิมพ์บุคคลได้รับแตกต่างกัน ก็จะส่งผลต่อการแสดงความรู้สึกเห็นใจที่แตกต่างกัน

Oskamp (1977 : 110 ; อ้างถึงใน พวย ศรีสวัสดิ์ กษ. 2547 : 10-11) ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกเห็นใจ ดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย (Genetic and Physiological Factors) เป็นปัจจัยที่เรารู้สึกว่าไม่เกี่ยวข้องได้เพียงเล็กน้อย โดยมีการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านพันธุกรรม จะส่งผลต่อระดับความรู้สึกเห็นใจของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษาด้านจิตวิทยา หรือจิตวิทยาของบุคคลนั้น ๆ ได้ ปัจจัยด้านร่างกาย เช่น อายุ ความเจ็บป่วย และผลกระทบจากการใช้ยาเสพติดจะมีผลต่อความรู้สึกเห็นใจและเจตคติของบุคคล

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล (Direct Personal Experience) คือบุคคล

ได้รับความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์และความรู้สึกต่าง ๆ จากประสบการณ์หรือพบเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ โดยตนเองทำให้เกิดเจตคติหรือความรู้สึกเห็นใจจากประสบการณ์ของตนเองได้รับ เช่น การที่บุคคลได้สัมผัสกับปัญหา เป็นครั้งแรกเป็นประสบการณ์โดยตรง โดยมีใจ ทำให้เขาสามารถสัมผัสกับสิ่งที่ได้พบ เป็นครั้งแรกเป็นประสบการณ์โดยตรง

3. อิทธิพลจากครอบครัว (Parental Influence) เป็นปัจจัยที่บุคคลมีอยู่เป็นลักษณะ

ได้รับอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครอบครัว หนังสือพิมพ์เป็นต้น ๆ จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูในลักษณะที่บุคคลมีความสามารถทางต่าง ๆ กัน การที่

ให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งบุคคลจะได้รับความรู้จากครอบครัว และจากประสบการณ์ของตนเองได้รับมา

4. เจตคติและค่านิยมของกลุ่ม (Group Determinants of Attitude)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคล จะมีส่วนร่วมในกลุ่ม และอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ค่านิยมและเจตคติต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อค่านิยมและค่านิยมในระดับกลุ่ม ในโรงเรียน กลุ่มอ้างอิงต่างๆ จะได้รับการถ่ายทอดค่านิยมและค่านิยมจากต้นจากกลุ่ม ในโรงเรียน กลุ่มอ้างอิงต่างๆ จะทำให้ทัศนคติของบุคคลเป็นไปตามกลุ่มได้

5. สื่อมวลชน (Mass Media) เป็นสื่อต่างๆที่บุคคลได้รับสื่อเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ จะส่งผลทำให้บุคคลมีทัศนคติที่มีรูปลักษณ์ต่างๆ เช่น สื่อมวลชน กลุ่มมวลชน กลุ่มที่เปิดเผยของ และครอบครัว ปล่อยให้ทัศนคติของตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติเห็นได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ และปัจจัยจิตวิทยาภาพแวดล้อม ส่วนบุคคล ซึ่งมีผลต่อทัศนคติเห็นของบุคคลโดยตรง เช่น เพศ อาชีพ และปัจจัยจิตวิทยาภาพแวดล้อม

บุคคลแตกต่างกันออกไป เพราะแต่ละบุคคล ย่อมจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน

3. การวัดทัศนคติเห็น

การที่จะทราบทัศนคติเห็นของบุคคล ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนจะสนใจจะศึกษาเรื่องวัดทัศนคติเห็น ซึ่งสามารถวัดทัศนคติเห็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมี 4 วิธี ดังนี้

(วัลลภ รัฐรัตนธรรม, 2545 : 102 - 117)

3.1 วิธีแบบแกว่งทางศัพท์ S-D Scale = Semantic Differential Scale

Best (1977 : 171) เป็นวิธีวัดทัศนคติ หรือทัศนคติเห็น โดยอาศัยคุณสมบัติทัศนคติความหมาย

ตรงกันข้าม เช่น ดี-เลว, งาม-ไม่สวย เป็นต้น

3.2 วิธี Likert Scale Best (1977 : 171) เป็นวิธีสร้างมาตราวัดทัศนคติหรือความ

คลิกเห็น ที่นิยมกันมากที่สุด เพราะเป็นวิธีสร้างมาตราวัดที่ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้ตอบสามารถตอบ

ทัศนคติ ในทางชอบหรือไม่ชอบ โดยยึดทัศนคติความชอบหรือไม่ชอบของผู้ตอบเป็นหลัก

5 หรือ 4 คำตอบ และใช้คะแนน 5 4 3 2 1 หรือ +1 +10 หรือ -1 -2 ตามลำดับ

3.3 วิธี Guttman Scale Best (1977 : 171) เป็นวิธีสร้างมาตราวัดออกเป็นปริมาตร

ทัศนคติ หรือทัศนคติหรือความคลิกเห็นในแนวคลิกเห็น และสามารถจัดอันดับของทัศนคติ

สูง-ต่ำ แบบปรนัยที่เหมือนกัน และคลิกเห็นได้อย่างชัดเจน และแสดงถึงการผสมของ

ทัศนคติเห็น











ธีระ รุณเจริญ (2550 : 140) ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 3) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า มี 3 ลักษณะด้วยกัน คือ มีความสามารถชักจูงผู้อื่น ให้คล้อยตามได้มีสถานการณ์เป็นตัวกำหนด และมีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับ

บุญทัน ดอกไธสง (2553 : 15) กล่าวว่า “ผู้นำ” ตามความหมายของปทานุกรมฉบับมาตรฐานสำหรับวิทยาลัย (Standard College Dictionary) คือ ผู้ก้าวไปข้างหน้าหรือผู้ก้าวหน้า ผู้แสดงตนเป็นคนนำ ผู้มีอำนาจบังคับ สั่งภาวะความเป็นผู้นำ ตำแหน่งบทบาทของผู้นำ ความสามารถในการแนะและความสามารถในการนำ และได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554 : 5) ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้นำอาจหมายถึงผู้ที่ได้รับการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงลูกค้าและผู้บริการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารมักจะมองที่ตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จะได้ยินคำว่าคนบางคนเป็นผู้บริหาร แต่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร หรือคนบางคนเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นทั้งผู้นำหมายความว่า ผู้บริหารบางคนก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งทางด้านบริหาร โดยไม่มีการยอมรับลูกน้องมีปัญหาที่ไม่ได้ถาม เพราะคิดว่าผู้บริหารท่านนี้ไม่ค่อยรู้จริง และเมื่อไปถามเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อนร่วมงานก็กลายเป็นผู้นำ ซึ่ง ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่เป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำคือ ด้านของการยอมรับผู้บริหาร อาจจะได้การยอมรับในเชิงของตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ แต่ถ้ามองทางด้านผู้นำบ้างจะมีเรื่องของการยอมรับหรือในทางหลักการจะใช้คำว่ามี Power หรือมีอำนาจบารมี

Good (1973 : 313) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

Katz and Kahn (1973 : 301) ให้ความหมาย ความเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพล นั้น

Hersey and Blanchard (1993 : 237) ให้ความหมายว่าผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Mulder, Rendel, Leendert and Japp (1995 : 86) ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพล ต่อสมาชิกภายในกลุ่มทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพล มาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

Fiedler (1995 : 36) ได้ให้ความหมาย ของผู้นำไว้อย่างหลากหลายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่ง ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่ว ได้ ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้าและผู้นำ หมายถึง บุคคลคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีความรู้ในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง อันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และความสามารถใช้ความรู้นั้น ช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง และความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่รวมตัวกันขึ้น เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำส่วนใหญ่ มีบุคลิกภาพเด่น มีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษในชุมชน หรือท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นผู้ที่สามารถจูงใจประชาชน ให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม และลงมือทำงานอย่างใด อย่างหนึ่ง จนนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้เป็นผลสำเร็จตามที่ต้องการ ไม่ว่าจะมาโดยตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจตามกฎหมาย หรือไม่ก็ตาม

## 2. แบบของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอรูปแบบของผู้นำไว้มากมาย ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไป แต่แบบของผู้นำที่พบเห็นกัน โดยทั่วไปในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ของประเทศไทย ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีดังนี้

ตะวันตก สาดแสง (2548 : 125-127) ได้นำเสนอรูปแบบของผู้นำไว้ 7 แบบ คือ

1. ผู้นำตามประเพณี (Traditional Leader) เป็นผู้นำที่มีการสืบทอดกันตามสายโลหิต ได้มาโดยกำเนิด เช่น กษัตริย์ (The King) จักรพรรดิ (The Emperor) ความเชื่อ เช่นนี้ยังใช้ได้กับองค์การธุรกิจที่บริหารงานแบบครอบครัว หรือกึ่งครอบครัว เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทชินวัตร (มหาชน) บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

2. ผู้นำที่เป็นที่รู้จักของสังคม (The Known Leader) หมายถึง ผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคมสร้างชื่อให้เป็นที่รู้จักของสังคม อาจจะเป็นผู้อยู่ในสังคมชั้นสูง ผู้นำชุมชน ผู้มีสถานบรรดาศักดิ์ (Aristocrat) หรือผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารองค์การ เป็นต้น

3. ผู้นำโดยการแต่งตั้ง (The Appointed Leader) ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่าแต่งตั้ง มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องก็ได้

4. ผู้นำแบบราชการ (The Bureaucratic Leader) จะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การ ที่มีการจัดการจัดระบบบริหารในรูปแบบราชการในองค์การของรัฐ เช่น อธิบดี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด ภาคเอกชนส่วนใหญ่ จะมีอยู่ในองค์การที่จัดรูปแบบโครงสร้างสูง (Tall Organization) และมีการบริหารงานแบบราชการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน เป็นต้น โดยทั่วไปจะมีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ จึงเป็นผู้นำที่มีความชอบธรรมตามตำแหน่งที่ครองอยู่

5. ผู้นำตามหน้าที่หรือผู้นำตามความชำนาญ (The Functional or Expert Leader) เป็นผู้นำที่ครองตำแหน่งเพราะหน้าที่ และความชำนาญเป็นพลังพื้นฐานอำนาจจนทำให้เกิดความมั่นคง ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ได้ต้องมีความชำนาญ ในงานหรือในการแก้ปัญหาหรือมีประสบการณ์ในหน้าที่ ที่รับผิดชอบมาหลายปี เช่น ปลัดกระทรวงอธิบดี ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้นอกจากมีความชำนาญตามวิชาชีพแล้ว ยังมีความสามารถในการบริหารด้วย เพราะความรู้และลึกในเนื้อหาของงานจะทำให้กล้าตัดสินใจ

6. ผู้นำที่มีบารมี (The Charismatic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่เกิดจากการยอมรับในคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวผู้นำประเภทนี้ มีทั้งผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่ไม่ดีก็ได้ (Good or Evil Leader) เช่น Napoleon, Adolf, Hitler and Winston Churchill อดีต นายกรัฐมนตรีอังกฤษสมัยสงครามโลก (Margaret Thatcher) หรือผู้นำประเทศไทย เช่น จอมพล ป. พิบูลย์สงคราม จอมพลถนอม กิตติขจร เป็นต้น

7. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (The Informal Leader) เป็นผู้นำที่เกิดจากคุณความดีส่วนตัว อาจมีสาเหตุมาจากบารมี ความชำนาญ การสั่งการในการใช้ทรัพยากร ทั้งนี้ ความชอบธรรมของผู้นำประเภทนี้ อาจเป็นตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ อาจเป็นการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ หรือการแต่งตั้งตามจารีตประเพณี เช่น ผู้นำฝูงชน ผู้นำสหภาพแรงงาน เป็นต้น

วิเชียร วิทยาอุดม (2550 : 5) ได้นำเสนอแบบของผู้นำไว้ 4 แบบประกอบด้วย

1. แบบของผู้นำตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ ผู้นำแบบนี้จะยึดถือเรื่องวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของผู้ตามเป็นเกณฑ์หรือเป็นเครื่องชี้วัด ว่ามีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำมากน้อยแค่ไหน การมีส่วนร่วมจะกระทำได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งแบ่งผู้นำตามลักษณะเช่นนี้ออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอิตาเลียปไต (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่า มีอำนาจใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าโต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้กำหนดนโยบาย จุด มุ่งหมายและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้งานนั้นเกิดสมรรถภาพรวดเร็ว ตามที่ต้องการ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และอำนวยผลในการบริหารงานได้ดีที่สุด การบริหารงานจะกระทำโดยการกระจายอำนาจ การตัดสินใจหรือการดำเนินงานจะกระทำ โดยการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานถืออำนาจของกลุ่มเหนือตนเอง เคารพในความคิดเห็นของบุคคล การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ร่วมงานมีความเป็นอิสระเต็มที่ในการวินิจฉัยงาน และสั่งการของผู้บริหารก็เป็นไปได้ โดยง่ายเพียงแต่ทางผ่านเรื่องให้เท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะไม่มีความคิดริเริ่ม ทำงานโดยปล่อยให้ตามยถากรรม ไม่คำนึงถึงหลักการ กฎเกณฑ์เหตุผล กฎระเบียบต่าง ๆ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอนและไม่มีการประเมินผลงาน

2. แบบของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ รูปแบบของผู้นำนี้ จะยึดถือในเรื่องหนทางการได้มาซึ่งอำนาจ และสิ่งที่เป็นเครื่องกำจุนให้ผู้นำสามารถดำรงสถานภาพเช่นนี้อยู่ได้ ผู้นำลักษณะนี้แบ่งได้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะคุณสมบัติพิเศษ มีท่าทางหรือบุคลิกพิเศษ หรือความสามารถพิเศษ เช่น เป็นนักกีฬาที่เด่น ก็ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าทีม เป็นต้น

2.2 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) ได้แก่ที่เป็นไปตามกฎหมายหรือกฎข้อบังคับที่กำหนดไว้ เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ฯลฯ ผู้นำแบบนี้กฎหมายจะกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งไว้ ถ้าผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด ก็สามารถครองตำแหน่ง นั้นได้

2.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แทนสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์ จะเป็นผู้นำของพระราชวงศ์

3. แบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงาน การพิจารณาผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน สามารถดูได้จากผู้นำในลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) ผู้นำแบบนี้มักยึดถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ชอบอ้างระเบียบและกฎหมาย ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบเจ้านายลูกน้อง การสื่อสารจะทำในลักษณะสั่งงาน และใช้การสื่อสารแบบทางเดียว (One - Way Communication) คือสั่งงานให้ลูกน้องปฏิบัติอย่างเดียว ผู้นำแบบนี้จะคล้ายกับผู้นำแบบอำนาจนิยม

3.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจใช้วิธีการสั่งงานเป็นการใหญ่ จึงทำให้บรรยากาศเต็มไปด้วยความกลัว และความหวาดระแวงและไม่รู้จักวิธีสอน และเนะการทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) ส่วนใหญ่ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมใช้ดุลยพินิจจะฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และใช้ศิลปะการจูงใจ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง

3.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leader) ผู้นำแบบนี้คล้ายผู้นำแบบจูงใจ โดยยึดหลักประนีประนอม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้จะคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ



4. แบบของผู้นำแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะยึดถือเรื่องคุณลักษณะบุคลิกภาพ ของผู้นำและสถานการณ์ที่ให้ความนิยมนต่อผู้นำว่าให้ความสนใจมุ่ง ไปยังจุดมุ่งหมายใด ผู้นำแบบนี้มี 2 แบบ คือ

4.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (Task Motivated Leaders) ผู้นำแบบนี้จะใช้งานเป็นแรงจูงใจหรือถือว่างานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำจะจัดงาน โครงสร้าง และคอยควบคุมบังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงาน ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด และต้องให้ได้ผลงานมากที่สุดและจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับรองลงมา โดยใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม

4.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated Leaders) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญ เป็นแรงจูงใจ ถือว่าคนเป็นสิ่งสำคัญ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก และถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้นำจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรด้วย ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ผู้นำที่เน้นคนเป็นหลัก (People Center) จะให้ความสนใจในปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีมนุษยธรรมและใช้วิธีควบคุมบัญชาให้ปฏิบัติงาน โดยไม่เข้มงวด กวดขันปล่อย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากพอที่จะปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ ใช้การเสริมกลุ่มงานต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ด้วยการวางเป้าหมายหรือหวังผลการปฏิบัติไว้อย่างสูง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แบบของผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า แบบของผู้นำนั้นมีหลายแบบ แต่ละแบบของผู้นำก็จะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมในแต่ละลักษณะนั้น ๆ ได้อย่างดีซึ่งผู้นำแต่ละแบบมีคุณลักษณะเด่นแตกต่างกันไปและมีโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะกับผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ถ้าได้เป็นผู้นำในกลุ่มที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะส่วนตัวของผู้นำ และเหมาะสมกับสภาพการณ์ของงาน อย่างไรก็ตามผู้นำ ต้องมีความตื่นตัวและมีความคิดริเริ่มอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ของงานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนการปรับตัวให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานและองค์กร จึงต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำให้สามารถบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีดำรงภูธรนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่องคุณลักษณะผู้นำมากขึ้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยสามารถแบ่งกลุ่มการศึกษาในทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 5 กลุ่มหลัก ๆ คือ กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) กลุ่มทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory or Contingency Theory) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูป (Full Range of Leadership) Daft (2006) ; DuBrin (2006) ; Yukl (2006) ; นิคส์ สัมมาพันธ์ (2548) ; ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2547) ; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำด้านแนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มุ่งเน้นการศึกษาคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้น เป็นมาโดยกำเนิดพร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี โดยคนที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้น จะต้องมีความรู้และคุณลักษณะและความชำนาญพิเศษ เช่น ต้องเป็นคนที่มีบุคลิกดี ต้องมีอารมณ์ดี คือ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ต้องมีความอดทน อดกลั้น ต้องมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น Stogdill (1974 : 98) ได้รวบรวมผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 124 เรื่อง พบว่า มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของคนช่วย ให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจ ได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด (Intelligent) ผู้นำจะต้องมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น (Alertness to The Needs of Others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of The Tasks) มีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) ประสงค์ที่จะ (พร้อมที่จะ) (Desire to Accept Responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A Position of Dominance and Control)



### 3.2 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

นักวิจัยส่วนใหญ่เปลี่ยนแนวการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำ ในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในกลุ่มนี้มีทฤษฎีที่โดดเด่นอยู่ 3 ทฤษฎี ได้แก่

#### 3.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย (Ohio State Studies)

โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

3.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee Centered Leaders)

3.2.3 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Managerial Grid) โดย Blake and Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเพกซัส โดยจำแนกผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished Management) ผู้นำแบบเอาแต่ใจ (Task Management) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Medium Concern for Production and For People) ผู้นำที่เอาแต่ใจคน (County Club Management) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) นิตย สัมภาษณ์ (2548) ; Daft ; (2006) ; DuBrien (2006) ; Yukl (2006)

### 3.3 กลุ่มทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory or Contingency Theory)

นักบริหารที่เป็นผู้เสนอแนวความคิดทางการบริหารนี้ คือ Fiedler (1967 : 65) การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ผู้นำจะยึดสถานการณ์เป็นตัวตัดสินใจในการเลือกการบริหารแบบต่าง ๆ ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

3.3.1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ

3.3.2 การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัย คือ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

3.3.3 ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การจับคู่ (Matching) ที่เหมาะสมระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ โดย Fiedler ได้ พัฒนาแบบทดสอบ

บุคลิกภาพฉบับย่อขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co Worker Scale (LPC)) ซึ่งคะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูงก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) นิคย์ สัมมาพันธ์ (2548) ; ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2547) ; Daft (2006) ; DuBrin (2006); Yukl (2006)

### 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ( Transformational Leadership)

บุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลนี้ ได้แก่ Burns (1978 : 87) โดยอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่าเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์ และค่านิยมทางศีลธรรมที่ค้ำจุน เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และ พ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตาม สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้ นิคย์ สัมมาพันธ์ (2548) ; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548) ; Daft (2006) ; DuBrin (2006) ; Yukl. (2006)

### 3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูป (Full Range of Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูป เป็นการผสมผสานคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคต่าง ๆ เข้าด้วยกันมุ่งที่จะพยายามพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้ตามรวมทั้งจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leadership) โดยในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio เสนอ โมเดล (Model) ภาวะผู้นำเต็มรูป โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตาม โมเดลภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปในระยะแรก ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 องค์ประกอบ Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam (2003) ; Northouse (2004) โดย Bass และผู้ร่วมงาน

ของเขาพยายามพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปนี้จากพื้นฐานทฤษฎีและการทดลองซ้ำ ๆ หลายครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของโมเดลในห้วงปี ค.ศ. 1985 - 1990 ปัจจุบันภาวะผู้นำเต็มรูปประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบแยกเป็น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5 องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 องค์ประกอบ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 1 องค์ประกอบ Bass (1998) ; Avolio (1999) ; Bass and Avolio (2004) ดังต่อไปนี้

### 3.5.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีจุดเริ่มต้น มาจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) พัฒนาโดย Max Weber ในช่วงทศวรรษที่ 1920 ผลงานของเขาแปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ทำให้นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ โดยเฉพาะในทศวรรษที่ 1980 แสดงความสนใจอย่างมาก ต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีการบริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกัน ว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง Handel (2003 : 56) ; Yuki (2006 : 313) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของผู้นำเป็นความริเริ่มของ Downton (1973 : 87) ในการพยายามจำแนกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำในการปฏิรูป ปฏิวัติ กับผู้นำตามธรรมดา แต่ความพยายามของ Downton ไม่ได้เป็นผลมากนัก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2549 : 56) ; Davies (2004 :137) ต่อมา Burns และ Bass เป็นอีกสองคนที่ได้ศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำต่อมา Burns (1978 : 98) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

### 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขั้นต้น เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตาม มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)

### 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขั้นกลาง ที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการ ของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

### 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขั้นสูง ที่ผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตาม ให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม องค์ประกอบที่สำคัญมีพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการแต่ยังเรียกว่า “4I” (Four I's) รัตติกโรจน์ จงวิศาล (2550 : 98); เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2549 : 87); Chirametakom (2001 : 231); Cheaupalakit (2002 : 87); Northouse (2004 : 321) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

### 1) คุณลักษณะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized

Influence Attributes : IIA) หมายถึง คุณสมบัติภายในและระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการใช้วิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรมซึ่งจะมีคุณลักษณะภายในจิตใจ มองไม่เห็นจนกว่าจะแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา Bass and Avolio (1994 : 98) ; Bass (1998 : 45) ; Avolio (1999 : 34) ; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 34) ; Bass and Avolio (2004 : 45) ; Northouse (2004 : 53)

### 2) พฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence

Behaviors : IIB) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่ต้องการ ให้ผู้ตามกระทำตามความต้องการของผู้ตามเองมากกว่าการกระทำตามกฎเกณฑ์ของผู้นำ ด้วยการแสดงเป็นตัวอย่างด้วยมาตรฐาน ที่สูงทั้งทางด้านพฤติกรรม ด้านจริยธรรมและการปฏิบัติตามคุณธรรม Chirametakorn (2001 : 32) ; Cheaupalaki (2002 : 42) ; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 64) ; Bass and Avolio (2004 : 98) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ และการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ Bass (1998 : 54) ; Avolio (1999 : 64) ; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 65)

### 3) การสร้างแรงจูงใจที่เป็นพลังบันดาลใจ (Inspiration Motivation

: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น

โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้น ให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Bass and Avolio (1994 : 45) ; Bass (1998 : 54) ; Avolio (1999 : 98) ; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 31) ; Bass and Avolio (2004 :12 ; Northouse (2004 : 76)

4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้น ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไป จากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญ ของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง Bass and Avolio (1994 : 45) ; Bass (1998 : 54) ; Avolio (1999 : 98) ; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 31) ; Bass and Avolio (2004 :12) ; Northouse. (2004 : 76)



### 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้จะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (as a whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตาม ว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ Bass and Avolio (1994 : 45) ; Bass (1998 : 54) ; Avolio (1999 : 98) ; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 31) ; Bass and Avolio (2004 :12) ; Northouse (2004 : 76)

3.5.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำ



จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 2 ประการ Bass and Avolio (1994 : 45); Bass (1998 : 54); Avolio (1999 :98); Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 31); Bass and Avolio (2004 :12); Northouse (2004 : 76)

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจน ว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความคิดความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก Bass and Avolio (2004 : 54); Northouse (2004 : 65)

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception : MBE) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2549 : 54); Bass and Avolio (1994 : 45); Bass (1998 : 54); Avolio (1999 : 98); Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 31); Bass and Avolio (2004 :12); Northouse (2004 : 76)

2.1) การบริหารงานแบบเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

### 3.5.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leadership : LZ)

พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจน ในเป้าหมาย Bass and Avolio (1994 : 45) ; Bass (1998 : 54) ; Avolio (1999 : 98) ; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003 : 31) ; Bass and Avolio (2004 :12) ; Northouse (2004 : 76)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ผสมผสาน คุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคนั้น ๆ เข้าด้วยกัน โดยมุ่งที่จะพยายามพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งจริยธรรมของผู้นำและผู้ตาม ให้สูงขึ้นประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดและมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย ต้องใช้ควบคู่กันไป ผู้นำต้องสามารถผสมผสานภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้นำองค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถองค์กรนั้น ย่อมประสบผลสำเร็จไปกว่าครั้งการบริหารสถานีดำรงวัฏจักรที่ เช่นเดียวกัน ถ้าหน่วยงานสถานีดำรงวัฏจักรใดมีผู้บริหาร ที่มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำยอมทำให้การบริหารงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 1. ความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ เป็นการแสดงออก โดยอิสระที่มีผลดีต่อผู้อื่นหรือสังคม เช่น การตัดสินใจ การจูงใจ ให้คนทำงาน การแสดงออกทางความคิด การพูด พฤติกรรมทางอารมณ์ การอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม เป็นต้น โดยมีนักวิชาการได้อธิบายความหมายของคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

กัลยาณี พรหมทอง (2546 : 62) ได้ให้ความหมาย ของคุณลักษณะผู้นำว่าหมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดง ให้เห็นในการจัดการหรือการทางานที่เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงความหมาย ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การ

แสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของคน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 17) ได้ให้ความหมาย คุณลักษณะผู้นำไว้ว่า ความเป็นผู้นำอาจจะแบ่งออกได้หลายวิธีด้วยกัน วิธีแบ่งอย่างหนึ่งที่ใช้กัน โดยทั่วไปก็คือ การพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์

สุเทพ พงศรีวัฒน์ (2548 : 1-2) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ลักษณะปรุ้งแต่ง (Individual Attributes) ต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Need) แรงขับและค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวรที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะ ในแต่ละสถานการณ์ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) และความสามารถทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)

Webster (1973 : 98) ให้ความหมาย คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชา เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้น

Bass (1981 : 8) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลจูงใจให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์นั้น ด้วยความสมัครใจ

LaMonica (1983 : 12) ให้ความหมาย คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์ โดยการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมจนสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

Marquis and Huston (1995 : 9) ได้ให้ความหมายของ คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้อำนาจชักจูง โน้มน้าวให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

Daft (2006 : 5) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

Dubrin (2006 : 2) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของค์การ โดยลักษณะส่วนตัว (Individual perspective) ของภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะพิเศษลักษณะเฉพาะตัวของภาวะผู้นำทางด้านต่าง ๆ คือ คุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) อิทธิพล (Influence) ที่มีเหนือบุคคลอื่น รูปแบบของการปฏิบัตร่วมกัน (Interaction Patterns) บทบาทความสัมพันธ์ (Role Relationship) การประกอบอาชีพในตำแหน่งบริหาร (Administrative Position) การได้รับการยอมรับนับถืออำนาจอิทธิพลอย่างเป็นทางการจากผู้อื่น ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Yukl (2006 : 2) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่ติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิดและสิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง ซึ่งโดยพื้นฐานเชื่อว่าผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม ในที่นี้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะ หรือความสามารถ

## 2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

บุคคลที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ที่แสดงออกทางด้านการบริหาร ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำคนที่จะเป็นผู้นำนั้น จะต้องมีความคุณลักษณะอย่างประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ ของภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้ มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

2.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ที่มีประสิทธิผลมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งด้วย ผู้นำยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

2.1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้ แม้จะอยู่ในภาวะกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้ จากคำพูดที่จริงจังการรักษากฎกิริยาที่ดีและการแสดงท่าทางเหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่ง ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่ง หรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้ว ความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ คือ ลักษณะทางกายภาพ คือ กระจับกระจาง ว่องไว ภูมิหลังทางสังคม คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสติปัญญาและความสามารถ การตัดสินใจ วิจรรณญาณ ความรู้ทักษะการพูด บุคลิกภาพ คือ กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน คือ มีการกระตุ้นที่

จะนำไปสู่ความสำเร็จ แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การมุ่งมั่นในการทำงาน ลักษณะด้านสังคม คือ ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ การร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความสามารถด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคม รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกอย่างเด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยกันเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเหยียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสม แม้ในภาวะวิกฤติอารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขสถานการณ์ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูด และการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่ายและความไม่ถูกกัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้ ความเป็นคนอบอุ่นและมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมจะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ คือ ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีใจกัน หรือความมีไมตรีกับสมาชิกของกลุ่ม เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และเป็นคุณสมบัติที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี



และการรู้จักตนเองและวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถที่จะใช้จุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงาน เพื่อให้งานกลุ่มวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2.1.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ คือ มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาส ในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาที่มีความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันความขัดแย้ง และความล้มเหลวของผู้นำตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ให้บรรลุผลความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงาน ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและกำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณลักษณะนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทนและมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหาและใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ได้ ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ทอดทิ้งในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ



ระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมูมนะบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

2.2 แรงจูงใจภาวะผู้นำ (Leadership Motives) แรงจูงใจเป็นความจำเป็น ความต้องการ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือสภาพภายในของบุคคล ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ที่จะตอบสนอง ความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงาน มีดังนี้

2.2.1 แรงจูงใจด้านอำนาจ (The Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความต้องการอย่างแรงกล้า ที่จะควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงจะมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือประการแรก มีการแสดงออกด้วยความเข้มแข็ง และใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาอำนาจ ประการที่สอง คือมีการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลอื่น และประการสุดท้าย มีความเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ หรือความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม แรงจูงใจด้านอำนาจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าปราศจากอำนาจจะกลายเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้ถืออำนาจจะใช้อำนาจ เพื่อแสวงหาอำนาจใน 2 ทาง คือแรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized Power Motive) เป็นการแสวงหาอำนาจที่ตนเองสนใจให้มากยิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างสัญลักษณ์ สถานภาพความหรูหราและการเงิน ผู้นำบางคนจะพยายามสร้างอำนาจ แข่งขันด้านอำนาจ หรือบางคนพอใจที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น และแรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized Power Motive) เป็นความต้องการอำนาจด้านการยอมรับและยกย่องภายในจากองค์กร และจากบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นการที่ผู้นำใช้อำนาจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมจะตรงกันข้ามกับแรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว เพราะแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์มากกว่า ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจมากขึ้นเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร และมีการถ่ายโอนอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการมอบหมายอำนาจ และมีการยอมรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ดี

2.2.2 แรงกระตุ้นและแรงจูงใจ ให้ประสบผลสำเร็จ (Drive and Achievement Motivation) แรงกระตุ้น หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังผลักดัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นแรงจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการขึ้นมาก่อน แล้วเกิดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรม

ที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อใช้ความพยายาม เพื่อแสวงหาความสำเร็จและมีความรับผิดชอบ ต่อความล้มเหลวกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยง โดยใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ ยอมรับการป้อนกลับในผลของการปฏิบัติงานและนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุง นำเสนอความแปลกใหม่นวัตกรรม หรือแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย

2.2.3 ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong Work Ethic) จริยธรรม เป็นความเชื่อถือหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกหรือผิด ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีจริยธรรม ในการทำงานอย่างเคร่งครัด บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดี เพราะว่าเขาเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

2.2.4 ความมุ่งมั่น (Tenacity) เป็นความตั้งใจจริงที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปให้ได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ไม่ท้อถอยและไม่คิดที่จะเลิกหรือยอมแพ้ง่าย ๆ ผู้นำจะต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้ความมุ่งมั่นจึงเป็นสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้นำขององค์กร เพราะว่าองค์กรจะต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริง ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

2.3 ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ และภาวะผู้นำ (Cognitive Factors and Leadership) ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึง กระบวนการด้านสติปัญญาในการรวบรวมความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสามารถด้านสติปัญญาคือสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นจะต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่เป็น การแก้ปัญหาและทักษะด้านการใช้สติปัญญา ด้านความรู้ ความเข้าใจ จะเกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

2.3.1 ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญา และทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ เป็นทฤษฎีที่สนับสนุน และพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เกิดความสามารถด้านสติปัญญาและความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ มีสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถสูงกว่า มีแผนงาน มีการตัดสินใจและมีกลยุทธ์ที่ดีกว่าผู้นำ ที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า และผู้นำกลุ่มจะสื่อสารแผนการ มีการตัดสินใจและมีกลยุทธ์การปฏิบัติงาน เริ่มแรกในรูปของพฤติกรรมแบบ บงการ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจจะขึ้นอยู่กับสมมติฐาน ซึ่งมุ่งที่ความสามารถด้านสติปัญญา คือ

ถ้าผู้นำเน้นประสบการณ์จะทำให้ความฉลาด และสติปัญญาของเขาหันเหไปจากงานที่มีอยู่ ซึ่งเป็นผลให้การวัดระดับสติปัญญาและความสามารถ ของผู้นำจะไม่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม ความสามารถ ด้านสติปัญญาของผู้นำแบบ บงการ จะสัมพันธ์กันอย่างสูงกับผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มมากกว่าความสามารถ ด้านสติปัญญา ของผู้นำที่ไม่ใช่แบบ บงการความสามารถ ด้านสติปัญญา ของผู้นำจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถ ด้านสติปัญญาด้วย

2.3.2 ความรู้ด้านธุรกิจ ความสามารถด้านสติปัญญาจะมีความสัมพันธ์อย่าง ใกล้ชิด กับการมีความรู้ด้านธุรกิจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีเทคนิคหรือความสามารถในบาง สาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการชักนำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะสร้างความ พร้อมเพรียง ให้กับสมาชิกกลุ่ม ถ้าผู้นำไม่รู้ว่าทำอะไรและเมื่อกลุ่มไม่นับถือเทคนิคหรือ ทักษะ ของผู้นำการใช้ความเชี่ยวชาญ เป็นวิธีการซึ่งใช้ของเขตความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะก่อให้เกิด ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะอุทิศเวลาของเขาทั้งหมด เพื่อการ ปรับปรุงความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการศึกษางานวิจัยและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มา วิเคราะห์ห้วงการของตนเองและองค์การที่เกี่ยวข้อง

2.3.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการของการพัฒนา ความคิดริเริ่ม ทักษะและจินตนาการ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความคิด สร้างสรรค์ในด้านจินตนาการ ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำบางคนอาจ มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าอีกคนหนึ่ง ผู้นำจะต้องค้นหาจินตนาการ หาแนวทางแก้ปัญหา ขององค์การ อย่างเป็นมาตรฐานและสร้างสรรค์

2.3.4 ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight Into People and Situations) เป็นความสามารถในการหยั่งลึกถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลความสามารถในการ หยั่งลึกจะสัมพันธ์กับลักษณะดังต่อไปนี้ คือความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากมีส่วนประกอบ ที่เกิด จากความรู้สึกที่เกิดขึ้นเอง การเข้าใจอย่างลึกซึ้งจะเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำการบริหารด้วย ผู้บริหาร ที่มีความสามารถหยั่งลึกจะสามารถเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่สำคัญ ได้อย่างฉลาด ตลอดจนสามารถฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกทีม ได้ดี ด้วยผู้บริหารจะสามารถสั่งงาน โดยพิจารณา ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของสมาชิกทีมผู้นำสามารถเผชิญปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ เช่น สถานการณ์วิกฤติ สมาชิกกลุ่มจะต้องการภาวะผู้นำแบบ บงการและภาวะผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดี ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพแวดล้อม โดยสามารถคาดคะเนทิศทางของ สภาพแวดล้อม และปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน

2.3.5 การมองการณ์ไกล (Farsightedness) เป็นความสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและกำหนดนโยบายได้ในระยะยาว และในขณะเดียวกันผู้นำควรมีการพัฒนาแบบหมุนเวียนด้วยแผนระยะปานกลางและในระยะสั้นด้วย เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.3.6 การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นการมุ่งสู่การเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสบการณ์และพัฒนาระดับสติปัญญาที่ดี การพัฒนาในระดับสติปัญญานี้จะรวมถึงการมีจินตนาการ มีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ความมีใจกว้างการมีระดับสติปัญญาและความสามารถเปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 93) กล่าวว่า วิธีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จศึกษาด้านภาวะผู้นำ ซึ่งในยุคเริ่มแรกจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหลัก ซึ่งแนวความคิดจากสมมติฐานที่ว่าบุคคล ซึ่งมีคุณลักษณะ (Trait) และทักษะ (Skill) ที่เหมาะสมจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่ทำให้ผู้นำในองค์กรมีประสิทธิภาพ ในการบริหารและสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ จะมีมากกว่าการกล่าวถึงคุณลักษณะ ที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำธรรมชาติของคุณลักษณะ และทักษะ (Nature of Trait and Skills)

คำว่า Trait หรือคุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะปรุ้งแต่งต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motives) และค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวรที่บุคคลนั้น แสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) และความสามารถทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เป็นต้น

ส่วนคำว่า Need หรือความต้องการ และ Motive หรือแรงขับ คือความปรารถนาที่เฉพาะเจาะจงต่อสิ่งเร้า (Stimuli) หรือประสบการณ์ (Experiences) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งนักจิตวิทยาจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ประเภทแรกเป็นความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นต้น ประเภทที่สอง เป็นความต้องการที่เป็นแรงขับทางสังคม (Social Motives) เช่น ความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem) ความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Affiliation) ความต้องการด้านอำนาจ (Power) และความต้องการอิสระ (Independence)

เป็นต้น ความต้องการและแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลให้เกิดความมุ่งมั่นต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวกำกับหรือนำพฤติกรรม เป็นตัวสร้างควมมีพลังและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวรต่อไป

ส่วนค่านิยม (Values) เจตคติภายในบุคคลที่ตัดสินใจว่าจะไร้ผิดอะไรถูก มีจริยธรรมหรือขาดจริยธรรม ถูกศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ซึ่งได้แก่ ตัวอย่างในเรื่องความเป็นธรรม (Fairness) ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honest) เสรีภาพ (Freedom) ความเสมอภาค (Equality) ความมีมนุษยธรรม (Humanitarianism) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรักชาติ (Patriotism) ความก้าวหน้า (Progress) ความรู้สึกสมบูรณ์ในตนเอง (Self-Fulfillment) ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatism) ความมีสัมมาคารวะ (Courtesy) ความสุภาพอ่อนน้อม (Politeness) ความร่วมมือ (Cooperation) และการแข่งขัน (Competition) เป็นต้น ค่านิยมมีความสำคัญมาก เพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลในแง่การตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีกว่า (Preferences) การรับรู้เข้าใจปัญหา (Perception of Problems) และการรู้จักเลือกพฤติกรรม (Choice of Behavior)

ปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนขึ้นว่า คุณลักษณะ (Traits) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม เพื่อใช้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือประสบการณ์เฉพาะนั้น ๆ คุณลักษณะบางอย่าง เช่น เรื่องค่านิยมและความต้องการต่าง ๆ ทางสังคมเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้มากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ภาวะทางอารมณ์และจิตใจและความต้องการทางกายสำหรับคำว่า Skill หรือทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ทักษะก็เหมือนกับคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ได้ สามารถทางพันธุกรรม ได้เช่นเดียวกัน คำว่า ทักษะ สามารถให้นิยามที่เป็นนามธรรมได้ในระดับต่างกัน ได้แก่ ระดับที่กว้าง ๆ ทั่วไป เช่น ทักษะด้านสติปัญญา (Intelligence) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ส่วนที่ยามในแง่มุมที่แคบและมีความสำคัญเฉพาะทาง เช่น ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (Persuasive Ability) เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการจัดประเภท ของทักษะที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในทางบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับวัตถุสิ่งของของทักษะด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องคน และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องความคิด มีนักวิชาการบางคนได้เพิ่มทักษะที่สี่เรียกว่า ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skill) โดยให้นิยามว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติตามหน้าที่ด้านการบริหาร ได้แก่ พฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดการ การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การเป็นที่เลี้ยงแนะนำและการนำการ



ประชุม เป็นต้น ทักษะด้านการบริหารจึงเป็นทักษะผสมระหว่าง ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านมนโทัศน์

บรรเลง อุณพิกุล (2551 : 4-5) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านลักษณะส่วนตัว หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ ภูมิหลัง ซึ่งแยกได้เป็นอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทางการเมือง และพฤติกรรมส่วนตัวที่มีต่อครอบครัวและสังคม 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน ตลอดจนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมในแง่ดี ทั้งร่างกาย วาจาและจิตใจ ปฏิบัติอยู่ในกรอบศีลธรรมและยึดมั่นในศาสนา มีจิตใจยึดมั่นในความถูกต้อง และยุติธรรมทั้งในหลักกฎหมายและหลักศาสนา 4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลในทางสร้างสรรค์ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความร่วมมือ ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการได้

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 130-132) ได้สร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้นำและประเด็นบ่งชี้ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม ด้านทักษะหรือความสามารถ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจนครบาลเมืองมหาสารคาม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 130 – 132) มาปรับใช้ ซึ่งครอบคลุมคุณสมบัติของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร คือผู้นำให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคนผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจ โดยยึดถือหลักการเหตุผลเป็นสำคัญ ผู้นำจะสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรให้มีแต่ความสุขการกระจายอำนาจในการบริหารงานเป็นไปอย่างเหมาะสม ผู้นำสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ผู้นำใช้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม ผู้นำให้รางวัลหรือคำชมเชยได้เหมาะสมกับสถานการณ์ผู้นำสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้นำมุ่งความสำเร็จและความเป็นเลิศร่วมกับทุกคนในองค์กร มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานด้วยความเป็นมิตร ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้นำมีความยืดหยุ่นและจัดการงานได้เหมาะสมตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจัดสรรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ให้แต่ละฝ่ายด้วยความยุติธรรม ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน ทุกระดับ สัมพันธภาพ

ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร เกิดจากความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้นำมีความเสียสละ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ไม่ใช่อิทธิพลไป ในทางที่มีขอบ ผู้นำมีความอดทนต่อปัญหาและอารมณ์ของผู้อื่น ผู้นำมีเมตตาต่อสมาชิกใน องค์กร เช่น การช่วยเหลือสอนงาน ฯลฯ ผู้นำมีความอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยน ไม่เย่อหยิ่ง ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการของตน ผู้นำประพฤติตนโดยเอาความถูกต้องเป็น หลักด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ มีความสามารถในการสื่อสารให้เป็นที่ไปด้วยความ เรียบร้อย ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้ร่วมงาน ได้ในทุกเรื่อง ผู้นำสามารถสอนงาน ให้กับผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง ผู้นำมีความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำมี สติปะในการจูงใจและประสานจิตใจของทุกคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้นำ มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และยังสามารถรักษาคุณสมบัติเฉพาะตัวไว้ได้ดี เยี่ยม ผู้นำมีความกล้าและมีความมั่นใจในการบริหารงาน จำนวน 29 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัด ประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

สุรพงษ์ แสงเรณู (2552 : 62-65) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2552 : 20-22) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่คนไทยซึ่ง ชอบ คือมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม มีความเป็นผู้นำ มีความเสียสละ มีความวางแผน มีวุฒิภาวะ

ศุทธิพร ทองสุทธิ (2553 : 62-67) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ และด้านการมีส่วนร่วมกับประชาชน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารที่สำคัญมี 14 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม ด้านทักษะหรือ ความสามารถ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ ด้านความ ซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรับผิดชอบ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความเสียสละ ด้านการวางแผน และด้านการมีวุฒิภาวะ ซึ่งใน การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม ด้านทักษะหรือความสามารถ มากำหนดเป็นกรอบ แนวคิด ในการวิจัยในด้านต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวภูธรเมืองมหาสารคาม



โดยกำหนดเป็นตัวแปรตาม เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ  
ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

### 3. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ โดยเชื่อว่า  
ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ  
ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2550 : 201)

#### 3.1 ผู้นำย่อมมีลักษณะพิเศษโดยกำเนิด

มาลินี จุฑารพ (2542 : 11) กล่าวว่า ผู้นำย่อมมีลักษณะพิเศษโดยกำเนิด ซึ่งเป็น  
ลักษณะเฉพาะของบุคคลส่วนใหญ่ จะพิจารณาที่บุคลิกภาพอันมีลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

3.1.1 ความเฉลียวฉลาด จากการศึกษาพบว่าสติปัญญา ความรู้ความสามารถ  
กับสถานการณ์การเป็นผู้นำนั้น มักจะมีความสัมพันธ์กัน

3.1.2 วุฒิภาวะทางสังคม ผู้นำต้องมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ วางตัวดี พุดน้อย  
ฟังมากและมีความอดทน ควบคุมอารมณ์ได้ดี

3.1.3 มีความมุ่งมั่น และแรงขับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำต้องมีไฟแรงเสมอ  
จึงจะนำพาองค์กรได้

3.1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้นำต้องเก่งและเข้ากับคนได้ทุกระดับ ทุกประเภท  
มีความคล่องตัว จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด  
โดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน  
มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความ  
รับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญและมีลักษณะเด่น

#### 3.2 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 202)  
กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย

##### 3.2.1 คุณลักษณะ (Trait) ได้แก่

- 1) รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
- 2) มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม
- 3) มีความทะเยอทะยานสูง
- 4) มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์
- 5) มีลักษณะประนีประนอม

- 6) มีความเด็ดขาด
- 7) ลูกน้องสามารถฟังพาได้
- 8) เป็นผู้ทรงอำนาจ
- 9) มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก
- 10) มีความมั่นใจในตนเองสูง
- 11) เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก
- 12) สามารถรับผิดชอบสูง

### 3.2.2 ทักษะ (Skill) ได้แก่

- 1) มีความเฉลียวฉลาด
- 2) มีทักษะในความคิด
- 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) มีทักษะในเชิงการพูด รู้จักผูกมิตร ไมตรี
- 5) มีวาทศิลป์ มีทักษะทางการพูด
- 6) มีความรู้เกี่ยวกับงาน
- 7) มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
- 8) มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
- 9) มีทักษะทางสังคมสูง

### 3.3 คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ

บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2549 : 23) กล่าวว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ

คือ การพยายามจะพิสูจน์ว่า ลักษณะที่แตกต่างนั้นมีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ผู้ประสบความสำเร็จ ในการเป็นผู้นำ เช่น น โปเลียน อับราฮัมลินคอล์น ที่มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำบางอย่างที่คิดตัวมาแต่กำเนิด ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ เชื่อว่า ทักษะการเป็นผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ในปัจจุบันนี้ คุณลักษณะเหล่านี้ยังคงมีบทบาทในการเลือกผู้นำขององค์กรต่าง ๆ โดยที่ อายุ เชื้อชาติ และจริยธรรม ไม่รวมอยู่ในคุณลักษณะที่กล่าวถึง

### 3.4 คุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader Characteristics)

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542 : 54) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อกันระหว่างบุคคล โดยมุ่งเป้าหมายซึ่งเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมคือสนใจทำงานเสร็จเป็นวันต่อวัน และมุ่งชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามแนวเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนของบทบาท โครงสร้างของงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานและไม่มีค่านิยมร่วมกัน

ธวัช บุญยมติ (2550 : 14) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ผู้นำจูงใจโดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัล กับความสำเร็จตามเป้าหมาย

Burns (1978 : 43) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัสดุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง โดยคุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยนเน้นในด้านการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบัน ให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

Bass (1998 : 74) ได้อธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964) Cited In Bass (1998 : 9) โดยบุคคลทุ่มเทกำลังให้แก่การทำงาน ตามความสามารถ ได้สำเร็จและความสำเร็จนั้นนำไปสู่การได้รางวัลตามแนวคิดของ Bass (1998 : 56) ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึงการที่ผู้ชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวเป้าหมายที่กำหนด โดยอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ โดยผู้ตามจะได้รับสิ่งตอบแทนซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ให้สำเร็จเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดหมายที่คาดหวังไว้

นอกจากนี้ Bass and Avolio (1994 : 74) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Contingent Reward : CR) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามสมควร เช่น ในระบบราชการ นั้นเมื่อความชั่ว

ไม่ปรากฏสมควรรได้ 1 ชั้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม แล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น ในการให้แรงเสริม (Reinforcement) แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนอาจชมเชยเมื่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือนให้โบนัสเลื่อนตำแหน่งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้ดี ให้การสรรเสริญยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกจากนี้ผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อลดความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น มักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการพื้นฐานและเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากร ที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ เช่น มีโควตา 2 ชั้น ไม่พอจำนวนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้ ทำให้ผู้นำด้อยประสิทธิภาพไปหรือการให้รางวัลตามสถานการณ์อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัวทำงาน เพื่อตนเอง ไม่ใช่เพื่อกลุ่มหรือองค์กร

2. การจัดการ โดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) หมายถึง การที่ผู้นำป้อนข้อมูลทางลบ (Negative Feedback) หรือเป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) ให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน โดยการที่ผู้นำใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งปกติที่การทำงานในรูปแบบเดิมยังคงดำเนินต่อไปได้ ผู้นำจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไรในงานเลยคงปล่อยให้งานดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งผู้ปฏิบัติงานกระทำผิดไปจากกฎระเบียบหรือไม่ได้งานตามเป้าหมาย จึงมีการพิจารณาลงโทษ การลงโทษอาจมีวิธีตั้งแต่เบาสุดจนถึงรุนแรงที่สุด คือการให้คำแนะนำให้กำลังใจไม่ยอมรับว่ากล่าวตักเตือน คำหยาบ ทำโทษ ลดเงินเดือนให้พักงานหรือลงโทษอย่างรุนแรงถึงขั้นไล่ออก (Bass, 1998) รวมถึงการติดตามและควบคุม พร้อมแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป พบว่า คุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader Characteristics) เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานดี มีคุณภาพ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้การจูงใจทางบวก และการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

### 3.5 คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader Characteristics)

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 84) ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 14) ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ทองใบ สูดขารี (2550 : 91) ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นลักษณะของการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ ต่อการบริหารงานเพราะเป็นการใช้ความสามารถในการโน้มน้าว ให้ผู้ตามปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Burns (1978 : 87) และ Bass (1998 : 121) นักวิชาการสองท่านแรกได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากคุณลักษณะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการ กระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะเหล่านี้ กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและสับสนอย่างในปัจจุบัน

Bass (1998 : 121) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นคุณลักษณะ ของผู้นำ ที่สามารถทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองจากองค์การสู่สังคม ผู้นำจะ ยกย่องคุณลักษณะและอุดมการณ์ของผู้ตาม ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบรรลุสู่ที่จะการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรือง ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี แนวโน้ม ที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตผู้ตามให้สูงขึ้นโดย Bass (1998 : 122) ได้ ให้รายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) เป็นผู้นำที่มีอำนาจในตัวเอง มีบุคลิกภาพที่น่า นับถือ มีพรสวรรค์หรือลักษณะพิเศษ ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี และอุทิศตน โดยไม่หวัง ประโยชน์ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ Bass (1998 : 125) กล่าวว่า การสร้าง บารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาตอบโต้ของผู้ตาม ซึ่งได้แก่ การที่ผู้ตามเกิดความยกย่อง นับถือ รักใคร่ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพและให้ความเกรงกลัวความ เชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ เพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำ การสร้างบารมี ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่ม ในการเพิ่มความยึดถือในค่านิยม ความคิดและปณิธาน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งผู้นำบารมีในองค์การที่ขับเคลื่อน ควรมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

- 1.1 มีลักษณะการเดินและมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความต้องการ อิทธิพลเหนือลูกน้อง
- 1.2 เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การ ตอบสนองทางอารมณ์และทัศนคติของผู้นำต่อการทำงาน
- 1.3 สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
- 1.4 มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
- 1.5 มีความคาดหวังละเอียดเชื่อว่าพวกเขาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผล สำเร็จ



### 1.6 ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในกลยุทธ์ (Innovative Strategy)

ว่าสามารถทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ได้ทำให้ผู้ตามอยากทำงานมากขึ้นจนประสบความสำเร็จ

1.7 ให้อำนาจส่วนตน คือ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบในการอุทิศตน

Bass (1998 : 92) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเหมือนพ่อพระ (Benevolent Father) ผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตรมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมให้การส่งเสริมผู้ตาม โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ผู้ตาม และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบการสร้างบารมี คือ ผู้ที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้น บุคคลที่มีสิทธิรับมอบหมายก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ที่มีการสรรเสริญพิเศษในการมองเห็นว่าจะอะไรเป็นสิ่งสำคัญ มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดเกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และมีความภาคภูมิใจ

### 2. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการใช้ความรู้

ความสามารถของผู้นำใช้สติปัญญา ในการแก้ไขปัญหาคือหรือเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ กระตุ้นผู้ตามตื่นตัวให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้มีความตระหนักในความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รู้จักการหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือด้วยวิธีการใหม่ โดยใช้ความคิดรอบคอบ เข้าใจปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้ตามหาวิธีการแก้ไขปัญหาคือและให้เหตุผล เมื่อต้องการให้เปลี่ยนแปลงแนวคิดในการแก้ไข ผู้ตามเกิดความคิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Bass (1998 : 153) เสนอวิธีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 4 แบบ เป็นแนวทางกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ในการแก้ไขปัญหาคือขณะปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

2.1 การใช้หลักของเหตุและผล (Rationally) เป็นวิธีที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาคืออย่างเป็นขั้นตอน โดยการทำให้เกิดความสามารถในการทำงาน ใช้การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพผู้นำให้เหตุผล เพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหาคือของผู้ตาม ให้แนวคิดในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำและปล่อยให้ผู้ตามตัดสินใจเอง



2.2 ใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) เป็นวิธีการที่ผู้นำเน้นการแก้ปัญหา โดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์และการสังเกตหรือจากการแก้ไขปัญหาในอดีตนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างระมัดระวังและเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดมีการวางแผนในระยะยาว โดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีการติดตามในการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้ได้วิธีการปรับปรุง พัฒนาหน่วยงานให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และดำเนินการต่อไป

2.3 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความก้าวหน้า ผู้ตามมีการเรียนรู้ ยอมรับเป้าหมาย เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการปรับตัวผู้นำใช้การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น ประนีประนอม ใช้ข้อมูลที่ทันสมัยเน้นการมีคุณค่าในความสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว เกิดการหยั่งรู้และเน้นให้ผู้ตามมีจิตสำนึกต่อความสำคัญของงาน ผู้นำมีลักษณะกล้าคิด กล้าเสี่ยงต่อการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงพัฒนางาน

2.4 การคำนึงถึงการอยู่รอด (Existentially) ผู้นำตระหนักในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ความเชื่อถือไว้วางใจ การสร้างทีมงาน โดยเชื่อว่าการทำงานใช้ความรู้สติปัญญาความเข้าใจ สามารถพัฒนาให้เกิดกระบวนการ ใช้การสื่อสารสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผู้นำตัดสินใจใช้วิธีการผสมผสานการใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาได้หลายวิธี

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ผู้นำตอบสนองความต้องการของผู้ตาม โดยคำนึงจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคนได้ถูกต้อง โดยผู้นำรับรู้ความแตกต่างในเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้ตามแต่ละคน และเลือกใช้สิ่งจูงใจได้อย่างเหมาะสม ผู้นำสร้างความสนิมสนม ความคุ้นเคย มอบหมายงานให้ผู้ตามให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ประเมินผลงานจากงานที่มอบหมาย เพื่อให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1998 : 154) เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ผู้ตามยอมรับเกิดความศรัทธา จงรักภักดีผู้นำให้คำปรึกษา แนะนำ แต่ละคนในทุก ๆ ด้าน และตอบสนองในความต้องการของผู้ตามได้อย่างถูกต้อง และผู้นำเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ร่วมคิดในการตัดสินใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็น คอยชักจูงให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ Bass (1998 : 156) วิเคราะห์ความแตกต่างของคุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นแบบดั้งเดิมขององค์กร ในขณะที่คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะผู้นำในการวางแผนปรับเปลี่ยนให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ คุณลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นการใช้คุณลักษณะผู้นำในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแต่ยังยอมรับสิ่งเดิม ผู้นำเน้นการทำงานให้เป็นระบบในงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา งานมีประสิทธิภาพมีความเสี่ยงน้อย ส่วนคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้คุณลักษณะผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่ นวัตกรรมใหม่ ตั้งค่านิยมและความเชื่อ และมีความชัดเจนในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และบอกกล่าวในสิ่งที่ตนคิด เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อค่านิยมใหม่

1.1 การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามถึงสิ่งตอบแทนถ้าปฏิบัติตามที่ผู้แนะนำ ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการด้วยตนเองมากขึ้น และบอกเป้าหมายที่จะบรรลุของจุดมุ่งหมาย ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีข้อแลกเปลี่ยนต่อรองในการที่จะรับสิ่งตอบแทน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้รูปแบบและจินตนาการว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะดีขึ้นได้อย่างไรบ้าง หากผู้ตามร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

1.2 การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอยู่มากในสังคม องค์กรเป็นภาวะปกติที่สมดุล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏตัวขึ้น เพื่อช่วยในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดความยุ่งยาก และมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณตัดเหลือน้อยลง ขาดแคลนทรัพยากรประชาชนมีความกังวล ผู้นำในประวัติศาสตร์เป็นบุคคลชนิดนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพล 2 อย่าง คือบุคลิกภาพของตนเอง และความคิดที่อนุรักษ์ไว้ซึ่งบุคลิกภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นพิเศษหรือบารมี

2. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Tannenbaum and Schmidt (1973 : 64) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้อำนาจในการตัดสินใจของหัวหน้ากับควมมีอิสระ หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกน้อง เมื่อสุนัยรวมอำนาจอยู่ที่หัวหน้าอย่างเต็มที่ หัวหน้าตัดสินใจแล้วแจ้งให้ทราบลูกน้องเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งปริมาณการใช้อำนาจลดลงเพียงใด การมีอิสระการมีส่วนร่วมหรืออำนาจในการตัดสินใจของลูกน้องก็เพิ่มขึ้นเพียงนั้น การใช้อำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้อำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการใช้อำนาจ ดังนี้

2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติ การ แต่ใช้วิธีการสนับสนุนให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือพัฒนางานในระดับต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ

2.2 เน้นการให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจและดำเนินการในขอบเขต ภารกิจของตน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3 เน้นการทำงานแบบฉันทเพื่อน มีความไว้วางใจกัน ยึดหลักประชาธิปไตย ในการนำรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในประเทศไทย ในภาวะการณ์ปัจจุบันถือว่ามีความ เหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะมีความสอดคล้องกับการกระจายอำนาจในการบริหารงาน เป็นการ กระจายอำนาจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ใช้ความสามารถในการบริหารงาน อย่างเต็มศักยภาพ ให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ในการตัดสินใจดำเนินงานในหน้าที่ของตน เพราะการที่ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ จะนำมาซึ่งความก้าวหน้าของหน่วยงาน และประการสำคัญเป็นการส่งเสริม สนับสนุน ให้พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานมากที่สุด ทองใบ สุคชารี (2550 : 15)

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเป็น ผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งอาจจะได้รับการถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ หรือสิ่งแวดล้อม ก็ได้ นักวิชาการในกลุ่มนี้จึงได้วิเคราะห์หาคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ เพื่อนำไปสรุปเป็น ทฤษฎีและหรือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เป็นวิธีการศึกษาแรกสุด แต่เนื่องจากการศึกษา ไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะแต่ละคุณลักษณะของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะ ผู้นำได้ ดังนั้นการศึกษาทางกายและทางจิตของผู้นำจึงเป็นการศึกษา เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมที่ แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นภาวะผู้นำ

## บริบทสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

### 1. ข้อมูลทั่วไป

สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ตั้งอยู่เลขที่ 470 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 309 ตารางกิโลเมตร เป็นสถานีตำรวจภูธรชั้นหนึ่ง โดยมีผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจ รวมทั้ง 260 นาย สามารถจำแนกเป็นนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน 75 นาย นายตำรวจชั้นประทวน จำนวน 185 นาย โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบจำนวนทั้งสิ้น 7 ตำบล ได้แก่ ตำบลตลาด ตำบลเกิ้ง ตำบลท่าสองคอน ตำบลแก่งเลิงจาน ตำบลแวงน่าง ตำบลหนองปลิง และตำบลเขวาสินรินทร์ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ในการรักษาระเบียบของสังคม ให้สังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม (2558) :

[www.mung.mahasarakham.police.go.th](http://www.mung.mahasarakham.police.go.th)

### 2. ประวัติของสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ประวัติความเป็นมา ของสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ไม่ปรากฏแน่ชัด เนื่องจากไม่มีการบันทึกประวัติไว้แน่ชัด แต่จะกล่าวถึงการตั้งเมืองมหาสารคามซึ่งอาจสอดคล้องกับการตั้งสถานีตำรวจจากนั้น ไม่นานนัก

มหาสารคาม ได้รับการแต่งตั้งเป็นเมืองเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2408 แต่ก่อนจะตั้งเป็นเมืองมหาสารคามนั้น บริเวณนี้เคยเป็นที่อยู่ของมนุษย์มานานบางยุคบางสมัยก็รุ่งเรืองบางยุคบางสมัยก็เสื่อมโทรม ตามบันทึกของ หลวงอภิสิทธิ์สารคาม (บุคคิ) ตลอดจนประวัติศาสตร์ ภาคอีสานและเมืองมหาสารคาม ของบุญช่วย อัดถากร ระบุว่า ท้าวมหาชัย (กวด) พาผู้คนออกจากเมืองร้อยเอ็ดมาทางทิศตะวันตก ประมาณ 1,000 เส้น จึงหยุดตั้งอยู่บริเวณที่ดอน แต่ราษฎรนิยมเรียกว่า "วัดข้าวฮ้าว" อยู่ได้ประมาณ 6 เดือน เห็นว่าขาดแคลนแหล่งน้ำ จึงย้ายมาตั้งระหว่าง กุดยางใหญ่กับหนองทุ่ม ซึ่งเป็นที่ชุมชนที่มีผู้อาศัยบ้างแล้ว คือ "บ้านจาน" ประกอบกับห่างออกไปเล็กน้อยก็เป็นห้วยกะคาง จึงนับเป็นชัยภูมิที่มีแหล่งน้ำสมบูรณ์

ในรัชสมัย พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้บ้านลาดกุดนางใยขึ้นเป็น เมืองมหาสารคาม และตั้งท้าวมหาชัยเป็นพระเจริญราชเดช เจ้าเมืองมหาสารคาม ให้ท้าวบัวทองเป็นอุปฮาด ท้าวไชยะวงษา (จานสิง) เป็นอรรควงษ์ และท้าวเถื่อน เป็นวรบุตร

พุทธศักราช 2408 พระเจริญราชเดชพาท้าวเพี้ยกรมการ อพยพครอบครัวจากเมืองร้อยเอ็ด มาตั้งบ้านลาดกุดนางใย เป็นเมืองมหาสารคามและได้สร้างจวนเจ้าเมืองขึ้น ซึ่งเป็นที่ว่าการเมืองอยู่ในตัวสร้างสถานีตำรวจ (โรงพัก) ที่หนองทุ่มหรือหนองกระทุ่ม(ปัจจุบันได้แก่บริเวณที่ตั้งของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดมหาสารคาม และบ้านพักข้าราชการตำรวจ) ตั้งขนาบข้างจวนเจ้าเมือง โรงพักตำรวจ (สถานีตำรวจ) อยู่ทางทิศเหนือของจวนเจ้าเมือง ส่วนสถานีตำรวจหลังปัจจุบันนี้ไม่ทราบว่าย้ายมาสร้างสมัยใด ได้ทราบแต่ว่า ส.ค.อ.สุข (นามสกุลไม่ปรากฏ) เป็นหัวหน้าโรงพักตั้งแต่ปี พ.ศ. 2451 – 2456

เมืองมหาสารคาม เดิมเมื่อแรกก่อตั้งนั้นอยู่ในความดูแลปกครองบังคับบัญชาของ “พระขัติยวงษา” (จัน) เจ้าเมืองร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นผู้กราบบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ขอรับพระราชทาน “บ้านลาดกุดยางใหญ่” เป็นเมืองของ ท้าวมหาไชย (กวด) เป็นเจ้าเมืองราชสำนักได้มีสารตรามาถึงพระขัติยวงษา (จัน) ลงวันอังคารเดือน 10 ขึ้น 1 ค่ำ ปีฉลูสัปตศก จุลศักราช 1227 ซึ่งตรงกับวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2408 ดังข้อความตอนหนึ่งว่า จึงมีพระบรมราชโองการดำรัสว่า ซึ่งเจ้าพระยาภูธราภัย ฯ พร้อมกับเจ้าพระยานครราชสีมาได้เสด็จและทำแผนที่เมืองจะตั้งขึ้นใหม่ เห็นการไม่เกี่ยวข้องแก่บ้าน แก่เมืองใดแล้วจึงโปรดเกล้า ฯ ขนานนามบ้านลาดกุดยางใย เป็นเมืองมหาสารคาม พระราชทานนามสัญญาบัตร ประทับพระราชลัญจกร ตั้งท้าวมหาไชย เป็นที่พระเจริญราชเดช เจ้าเมืองทำราชการขึ้นแก่เมืองร้อยเอ็ด ให้พระราชทานท้าวมหาไชย ผู้เป็นที่พระเจริญราชเดชเจ้าเมืองมหาสารคาม

เมืองมหาสารคาม นับเป็นแหล่งรวมวัฒนธรรมชาวอีสานมีชุมชน โบราณมากมาย ไม่ว่าจะเป็นชุมชนบ้านเชียงเหียน หมู่บ้านปั้นหม้อ ตำบลเขวาสินรินทร์ เมืองมหาสารคาม แหล่งโบราณสถาน และสถานที่สำคัญทางศาสนาก็มี พระธาตุนาดูน กู่บ้านแดง อำเภอวาปีปทุม ปรารังค์กู่ ตำบลเขวาสินรินทร์ อำเภอเมืองมหาสารคาม ที่นำมาศึกษาหาความรู้ทางประวัติศาสตร์เป็นอย่างยิ่ง ปัจจุบันจังหวัดมหาสารคามเป็น “เมืองคักศิลา” เมืองการศึกษาของชาวอีสานมีทั้งมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยาลัยพลศึกษาเทคนิค วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัยอาชีวศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาอุดมศึกษาของภาคเอกชน ซึ่งในช่วงเปิดภาคเรียนจังหวัดมหาสารคาม จะครึกครื้นไปด้วยนักศึกษาจากต่างถิ่นที่มาศึกษาหาความรู้จากสถานศึกษาต่าง ๆ ในจังหวัดมหาสารคาม ในทุกวันนี้บ้านเรือนราษฎรแยกขยายต่อกันด้วยถนนหนทาง เป็นอันหนึ่งอันเดียวโดยตลอดสภาพในปัจจุบันนี้ บริเวณตัวเมืองมหาสารคาม เป็นศูนย์กลางการคมนาคม และการค้าของจังหวัด ซึ่งนับวันแต่จะแผ่ขยายออกไปอย่างไม่หยุดยั้ง

### 3. หน้าที่ของตำรวจ

ตำรวจไทย หรือชื่ออย่างเป็นทางการว่า ตำรวจแห่งชาติ (อังกฤษ: Royal Thai Police) เป็นตำรวจแห่งชาติของประเทศไทย ประกอบด้วย บรรดาเจ้าหน้าที่ของรัฐสังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง มีฐานะเป็นกรม และอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบอันใหญ่หลวงในการดูแลคุ้มครอง ให้เกิดความสงบสุขแก่พลเมืองของประเทศ ชื่อเรียกตำรวจในประเทศไทย คำว่า โปลิซ เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษคือ Police ใช้เรียกผู้ทำหน้าที่ตำรวจที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการเป็นองค์กรเป็นครั้งแรก ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 โดยได้ทรงพระกรุณาฯ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้นายร้อยเอก แซมมวล โยเซฟ เบิร์ด เอมส์ เป็นผู้จัดตั้งกองโพลิศเมื่อ พ.ศ. 2403 มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศแทนข้าหลวงกองจับและกองตระเวนชายขวา องค์กรตำรวจที่ตั้งขึ้นใหม่นี้ โดยมากจ้างพวกแขกมลายูและแขกอินเดียมาเป็นตำรวจเรียกกองตำรวจนี้ว่ากองโพลิศคอนสแตเบิล ต่อมาจึงมาใช้คนไทย

ตาม พ.ร.บ.ตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ตำรวจไว้ใน ลักษณะที่ 1 บททั่วไป มาตรา 6 สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคล อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรีและมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 3.1 รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะ
- 3.2 ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
- 3.3 ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา
- 3.4 รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัย ของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร
- 3.5 ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 3.6 ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย
- 3.7 ปฏิบัติการอื่นใด เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ตาม (1) (2) (3) (4) หรือ (5) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดความผิดทางอาญาขึ้น สำหรับการกระทำใดเป็นการเฉพาะและตกอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของ



ข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตาม (3) (4) หรือ (6) จะตราพระราชกฤษฎีกาโอนอำนาจหน้าที่ตาม (3) (4) หรือ (5) เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับความผิดทางอาญาดังกล่าวทั้งหมดหรือบางส่วน ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน หรือพนักงานเจ้าหน้าที่อื่นใดก็ได้ ในกรณีเช่นนั้น ให้ข้าราชการตำรวจและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ้นจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวทั้งหมด หรือบางส่วนและให้ถือว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว เป็นพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ พนักงานสอบสวน หรือพนักงาน ฝ่ายปกครองหรือตำรวจชั้นผู้ใหญ่ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

#### 4. โครงสร้างสายการบังคับบัญชาสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วัชร ช่างประเสริฐ (2550 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากถึง 5 ด้าน เรียงลำดับ คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ซึ่งเท่ากับ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรม และด้านความสามารถทางการบริหาร และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน คือ พร้อมทั้งจะให้บริการผู้อื่นเสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นที่มีความคิดแตกต่างจากตน มีความยุติธรรมในการบริหารงานและมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ดังนั้นประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ควรปรับปรุงในข้อต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้

2. คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน และมีระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะผู้นำ

สุภชัย เหาะน้อย (2550 : 56-61) ได้ทำการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดขอนแก่น ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

จิราลักษณ์ ภูภัทรรงค์ (2551 : 78-81) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวม ในทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน เห็นว่า ผู้บริหารสังกัดสถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีคุณลักษณะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทั้งคุณลักษณะผู้นำด้านการปฏิบัติตนและคุณลักษณะด้านวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ตามลำดับเมื่อพิจารณาจากทัศนะของผู้บริหาร พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

จำแนกตามคุณลักษณะผู้นำพบว่า ทั้งคุณลักษณะผู้นำด้านการปฏิบัติตนและคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพมีระดับการปฏิบัติตนอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

วนิดา พิพัฒน์วัฒนกุล (2551 : 98) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพรศนะของครูจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดอุทัยธานี ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพสูงสุด คือมีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือร่างกายสะอาดและสุขภาพแข็งแรง ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดและข้อที่มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพต่ำสุด คือมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ อดทนและมีความจริงใจ ซึ่งอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดอุดรธานี ด้านคุณลักษณะทางแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคุณลักษณะทางแรงจูงใจสูงสุด คือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้าง ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมา คือรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดและข้อที่มีคุณลักษณะทางแรงจูงใจต่ำสุด คือมีความทะเยอทะยานซึ่งอยู่ในระดับมากประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดอุทัยธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีประสิทธิผลภาวะผู้นำสูงสุด คือด้านความพึงพอใจ

ธีระ กองทรัพย์ (2552 : 95-96) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะ ของพนักงานธนาคารออมสิน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะ ของพนักงานธนาคารออมสิน 6 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้านสภาวะอารมณ์ และการปรับตัว ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพ ผลการเปรียบเทียบระดับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่าพนักงานที่มี เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งพนักงานธนาคารต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยพนักงานที่มีสถานภาพ โสด มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ในส่วนของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันนั้น

มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านภาวะความเป็นผู้นำที่พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีตำแหน่งงานในธนาคารต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรู้ความสามารถในการบริหารที่พนักงานบัญชีมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่า พนักงานแคชเชียร์และตำแหน่งอื่น ๆ และผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าพนักงานแคชเชียร์

เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร (2552 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ และด้านการจูงใจ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 76) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจ ในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำในองค์การ ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมพบว่าคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณธรรมของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ของผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ตามลำดับผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ของตัวแปรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์

ธนะชัย เหลืองเพชรรัตน์ (2553 : 157) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวน ในสังกัดตำรวจภูธรภาค 6 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวน ในสังกัดตำรวจภูธรภาค 6 พบว่า ปัจจัยภายในองค์การด้าน

กำลังพล ปัจจัยด้านงบประมาณและสวัสดิการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสืบสวน ปัจจัยด้านขวัญกำลังใจ และปัจจัยภายนอกองค์การด้านวิทยาการตำรวจและเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสายลับ ปัจจัยด้านความร่วมมือของประชาชน ปัจจัยด้านการนำเสนอข่าวของสื่อมวลชน และปัจจัยด้านกลุ่มอิทธิพล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนในสังกัดตำรวจภูธรภาค ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ธวัชชัย ผลอ้วน (2554 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อคุณลักษณะผู้นำ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอ โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็น ของประชาชนต่อคุณลักษณะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอ โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย คือด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ของประชาชนที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอาชีพ แตกต่างกัน ต่อคุณลักษณะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอ โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

อัมพร ไชยมาตย์ (2554 : 87) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของผู้บริหารและครูผู้สอน ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่า ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหาร และด้านวิชาการ ตามลำดับ โดยรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป และผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-20 ปี มีการรับรู้ต่อคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-10 ปี และระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนไม่ปฏิสัมพันธ์กัน ต่อการรับรู้คุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษา ในอำเภอธาดุพนม จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เสาวภา สัมพุล (2555 : 87) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็น ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

อรพิชชา ต้ายไรสง (2556 : 86) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านลักษณะทางกาย รองลงมาด้านลักษณะทางบุคลิกภาพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านลักษณะภูมิหลังทางสังคม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะทางสถิติปัญญา ด้านลักษณะทางบุคลิกภาพ และด้านลักษณะทางสังคม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Bass, Waldman, Avolio, and Bebb (1987 : 87) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางสูงกว่าคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับต้น

Maccarty (1988 : 1417) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้หญิง ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำมีส่วนสำคัญต่ออาชีพทางการศึกษา ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีความอ่อนโยน โอบอ้อมอารีตามและให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้หญิงเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวเรียวหัวแรงของทีมงานในองค์กรเป็นศูนย์รวมของการตัดสินใจ

Nuebert (1988 : 96) ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัด ของการทำงานเป็นกลุ่มสรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในกลุ่มอื่น ที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่คอยรับในความรู้ ความสามารถของคนอื่น สามารถประสานงานได้ดี และรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

Rice (1991 : 378) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครู โรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำชานานาห์ ตอนกลางรัฐจอร์เจียพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครู โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้านความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน การมีวิจารณญาณ การเน้นที่ผลงานและความสามารถในการบูรณาการ

McDaniel and Wolf (1992 : 153) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า การรับรู้คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการรับรู้ คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางสูงกว่าการรับรู้คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้พยาบาลวิชาชีพ



Howell and Avolio (1993 : 34) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ ผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา และพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมีบริวาร มีส่วนช่วยสนับสนุน ต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจให้ดีขึ้นมากกว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เทคนิคในการบริหารแบบมีข้อบกพร่องและพฤติกรรมของผู้นำ ที่ให้รางวัลตามสถานการณ์

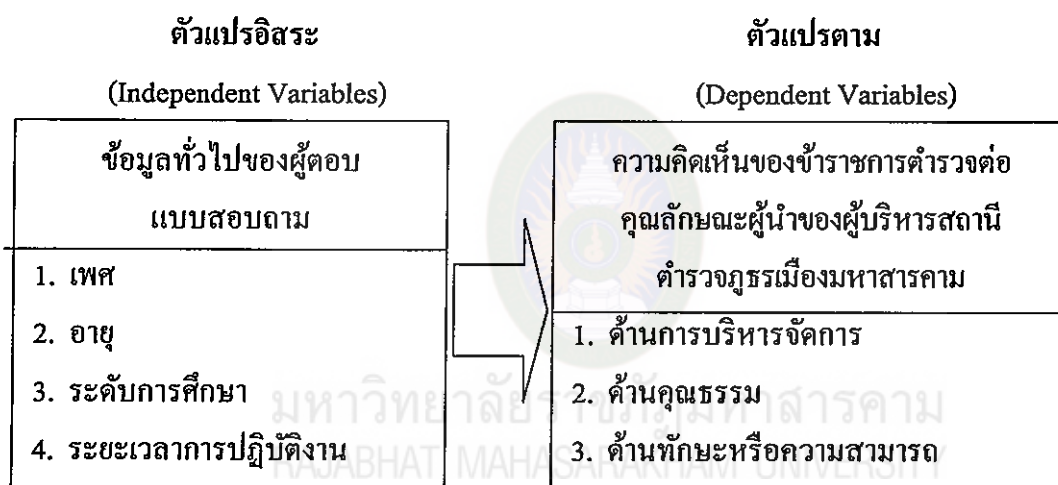
Ekin (1997 : 96) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ที่เห็นได้ชัดเจนของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียน St. Louis สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นต้องทำให้ประสบผลสำเร็จคือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำองค์การที่สามารถบริหารองค์การ ให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรเป็นผู้มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิด คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 6) ได้สร้าง เครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด ในการวัดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับใช้เครื่องมือวัดของ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 6) มาปรับใช้ซึ่ง ครอบคลุม คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร คือด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้าน ทักษะหรือความสามารถ สามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำนวน 260 นาย (สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม. 2558 : 5)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

2.1 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำนวน 158 นาย ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1973 : 727) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

จากสูตร  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดได้ไม่เกิน .05

แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร } n &= \frac{260}{1 + 260(0.05)^2} \\ n &= \frac{260}{1 + 0.65} \\ n &= \frac{260}{1.65} \\ n &= 157.58 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยจึงให้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 158 คน

2.2 การสุ่มตัวอย่าง (Sampling) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 158 คน และเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จากประชากรอีกชั้นหนึ่ง เป็นการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) บุญชม ศรีสะอาด (2553 : 43) โดยวิธีจับสลากเลือกกลุ่ม โดยเขียนรายชื่อข้าราชการ ดำรวจทั้งหมด 260 คน ใส่ไว้ในกล่อง และจับสลากทีละ 1 รายชื่อ เมื่อได้รายชื่อใดแล้วก็นำไป ใส่ไว้ในกล่องตามเดิม เพื่อให้การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นไปโดยเท่าเทียมกัน ถ้าเกิดกรณีรายชื่อซ้ำกับ ที่เลือกไว้แล้วให้นำกลับไปไว้ตามเดิม และทำการจับสลากใหม่จนได้รายชื่อครบทั้ง 158 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ปรับใช้ เครื่องมือวัดของ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 6) โดยการบูรณาการกับแนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจ สอบรายการ (Checklist) รวมทั้งหมด 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมือง มหาสารคาม ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความ สามารถต่าง ๆ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 29 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานี่  
ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

### การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์  
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของ  
เครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
2. ร่างแบบสอบถามครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย
3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบให้คำแนะนำ  
และในการแก้ไขปรับปรุง นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง  
ระหว่างวัตถุประสงค์ และข้อความ ด้านเนื้อหา ด้านภาษา และด้านการวัดและประเมินผล  
ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

3.1 พันตำรวจโทพรชัย คุณาเมือง วุฒิการศึกษา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.)  
สาขารัฐศาสตร์ ตำแหน่ง สารวัตรหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรท่าตูม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.2 นางสาวพะยอม แก้วโยธา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)  
สาขาภาษาไทย ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบรบือวิทยาคาร อำเภอบรบือ  
จังหวัดมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3.3 นายสมพิศ มัชประโม วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)  
สาขาวัดผลทางการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านจัวบา ตำบลจัวบา  
อำเภวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล

4. ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลพิจารณาความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์  
ดัชนีความสอดคล้อง ด้วยค่า IOC (Index of Congruence) ซึ่งสูตรของ IOC มีดังนี้  
สมนึก กัททิษณี (2554 : 220)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence)
	$\sum$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	R	แทน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเกณฑ์ของการให้คะแนน มีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้น นำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

5. นำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .67 ไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน

6. แล้วนำมาหาอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.202 - 0.879 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ (Cronbach) บุญชม ศรีสะอาด (2553 :100) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับเท่ากับ 94

7. จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

## การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประสานขอความร่วมมือผู้กำกับสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ดำเนินการแจกแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตัวเองและตั้งผู้ช่วยวิจัย 3 คน เพื่อนำแบบสอบถามแจกให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแจ้งจุดประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และลงเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบเช็คความสมบูรณ์  
ครบตามจำนวนและดำเนินการประมวลผลข้อมูล

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของ  
แบบสอบถาม

2.2 บันทึกคะแนนตามรหัสที่กำหนดไว้ เพื่อประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์  
โปรแกรมสำเร็จรูป โดยเฉพาะส่วนของแบบสอบถาม ที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating Scale) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2552 : 186)

5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น มากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น มาก
3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น ปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น น้อย
1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

เกณฑ์การแบ่งช่วงชั้นคะแนนจากจำนวนระดับชั้นเท่ากับ 5 ชั้น (คะแนนจาก 1 ถึง 5)  
คำนวณได้จากสูตร นี้ รังสรรค์ สิงห์เลิศ (2552 : 186)

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

ฉะนั้น ในแต่ละช่องคะแนนของระดับชั้น จะเท่ากับ 0.8 คิดเป็นเกณฑ์การแบ่งช่วง  
คะแนนในแต่ละระดับชั้น จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมาย ระดับความ  
คิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมือง  
มหาสารคาม ดังนี้

ระดับคะแนน 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับคะแนน 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนน 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

### 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่

(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตาราง พร้อมคำอธิบาย

### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจนครบาลเมืองมหาสารคาม โดยใช้วิธีการประมวลผลทาง  
หลักสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการ

ดำเนินการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งกำหนดเกณฑ์การ

ให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามตามวิธีการของ Likert (Scales Likert. 1970 : 275) ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น มากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น มาก
3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น ปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น น้อย
1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

คะแนนที่ได้รับจะนำวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามระดับ  
ความสำคัญ โดยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้ ปรับปรุงจาก (มนตรี พิริยะกุล, 2551 : 40)

ระดับคะแนน 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับคะแนน 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนน 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

### 2.5 วิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ

ข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจนครบาลเมืองมหาสารคาม จำแนก

ตามเพศใช้ T-Test (Independent Sample) อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ใช้ F-Test ผ่านการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)



โดยใช้ทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ (สุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ 2552 : 146-147) และเมื่อพบความแตกต่าง (Sig.) จะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc Comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Different (LSD.) ค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ .05 ซึ่งถ้าค่าน้อยกว่า .05 มีระดับความคิดเห็นแตกต่าง

2.6 วิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และพรรณนาความ (Descriptive Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติวิเคราะห์ตามความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. สถิติที่ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศใช้ T-Test (Independent Sample) อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้ F-Test ผ่านการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 กรณีพบที่มีความแตกต่างผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของ LSD. (Least Significant Different) (สุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ 2552 : 146-147)
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และการพรรณนาความ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมาย ของข้อมูลผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
F	แทน	การแจกแจงแบบ F – Distribution
t	แทน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ T-Distribution
Sig.	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคามในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ การศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานี ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจสถานี ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติ งาน โดยวิธีการหาค่าความถี่ แล้วสรุปออกมาเป็นคำร้อยละ โดยข้อมูลที่ได้สามารถจำแนก ได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 158)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=158)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	148	93.70
1.2 หญิง	10	6.30
รวม	158	100.00
2. อายุ		
2.1 21 – 30 ปี	25	15.80
2.2 31 – 40 ปี	47	29.70
2.3 41 – 50 ปี	73	46.20
2.4 51 ปีขึ้นไป	13	8.20
รวม	158	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	72	45.60
3.2 ปริญญาโท	81	51.30
3.3 ปริญญาเอก	5	3.20
รวม	158	100.00
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	53	33.54
4.2 10 – 15 ปี	64	40.51
4.3 16 – 20 ปี	33	20.89
4.4 21 ปีขึ้นไป	8	5.06
รวม	158	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 93.70 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมา อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ

51.30 รองลงมาระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 – 15 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 40.51 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 33.54

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยครอบคลุมเนื้อหา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยข้อมูลที่ได้สามารถจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยภาพรวม (N=158)

คุณลักษณะของผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการบริหารจัดการ	2.62	0.22	ปานกลาง
2. ด้านคุณธรรม	2.80	0.31	ปานกลาง
3. ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ	3.24	0.37	ปานกลาง
รวม	2.82	0.19	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 พบว่า ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ( $\bar{X}=3.24$ ) ด้านคุณธรรม ( $\bar{X}=2.80$ ) และด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X}=2.62$ ) ตามลำดับ และเมื่อจำแนกข้อมูลระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ในแต่ละด้านจะแสดงได้ ดังตารางที่ 3 - 5

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านการบริหารจัดการ

(N=158)

คุณลักษณะของผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้นำให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	2.04	0.79	น้อย
2. ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือหลักการเหตุผลเป็นสำคัญ	2.22	1.08	น้อย
3. ผู้นำจะสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรให้มีแต่ความสุข	2.19	0.82	น้อย
4. การกระจายอำนาจในการบริหารงานเป็นไปอย่างเหมาะสม	2.05	0.68	น้อย
5. ผู้นำสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	2.21	0.79	น้อย
6. ผู้นำใช้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม	2.17	0.68	น้อย
7. ผู้นำให้รางวัลหรือคำชมเชยได้เหมาะสมกับสถานการณ์	2.26	0.94	น้อย
8. ผู้นำสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม	2.60	0.58	น้อย
9. ผู้นำมุ่งความสำเร็จและความเป็นเลิศร่วมกับทุกคนในองค์กร	3.47	0.89	มาก
10. มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานด้วยความเป็นมิตร	2.20	0.72	น้อย
11. ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	3.66	0.89	มาก
12. ผู้นำมีความยืดหยุ่นและจัดการงานได้เหมาะสมตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.15	0.75	ปานกลาง
13. ผู้นำจัดสรรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ให้แต่ละฝ่ายด้วยความยุติธรรม	3.48	0.81	มาก
14. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ	3.03	1.09	ปานกลาง
รวม	2.62	0.22	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือผู้นำสนับสนุนให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.66$ ) ผู้นำจัดสรรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ให้แต่ละฝ่ายด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.48$ ) และผู้นำมุ่งความสำเร็จและความเป็นเลิศร่วมกับทุกคนในองค์กร ( $\bar{X} = 3.47$ ) อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ คือ ผู้นำมีความยืดหยุ่นและจัดการงาน ได้เหมาะสมตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.15$ ) และผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ ( $\bar{X} = 3.03$ ) และอยู่ในระดับน้อย จำนวน 9 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้นำสนับสนุน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 2.60$ ) ผู้นำให้รางวัลหรือคำชมเชยได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 2.26$ ) และผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจ โดยยึดถือหลักการเหตุผลเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 2.22$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจ  
ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านคุณธรรม  
(N=158)

คุณลักษณะของผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กรเกิดจากความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันละกัน	2.66	0.94	ปานกลาง
2. ผู้นำมีความเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กร	3.06	0.87	ปานกลาง
3. ผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ไม่ใช้อิทธิพลไปในทางที่มิชอบ	2.86	0.70	ปานกลาง
4. ผู้นำมีความอดทนต่อปัญหา และอารมณ์ของผู้อื่น	3.50	0.88	มาก
5. ผู้นำมีเมตตาต่อสมาชิกในองค์กร เช่น การช่วยเหลือสงนงาน ฯลฯ	3.03	0.75	ปานกลาง
6. ผู้นำมีความอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยน ไม่เย่อหยิ่ง	1.79	0.66	น้อยที่สุด
7. ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการของตน	2.02	0.64	น้อย
8. ผู้นำประพฤติตน โดยเอาความถูกต้องเป็นหลัก	3.47	0.81	มาก
รวม	2.80	0.31	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม มีความ  
คิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านคุณธรรม  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก  
จำนวน 2 ข้อ คือ ผู้นำมีความอดทนต่อปัญหาและอารมณ์ของผู้อื่น ( $\bar{X} = 2.50$ ) และผู้นำ  
ประพฤติตน โดยเอาความถูกต้องเป็นหลัก ( $\bar{X} = 3.47$ ) อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ  
โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้นำมีความเสียสละ  
เพื่อความสำเร็จขององค์กร ( $\bar{X} = 3.06$ ) ผู้นำมีเมตตาต่อสมาชิกในองค์กร เช่น การช่วยเหลือ  
สงนงาน ฯลฯ ( $\bar{X} = 3.03$ ) และผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ไม่ใช้อิทธิพลไปในทางที่มิชอบ  
( $\bar{X} = 2.86$ ) อยู่ในระดับน้อยจำนวน 1 ข้อ คือ ผู้นำมีความรับผิดชอบ ต่อการบริหารจัดการ

ของตน ( $\bar{X} = 2.02$ ) และอยู่ในระดับน้อยที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ ผู้นำมีความอ่อนน้อมถ่อมตน  
อ่อนโยน ไม่เย่อหยิ่ง ( $\bar{X} = 1.79$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจ  
ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านทักษะหรือ  
ความสามารถต่าง ๆ

(N=158)

คุณลักษณะของผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. มีความสามารถในการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจด้วยความเรียบร้อย	2.91	0.82	ปานกลาง
2. ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง	2.68	0.97	ปานกลาง
3. ผู้นำสามารถสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง	3.46	0.81	มาก
4. ผู้นำมีความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน	2.86	0.70	ปานกลาง
5. ผู้นำมีศิลปะในการจูงใจและผสมผสานจิตใจของทุกคนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	3.50	0.88	มาก
6. ผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และยังสามารถรักษาคุณสมบัติเฉพาะตัวไว้ได้ดีเยี่ยม	3.79	0.81	มาก
7. ผู้นำมีความกล้าและมีความมั่นใจในการบริหารงาน	3.47	0.81	มาก
รวม	3.24	0.37	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม มีความ  
คิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ด้านทักษะหรือ  
ความสามารถต่าง ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้  
3 ลำดับ คือ ผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและยังสามารถรักษาคุณสมบัติ  
เฉพาะตัวไว้ได้ดีเยี่ยม ( $\bar{X} = 3.79$ ) ผู้นำมีศิลปะในการจูงใจและผสมผสานจิตใจของทุกคน เพื่อให้  
เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.50$ ) และผู้นำมีความกล้าและมีความมั่นใจในการ  
บริหารงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญ

ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ มีความสามารถในการสื่อสารให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ( $\bar{X} = 2.91$ ) ผู้นำมีความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน ( $\bar{X} = 2.86$ ) และผู้นำสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง ( $\bar{X} = 2.68$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานผู้วิจัยได้นำผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 จำแนกตามเพศ ใช้ t-test (Independent Sample) และอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้ F-test ผ่านการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กรณีพบที่มีความแตกต่างผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD (Least Significant Different) ดังนี้

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม	ชาย		หญิง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการบริหารจัดการ	2.63	0.23	2.62	0.17	0.100	.920
2. ด้านคุณธรรม	2.81	0.31	2.70	0.29	1.066	.288
3. ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ	3.24	0.37	3.23	0.29	0.128	.899
รวม	2.83	0.20	2.79	0.15	0.589	.557

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำนวนตามอายุ โดยรวม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมือง มหาสารคาม	21 - 30 ปี (N=25)			31 - 40 ปี (N=47)			41 - 50 ปี (N=73)			51 ปีขึ้นไป (N=13)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ด้านการบริหารจัดการ	2.62	0.25	ปานกลาง	2.64	0.23	ปานกลาง	2.63	0.22	ปานกลาง	2.56	0.12	น้อย
2. ด้านคุณธรรม	2.81	0.35	ปานกลาง	2.73	0.29	ปานกลาง	2.89	0.29	ปานกลาง	2.52	0.22	น้อย
3. ด้านทักษะหรือความสามารถ ต่างๆ	3.28	0.33	ปานกลาง	3.14	0.38	ปานกลาง	3.30	0.37	ปานกลาง	3.16	0.32	ปานกลาง
รวม	2.83	0.21	ปานกลาง	2.78	0.20	ปานกลาง	2.86	0.18	ปานกลาง	2.69	0.10	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ โดยรวมพบว่า  
ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ อยู่ในระดับ  
ปานกลางทั้ง 3 ช่วงอายุ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ  
ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 41 – 50 ปี ( $\bar{X} = 2.86$ ) ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 21 – 30 ปี  
( $\bar{X} = 2.83$ ) และข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 31 – 40 ปี ( $\bar{X} = 2.78$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 8 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวม

	ปริญญาตรี (N=72)			ปริญญาโท (N=81)			ปริญญาเอก (N=5)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม									
1. ด้านการบริหารจัดการ	2.62	0.23	ปานกลาง	2.63	0.21	ปานกลาง	2.51	0.31	น้อย
2. ด้านคุณธรรม	2.91	0.29	ปานกลาง	2.71	0.30	ปานกลาง	2.62	0.23	น้อย
3. ด้านทักษะหรือความสามารถ ต่าง ๆ	3.35	0.35	ปานกลาง	3.14	0.35	ปานกลาง	3.24	0.37	ปานกลาง
รวม	2.88	0.17	ปานกลาง	2.78	0.18	ปานกลาง	2.71	0.30	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา  
โดยรวมพบว่า ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ  
อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ระดับการศึกษา โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหา  
น้อยได้ 3 ลำดับ คือ ข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 2.88$ ) ข้าราชการ  
ตำรวจที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ( $\bar{X} = 2.78$ ) และข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษา  
ปริญญาเอก ( $\bar{X} = 2.71$ ) ตามลำดับ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ตารางที่ 9 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจนครหลวงเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวม

	น้อยกว่า 5 ปี (N=53)			10 – 15 ปี (N=64)			16 – 20 ปี (N=34)			21 ปีขึ้นไป (N=7)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจนครหลวงเมืองมหาสารคาม												
1. ด้านการบริหารจัดการ	2.59	0.21	น้อย	2.63	0.24	ปานกลาง	2.66	0.20	ปานกลาง	2.60	0.21	น้อย
2. ด้านคุณธรรม	2.75	0.29	ปานกลาง	2.85	0.33	ปานกลาง	2.79	0.31	ปานกลาง	2.76	0.24	ปานกลาง
3. ด้านทักษะหรือความสามารถ ต่าง ๆ	3.17	0.38	ปานกลาง	3.28	0.37	ปานกลาง	3.26	0.37	ปานกลาง	3.20	0.19	ปานกลาง
รวม	2.77	0.18	ปานกลาง	2.85	0.19	ปานกลาง	2.84	0.21	มาก	2.79	0.12	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาในการ  
ปฏิบัติงาน โดยรวมพบว่า ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือ  
ความสามารถต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับ  
ความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ข้าราชการตำรวจที่มีระยะเวลาในการ  
ปฏิบัติงาน 10-15 ปี ( $\bar{X} = 2.85$ ) ข้าราชการตำรวจที่มีระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี  
( $\bar{X} = 2.84$ ) และข้าราชการตำรวจที่มีระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 2.79$ )  
ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ โดยรวมและ  
จำแนกเป็นรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	0.072	3	0.024	0.466	.706
	ภายในกลุ่ม	7.956	154	0.052		
	รวม	8.028	157			
2. ด้านคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.801	3	0.600	6.794	.000*
	ภายในกลุ่ม	13.611	154	0.088		
	รวม	15.413	157			
3. ด้านทักษะหรือความสามารถ ต่าง ๆ	ระหว่างกลุ่ม	0.905	3	0.302	2.208	.089
	ภายในกลุ่ม	21.034	154	0.137		
	รวม	21.939	157			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.401	3	0.134	3.730	.013*
	ภายในกลุ่ม	5.523	154	0.036		
	รวม	5.924	157			

หมายเหตุ \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD. (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ ด้านคุณธรรม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม		อายุ			
		21 – 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
อายุ	$\bar{X}$	2.81	2.73	2.89	2.52
21 – 30 ปี	2.81	-	.258	.265	.006*
31 – 40 ปี	2.73	-	-	.004*	.031*
41 – 50 ปี	2.89	-	-	-	.000*
51 ปีขึ้นไป	2.52	-	-	-	-

หมายเหตุ \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 11 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ ด้านคุณธรรม พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 21 -30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป

ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 31 -40 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 41 – 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 41 -50 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากข้าราชการตำรวจที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานีตำรวจนครบาลเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา  
โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจนครบาลเมืองมหาสารคาม	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	0.072	2	0.036	0.705	.496
	ภายในกลุ่ม	7.956	155	0.051		
	รวม	8.028	157			
2. ด้านคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.618	2	0.809	9.088	.000*
	ภายในกลุ่ม	13.795	155	0.089		
	รวม	15.413	157			
3. ด้านทักษะหรือความสามารถ ต่าง ๆ	ระหว่างกลุ่ม	1.631	2	0.816	6.225	.003*
	ภายในกลุ่ม	20.308	155	0.131		
	รวม	21.939	157			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.428	2	0.214	6.028	.003*
	ภายในกลุ่ม	5.496	155	0.035		
	รวม	5.924	157			

หมายเหตุ \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจ ต่อ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจนครบาลเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา  
โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน  
มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม และ  
ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจ  
ต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจนครบาลเมืองมหาสารคาม เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ  
LSD. (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 13-14

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ  
ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา  
ด้านคุณธรรม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม		ระดับการศึกษา		
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	2.91	2.71	2.62
ปริญญาตรี	2.91	-	.000*	.040*
ปริญญาโท	2.71	-	-	.509
ปริญญาเอก	2.62	-	-	-

หมายเหตุ \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการคุณธรรม  
พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างจากข้าราชการ  
ตำรวจสถานีที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท และปริญญาเอก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะ  
ผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา  
ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม		ระดับการศึกษา		
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	3.35	3.14	3.22
ปริญญาตรี	3.35	-	.001*	.458
ปริญญาโท	3.14	-	-	.623
ปริญญาเอก	3.22	-	-	-

หมายเหตุ \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านทักษะ  
หรือความสามารถต่าง ๆ พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็น  
แตกต่าง จากข้าราชการตำรวจสถานีที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาในการ  
ปฏิบัติงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	0.133	3	0.044	0.863	.462
	ภายในกลุ่ม	7.895	154	0.051		
	รวม	8.028	157			
2. ด้านคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.288	3	0.096	0.979	.404
	ภายในกลุ่ม	15.125	154	0.098		
	รวม	15.413	157			
3. ด้านทักษะหรือความสามารถ ต่าง ๆ	ระหว่างกลุ่ม	0.387	3	0.129	0.923	.431
	ภายในกลุ่ม	21.552	154	0.140		
	รวม	21.939	157			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.192	3	0.064	1.723	.165
	ภายในกลุ่ม	5.731	154	0.037		
	รวม	5.924	157			

หมายเหตุ \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาใน  
การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานี  
ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานี  
ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และ  
ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ โดยวิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ดังนี้

ตารางที่ 16 จำนวนความถี่ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานี  
ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ข้อเสนอแนะ	จำนวน ความถี่
1. ด้านการบริหารจัดการ	
1.1 ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรเสมอ	42
1.2 ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้น	39
1.3 ผู้บริหารควรตั้งใจให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	35
1.4 ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร	28
1.5 ผู้บริหารควรมีแนวทางโน้มน้าวผู้ตามให้ใช้เหตุผลในการจัดการปัญหา	23
1.6 ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางที่ดีในการทำงานแก่บุคลากร	18
1.7 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอ	6
2. ด้านคุณธรรม	
2.1 ผู้บริหารควรมีเมตตาธรรมไม่มีอคติ หรือลำเอียงด้วยความชิงหรือรัก	58
2.2 ผู้บริหารต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	53
2.3 ผู้บริหารต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร	48
2.4 ผู้บริหารต้องมีความอดกลั้น และอดทน ทั้งทางอารมณ์และจิตใจ	45
2.5 ผู้บริหารต้องรู้จักให้อภัย มีเมตตาธรรมจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	36
2.6 ผู้บริหารต้องรู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	34
2.7 ผู้บริหารควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีด้วยคุณธรรม	32
2.8 ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่มด้วยความคิดสร้างสรรค์ โครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น	21



ข้อเสนอแนะ	จำนวน ความถี่
2.9 ผู้บริหารควรเป็นผู้มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสูง คือ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และสำนึกในการสร้างฐานะของตน และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	14
3. ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ	
3.1 ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ต้องเป็นคนที่มีมองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็น มองเห็น โอกาสในอนาคตได้ และเมื่อมองเห็นภาพอนาคตแล้ว ก็ต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน ไม่ใช่แค่ฝันเพียงอย่างเดียว	68
3.2 ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม เป็นการนำแผนงานที่กำหนดไว้นั้น มากระจายสู่พนักงาน และทีมงาน โดยพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคนให้เหมาะกับงานแต่ละอย่าง เพื่อให้เขาสามารถที่จะทำงานได้ตามที่ถนัด รวมทั้งให้โอกาสคนอื่น ๆ ได้ทำงาน	54
3.3 ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานได้ จะต้องเป็นคนที่ทำงานให้สำเร็จ โดยเน้นทั้งงานและคนในการสร้างทีมงานที่ดี ผู้นำก็ต้องมีทักษะในการสื่อความที่ดี	47
3.3 ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานได้ จะต้องเป็นคนที่ทำงานให้สำเร็จ โดยเน้นทั้งงานและคนในการสร้างทีมงานที่ดี ผู้นำก็ต้องมีทักษะในการสื่อความที่ดี มีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนในทีม โดยเน้นให้ทุกคนร่วมกันทำงานเป็นทีมงาน	34
3.4 ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ ให้พนักงานได้ มีพลังในการสร้างกำลังใจให้กับทีมงาน และกระตุ้น ให้พนักงานมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จได้	23
3.5 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ มีความเข้าใจพนักงานที่มีผลงานไม่ดี และพยายามที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานมากขึ้น แต่จะพยายามพัฒนาให้พนักงานทำงานให้ได้ ผู้นำที่ดีจึงเปรียบเสมือนครู ที่สอนพนักงานทั้งด้านความรู้ในการทำงาน และเป็นตัวอย่างสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมด้วย	

จากตารางที่ 16 พบว่า การวิเคราะห์ความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานี่ ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร  
เสมอ (ความถี่ 42) ผู้บริหารควรกระตุ้น ให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้น (ความถี่ 39)  
ผู้บริหารควรจูงใจ ให้บุคลากรทำงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมาย (ความถี่ 35) ผู้บริหารควรสร้าง  
ความเข้าใจถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร (ความถี่ 28) ผู้บริหารควรมีแนวทาง  
โน้มน้าวผู้ตาม ให้ใช้เหตุผลในการจัดการปัญหา (ความถี่ 23) ผู้บริหารควรให้คำปรึกษา  
ชี้แนะแนวทางที่ดี ในการทำงานแก่บุคลากร (ความถี่ 18) และผู้บริหารควรสนับสนุนให้  
บุคลากรหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอ (ความถี่ 6)

2. ด้านคุณธรรม คือ ผู้บริหารควรมีเมตตาธรรมไม่มีอคติ หรือลำเอียงด้วยความ  
ชังหรือรัก (ความถี่ 58) ผู้บริหารต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม  
(ความถี่ 53) ผู้บริหารต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องใน โอกาสอันสมควร  
(ความถี่ 48) ผู้บริหารต้องมีความอดกลั้น และอดทน ทั้งทางอารมณ์และจิตใจ (ความถี่ 45)  
ผู้บริหารต้องรู้จักให้อภัย มีเมตตาธรรมจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (ความถี่ 36)  
ผู้บริหารต้องรู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้  
ผู้บังคับบัญชา (ความถี่ 34) ผู้บริหารควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยคุณธรรม (ความถี่ 32)  
ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่มด้วยความคิดสร้างสรรค์ โครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์  
ในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น (ความถี่ 21) และผู้บริหารควรเป็นผู้มีสำนึกใน  
ความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (ความถี่ 14)

3. ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ คือ ผู้บริหารที่ดี ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และ  
สามารถกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการ ไปสู่เป้าหมายนั้น ได้อย่างชัดเจน (ความถี่ 68)  
ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระจายงาน ให้ทีมงานอย่างเหมาะสม เป็นการนำแผนงานที่กำหนดไว้  
มากระจายสู่พนักงาน และทีมงาน โดยพิจารณาความเหมาะสม ของพนักงานแต่ละคนให้  
เหมาะกับงาน เพื่อให้เขาสามารถที่จะทำงานได้ตามที่ถนัด (ความถี่ 54) ผู้บริหารจะต้องสร้าง  
ทีมงานได้ จะต้องเป็นคนที่ทำงานให้สำเร็จ โดยเน้นทีมงาน เน้นทั้งคน และในการสร้างทีมงาน  
ที่ดี ผู้นำก็ต้องมีทักษะในการสื่อความที่ดี มีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนในทีม ไม่เลือกที่  
รักมักที่ชัง เวลาทำงานก็จะเน้นให้ทุกคนร่วมกันทำงาน ไม่มีการทำตัวเด่นเพียงคนเดียว หรือ  
รับแต่ชอบ ไม่ยอมรับผิดชอบ (ความถี่ 47) ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ ให้พนักงานได้ มี  
พลังในการสร้างกำลังใจให้กับทีมงานและกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการ

ที่จะประสบความสำเร็จได้ (ความถี่ 34) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ มีความ  
เข้าใจพนักงานที่มีผลงานไม่ดี และพยายามที่จะพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถและ  
ทักษะในการทำงานมากขึ้น แต่จะพยายามพัฒนาให้พนักงานทำงานให้ได้ ผู้นำที่ดีจึงเปรียบ  
เสมือนครู ที่สอนพนักงานทั้งด้านความรู้ในการทำงาน และเป็นตัวอย่างสำหรับพฤติกรรม  
ที่เหมาะสมด้วย (ความถี่ 23)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคามในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 93.70 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 – 15 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 40.51
2. ผลการวิเคราะห์ ระดับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคามพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ด้านคุณธรรม และด้านการบริหารจัดการ ตามลำดับ
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า
  - 3.1 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

3.2 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม

3.3 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ

3.4 ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารควรให้กำลังใจ ในการทำงานแก่บุคลากรเสมอ ผู้บริหารควรกระตุ้น ให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผู้บริหารควรจูงใจ ให้บุคลากรทำงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารควรมีแนวทาง โน้มน้าวผู้ตามให้ใช้เหตุผลในการจัดการปัญหา ผู้บริหารควร ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางที่ดี ในการทำงานแก่บุคลากร และผู้บริหารควร สนับสนุนให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอ

4.2 ด้านคุณธรรม คือ ผู้บริหารควรมีเมตตาธรรมไม่มีอคติ รู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง ในโอกาสอันสมควร มีความอดกลั้น และอดทน ทั้งทางอารมณ์และจิตใจ ผู้บริหารต้องรู้จักให้อภัยมีเมตตาธรรมจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี ในการทำงานต้องรู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยคุณธรรม เป็นผู้มีความคิดริเริ่มด้วยความคิดสร้างสรรค์ โครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น และควรเป็นผู้มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวม

4.3 ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ คือ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสามารถกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้น ได้อย่างชัดเจนกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม เป็นการนำแผนงานที่กำหนดไว้นั้น มากระจายสู่พนักงาน และ

ทีมงาน โดยพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคน ให้เหมาะกับงานเพื่อให้เขาสามารถที่จะทำงานได้ตามที่ถนัด โดยเน้นทั้งงานเน้นทั้งคนและในการสร้างทีมงานที่ดีผู้นำก็ต้องมีทักษะในการสื่อความที่ดีมีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน ในทีมต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้มีพลังในการสร้างกำลังใจ ให้กับทีมงานและกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จได้ เป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ มีความเข้าใจพนักงานที่มีผลงานไม่ดีและพยายามที่จะพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานมากขึ้น แต่จะพยายามพัฒนาให้พนักงานทำงาน ให้ได้ผู้นำที่ดีจึงเปรียบเสมือนครูที่สอนพนักงาน ทั้งด้านความรู้ในการทำงานและเป็นตัวอย่างสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมด้วย

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. ความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็น ของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำมีความยืดหยุ่นและจัดการงานได้เหมาะสมตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งความสำเร็จและความเป็นเลิศร่วมกับทุกคน ในองค์การภายใต้การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ในองค์การให้มีแต่ความสุขส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การให้เกิดความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันละกัน เมื่อเกิดปัญหาผู้นำมีความอดทนต่อปัญหาและอารมณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงผู้นำมีความกล้าและมีความมั่นใจในการบริหารงาน สามารถสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ในทุกเรื่อง และความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน จึงส่งผลให้ระดับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณภัทร ชินวงศ์ (2545 : 98) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ในทัศนะของครูอาจารย์โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คนัย สันตยากร (2548 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัย สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัย สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551 : 76) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำในองค์กร ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการ ของผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธวัชชัย ผลอ้วน (2554 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชน ต่อคุณลักษณะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอ โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของประชาชน ต่อคุณลักษณะผู้นำ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอ โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านทักษะความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน

2. ข้าราชการตำรวจที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคามแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคามพบว่า จำแนกตามเพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามอายุ และระดับการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยรวม



ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเพศชายกับหญิง มีความสามารถการตัดสินใจ การปฏิบัติงานไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันและในสังคมปัจจุบันเปิดโอกาส ให้ชายกับหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน ทั้งด้านการเมือง การปกครอง และการทำงาน จึงทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม แตกต่างกันเพราะคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารนี้ เป็นแนวทางให้ข้าราชการตำรวจจะต้องนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารในทิศทางเดียวกัน ตำแหน่งงานหรือสายงานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมตำแหน่งอื่น ๆ ได้รับโอกาสจากผู้บริหารในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ดังนั้นทุกคนจะต้องยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นและปฏิบัติตาม อย่างเคร่งครัด โดยถือว่าเป็นการบริหารงานภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพศชายและเพศหญิง จึงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วัชระ ช่วยประเสริฐ (2550 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธวัชชัย ผลอ้วน (2554 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชน ต่อคุณลักษณะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ของประชาชนที่มีเพศ แตกต่างกัน ต่อคุณลักษณะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคายพบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ข้าราชการตำรวจสถานีดำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ข้าราชการตำรวจที่มีอายุต่างกันนั้น สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดจากอายุราชการที่ต่างกัน คนที่มีอายุราชการมากย่อมอาจหมายถึงคนที่มีอายุมาก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจ ในการบริหารงานเป็น ไปอย่างเหมาะสมตามอายุ หรือชั้นยศ

และอายุที่แตกต่างกัน ยังส่งผลต่อการประพฤติกรรม ของผู้บริหารและสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำ กับสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน รวมถึงการ ให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้ร่วมงานด้วย ดังนั้น ข้าราชการตำรวจที่มีอายุแตกต่างกัน จึงมี ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วัชรระ ช่วยประเสริฐ (2550 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำ ของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ ผู้นำ ของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มี อายุต่างกัน มีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน ในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และ สมาชิกที่มีอายุต่างกัน ส่วนด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถทางการบริหารแตกต่างกัน ในความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน นอกนั้น ไม่แตกต่าง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชีระ กองทรัพย์ (2552 : 95-96) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารตามทัศนคติของพนักงานธนาคารออมสิน ผลการวิจัยพบว่า ผลการ เปรียบเทียบระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารตามทัศนคติของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือ ความสามารถต่าง ๆ จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ข้าราชการตำรวจ ได้รับการสนับสนุน ให้ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในสายงานของ บุคลากร ส่งผลให้การเลื่อนระดับปรับเงินเดือนมีทิศทางที่สูงขึ้นตามไปด้วย และการเลื่อน ขึ้นเงินเดือนผู้บริหารพิจารณา จากผลการปฏิบัติงานและคุณภาพของงานทำให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและมีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาเพื่อเป้าหมาย ต่อตำแหน่งหน้าที่และองค์กร ดังนั้นบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จึงมีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยรวมแตกต่างกันใน

ด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ มุ่งความสำเร็จและความเป็นเลิศร่วมกับทุกคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วัชรระ ช่วยประเสริฐ (2550 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน ในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มีอายุต่างกัน ส่วนด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถ ทางการบริหารแตกต่างกันในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่างสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร (2552 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี จำแนกตาม ระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อัมพร ไชยมาศย์ (2554 : 87) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน กล่าวได้ว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจึงมีผลต่อ ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารจะสั่งการและตัดสินใจ โดยยึดถือหลักการระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร

ให้เกิดความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันละกัน และยังมีเหตุผลในด้านการสอนงานให้กับผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ย่อมมีความต้องการได้รับการพัฒนาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร (2552 : 98) ได้ศึกษาเรื่อง เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสาวภา สัมพุล (2555 : 87) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานบุรีรัมย์ เขต 3 เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่วิเคราะห์ได้จากข้อค้นพบเป็นสาระสำคัญที่ประมวลได้ เพื่อนำ ไปเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาในโอกาสต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยการกระจายอำนาจในการบริหารงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และควรสนับสนุนให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

1.2 ด้านคุณธรรม ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กรให้เกิดจากความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันละกัน และเพิ่มความอดทนต่อปัญหาและอารมณ์ของผู้อื่น โดยประพฤติตนแบบเอาความถูกต้องเป็นหลัก

1.3 ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานในทุกเรื่อง โดยให้ความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน และควรมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และรักษาคุณสมบัติเฉพาะตัว ไว้ให้ดียิ่ง

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรงจตุรเมืองมหาสารคาม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานีดำรงจตุรเมืองมหาสารคาม เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลสัมพันธ์ ต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถเชื่อมโยงวิธีการวางรากฐาน การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีในระดับประเทศอย่างเป็นระบบและเกิดความต่อเนื่อง

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการวิจัยติดตามประเมินผลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรงจตุรเมืองมหาสารคาม และพื้นที่อื่นทั่วประเทศโดยการศึกษาเปรียบเทียบผลการ การบูรณาบนความแตกต่างทางด้านบริบททางวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของสถานีดำรงจตุรให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กฤษณ์ มหาวิรุฬห์. (2544). รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจของกระทรวง ทบวงกรม  
ลงสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ :  
ที. เอส. บี. โปรดักส์.
- กิตติ สุทธิสัมพันธ์. (2545). ความคิดเห็นของตัวแทนออกของต่อพิธีการศุลกากรในการนำสินค้าเข้า  
จากต่างประเทศ : ศึกษากรณีการนำเข้าทางสำนักงานศุลกากรท่าอากาศยาน กรุงเทพฯ.  
วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. ปริญญาานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- จิรายุ ทรัพย์สิน. (2545). ความคิดเห็นของนิสิตที่มีต่อการเลือกตั้ง ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร :  
ศึกษาเฉพาะกรณีนิสิตปริญญาตรี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราลักษณ์ ภูภัทรพงศ์. (2551). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและ  
ครู สังกัดสถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์  
มหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- จำเรียง ภาวจิตร. (2536). “สาธารณมิตติ,” เอกสารการสอนชุดวิชาสังคมศึกษา 4 (เล่ม 2). กรุงเทพฯ :  
สารมวลชน.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย  
อำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณภัทร ชินวงศ์. (2545). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ใน  
ทัศนะของครู อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก  
กรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.



- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และรัตยาพร เสมอใจ. (2549). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.  
 ดนัย สันตยากร. (2548). คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
 สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3. ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ตะวัน สาดแสง. (2548). สร้างคน สร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร. กรุงเทพฯ :  
 ดวงกมลสมัย.
- ทองใบ สุดซารี. (2550). ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้. อุบลราชธานี  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ระชะชัย เหลืองเพชรรัตน์. (2553). แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ  
 ปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนในสังกัดตำรวจภูธรภาค 6. วิทยานิพนธ์  
 รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย ผลอ้วน. (2554). ความคิดเห็นของประชาชนต่อคุณลักษณะผู้นำของนายกองค์การบริหาร  
 ส่วนตำบลวัดหลวง อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์.  
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธีระ กองทรัพย์. (2551). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนคติของพนักงานธนาคาร  
 ออมสิน. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.  
 กรุงเทพฯ : แอล. ที. เพรส.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อิน โน  
 กราฟฟิกส์.
- นืออน กลิ่นรัตน์. (2552). จิตวิทยาเบื้องต้น. ขอนแก่น : ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บรรเลง อุ่นพิกุล. (2551). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน  
 จังหวัดมหาสารคาม ในทัศนะของประชาชน : กรณีศึกษาเขตเลือกตั้งที่ 1 อำเภอวาปีปทุม  
 จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2553). ขอบข่ายรัฐประศาสนศาสตร์ยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- บุตรี จารุโรจน์ และคนอื่นๆ. (2549). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ปริญญา ดันสกุล. (2550). ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : จิตจักรวาล.
- ปรีดา ชิตทรงสวัสดิ์. (2543). ความคิดเห็นของปศุสัตว์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ต่องานส่งเสริมปศุสัตว์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และปิยะนุช เงินคล้าย. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ :  
คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรนิภา ยันนาคี และคนอื่นๆ. (2546). “การสำรวจความต้องการการจัดการศึกษาในระดับ  
ปริญญาตรี ในจังหวัดลพบุรี.” วิทยาสารกำแพงแสน. ปี 1 ฉบับที่ 3 : 137- 151.
- เพทาย ศิริมุสิกะ. (2547). การตัดสินใจของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา  
ต่อการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร. (2552). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2547). ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ : ความจำเป็นในยุคแห่งการแข่งขัน. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนตรี พิริยะกุล. (2551). [ออนไลน์]. กรอบแนวความคิดการวิจัย. [สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มีนาคม  
2558]. จาก <http://www.ru.ac.th>
- มาลินี จุฑะรพ. (2542). จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัษการพิมพ์.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2552). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรมवल นันท์สุภวัฒน์. (2542). ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ. เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.

- วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล.(2551). คุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาตามทฤษฎีของครูจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.
- วัชรระ ช่วยประเสริฐ. (2550). คุณลักษณะผู้นำของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัด  
นครปฐม. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2545). ระเบียบวิธีวิจัยทางการบริหาร. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและ  
พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.
- ศุภวัฒน์กร วงศ์ชนนวิ และพีรสิทธิ์ คำวนิตศิลป์.(2552). สถิติพื้นฐานเพื่อผู้บริหารท้องถิ่น :  
เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต  
สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาสถิติสำหรับนักบริหารท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริม  
การปกครองส่วนท้องถิ่น.
- ศุทธิพร ทองสุทธิ. (2553). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่  
อำเภอลำโรง จังหวัดอุบลราชธานี. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม. งานอำนวยการ. (2558). มหาสารคาม : สถานีตำรวจภูธรเมือง  
มหาสารคาม.
- สมนึก กัททิชณี. (2554). การวัดผลการการศึกษา. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพัตรา สุภาพ. (2545). สังคมวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 22. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภชัย เอะน้อย. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต  
จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น


- สุรพงษ์ แสงเรณู. (2552). ความคิดเห็นของพนักงานส่วนท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของ  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ อำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด.  
การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.  
สุเทพ พงศรีวัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2 : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.  
\_\_\_\_\_. (2548). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรส.
- สุเมธ แสงนันทนวล. (2552). ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือสถาบัน  
ราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2549). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 6. ใน ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนว  
ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสาวภา สัมพุล. (2555). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2551). คุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการ  
ทำงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม. รายงานการวิจัย.  
: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เสน่ห์ ชูโยโต. (2554). “การพัฒนาจิตสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,”  
วารสารการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 : 6-33.
- อรพิชชา ต้ายไธสง. (2556). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อัมพร ไชยมาตย์. (2554). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร  
และครูผู้สอนในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยนครพนม.
- Anonymus. (1996). Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. 10<sup>th</sup> ed. Merriam-Webster  
incorporated : Massachusetts.

- Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and Leadership : An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire," **Journal of the Leadership Quarterly**. 14. 261 – 295.
- Avolio, B. J. (1999). **Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organization**. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Bass, B. M. (1981). **Stogdill's Hand Book of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York : The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1998). **Transformational Leadership : Industrial, Military and Educational Impact**. Mahway, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- \_\_\_\_\_. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set**. 3<sup>rd</sup> ed. Redwood City, CA : Mind Garden.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., and Bebb, M. (1987). "Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect," **Group and Organization Studies**. 12. 73-87.
- Best, J. W. (1977). **Research in Education Englewood Cliffs**. NJ : Prentice-Hall.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Cheupalakit, P. (2002). **The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand**. Doctoral Dissertation Department of Educational Administration and Foundations Illinois State University.
- Chirametakorn, R. (2003). **Transformational Leadership and Women Leaderships in Thailand**. Doctoral Dissertation Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Daft, R. L. (2006). **The New Era of Management**. Mason, Ohio : Thomson South-Western.
- Davies, M. R. (2004). **Prediction of Transformational Leadership by Personality Constructs for Senior Australian Organizational Executive Leaders**. Doctoral Dissertation Faculty of Health Science Doctoral Dissertation University of Griffith.

- Downton, J. V. (1973). **Rebel Leadership : Commitment and Charisma in the Revolutionary Process**. New York, NY : Free Press.
- DuBrin, A. J. (2006). **Essentials of Management**. 7<sup>th</sup> ed. Mason, Ohio : Thomson South-Western.
- Ekin, C. (1997). "Perceptions of Principals and Teachers Concerning Desirable Leadership Traits for Principals in St. Louis Elementary School," **Dissertation Abstracts International**. 57 (3). 158-A.
- Fiedler, F. E. (1995). **A theory of Leadership Effectives**. New York : McGraw-Hill.
- Fled M.P. Man. (1971). **Psychology in the Industrial Environment**. London : Butterworth and Co. Ltd.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill.
- Handel, M. J. (2003). **The Sociology of Organizations : Classic, Contemporary, and Critical Readings**. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1993). **Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resouces**. 6<sup>th</sup> ed. Englwood cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation : Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," **Journal of Applied Psychology**. 78. 891-902.
- Hurlock E. (1995). **Adolescent Development**. New York : McGraw-Hill Book.
- Ketz, D. and Kahn, R.L. (1973). **The Social Psychology of Organization**. New York : john Wiley & Sons.
- LaMonica, E. L. (1983). **Nursing Leadership and Management : An Experiential Approach**. California : Wards Worth Health Sciences Division.
- Likert, R. (1970). **New Patterns of Management**. New York : McGraw-Hill.
- Luthans Freeman. (1995). **Organization Behavioral**. 7<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Maccarty, P. L. (1988). **Chemistry for Environmental Engineering**. New York : McGraw-Hill.
- Marquis, B. L., and Huston, C. L. (1995). **Leadership Roles and Management Functions in**

- Nursing : Theory and Application.** 2<sup>nd</sup> ed. Philadelphia : Lippincott-Raven Publisher.
- Mary L. Good. (2006). **Integrating the Individual and the Organization.** New York : Wiley.
- McDaniel, C., and Wolf, G. A. (1992). "Transformational Leadership in Nursing Service : A Test of Theory," **Journal of Nursing Administration.** 22 (2). 60-65.
- Mulder, M., Rendel, D., Leendert, K., and Japp, V. (1995). "Power, Situation and Leaders' Effectiveness : an Organizational Field Study," **Journal of Applied Psychology.** 71 (4). 566 – 570.
- Northouse, P. G. (2004). **Leadership : Theory and Practice.** 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Nuebert, M. J. (1988). "A Functional Based Modern Informal Leadership Perception in Intact Work Term (Team Interaction)," **Dissertation Abstracts International.** 59 (5). 1665-A.
- Rice, W. L. (1991). Leadership Behavior of Elementary School Principals and Teachers in Live Central Savannah River Area School Districts in Green," **Dissertation Abstracts International.** 52 (2). 378-A.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership : A Survey of the Literature.** New York : Free Press.
- Tannenbaum, R., and Schmidt, W. H. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern," **Harvard Business Review.** 51 (3). 162-164.
- Webster, N. (1973). **The Webster's Dictionary.** New York : Prentice Hall.
- Yamane, T. (1973). **Statistics : an introductory analysis.** New York : Harper and Row.
- Yukl, G. A. (2006). **Leadership in Organizations.** 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมือง  
มหาสารคาม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม โดยผู้วิจัยกำหนดให้มีการสอบถามถึงข้อมูล จำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่1แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่2แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคามโดยครอบคลุมเนื้อหา 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม และด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ จำนวน 29 ข้อ

ตอนที่3แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ อย่งไรก็ตาม ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้จากท่าน ทางผู้วิจัยจะถือเป็นความลับอย่างเคร่งครัด โดยจะไม่เปิดเผยชื่อหรือแหล่งที่มาของข้อมูลแก่บุคคลใดทั้งสิ้น เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากท่านเสียก่อน เท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ร้อยตำรวจโท คมสันต์บุพดา

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1.เพศ

v1

1. ชาย

2. หญิง

2.อายุ

v2

1. 21 – 30ปี

2. 31 – 40ปี

3. 41 – 50ปี

4. 51ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษา

v3

1. ปริญญาตรี

2. ปริญญาโท

3. ปริญญาเอก

4.ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

v4

1. น้อยกว่า 5ปี

2. 10 – 15ปี

3. 16 – 20ปี

4. 21ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ข้อ ที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานี ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	1.ด้านการบริหารจัดการ					
1.	ผู้นำให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงาน ทุกคน					
2.	ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือ หลักการเหตุผลเป็นสำคัญ					
3.	ผู้นำจะสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ในองค์กรให้มีแต่ความสุข					
4.	การกระจายอำนาจในการบริหารงานเป็นไป อย่างเหมาะสม					
5.	ผู้นำสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน					
6.	ผู้นำใช้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร เป็นไปอย่างเหมาะสม					
7.	ผู้นำให้รางวัลหรือคำชมเชยได้เหมาะสมกับ สถานการณ์					
8.	ผู้นำสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ บริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม					
9.	ผู้นำมุ่งความสำเร็จและความเป็นเลิศร่วมกับ ทุกคนในองค์กร					
10.	มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานด้วย ความเป็นมิตร					

ข้อ ที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีนี ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
11.	ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน					
12.	ผู้นำมีความยืดหยุ่นและจัดการงานได้ เหมาะสมตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
13.	ผู้นำจัดสรรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ให้ แต่ละฝ่ายด้วยความยุติธรรม					
14.	ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน ทุกระดับ					
	2.ด้านคุณธรรม					
15.	สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกใน องค์การเกิดจากความไว้วางใจและเคารพ นับถือซึ่งกันละกัน					
16.	ผู้นำมีความเสียสละเพื่อความสำเร็จของ องค์การ					
17.	ผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ไม่ใช้อิทธิพลไป ในทางที่มีขอบ					
18.	ผู้นำมีความอดทนต่อปัญหา และอารมณ์ของ ผู้อื่น					
19.	ผู้นำมีเมตตาต่อสมาชิกในองค์การ เช่น การ ช่วยเหลือสอนงาน ฯลฯ					
20.	ผู้นำมีความอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อน โยน ไม่เย่อหยิ่ง					
21.	ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการ ของตน					

ชื่อ ที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถาน ตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
22.	ผู้นำประพฤติตนโดยเอาความถูกต้องเป็น หลัก					
	3.ด้านทักษะ หรือความสามารถต่าง ๆ					
23.	มีความสามารถในการสื่อสารให้เป็นไปด้วย ความเรียบร้อย					
24.	ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ได้ในทุกเรื่อง					
25.	ผู้นำสามารถสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ใน ทุกเรื่อง					
26.	ผู้นำมีความใกล้ชิดด้วยความเป็นมิตรกับ ผู้ร่วมงานทุกคน					
27.	ผู้นำมีศิลปะในการจูงใจและประสานจิตใจของ ทุกคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการ ทำงาน					
28.	ผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม และยังสามารถรักษา คุณสมบัติเฉพาะตัวไว้ได้ดีเยี่ยม					
29.	ผู้นำมีความกล้าและมีความมั่นใจในการ บริหารงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจภูธร  
เมืองมหาสารคาม

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจภูธรเมือง  
มหาสารคาม ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

1.ด้านการบริหารจัดการ.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.ด้านคุณธรรม.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY


.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.ด้านทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**\*\*ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ข้อมูลอันมีค่า\*\***





ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY


ตารางภาคผนวกที่ 1 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า คะแนน	ค่าคะแนน เฉลี่ย	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
6.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
8.	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
9.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
10.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
11.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
12.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
13.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
14.	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
15.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
16.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
17.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
18.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
19.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
20.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
21.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
22.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
23.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
24.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
25.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า คะแนน	ค่าคะแนน เฉลี่ย	ผลการ ประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
26.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
27.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
28.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
29.	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับของเครื่องมือ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	121.5000	147.333	.570	.946
X2	121.4500	147.946	.614	.946
X3	121.5500	150.408	.291	.949
X4	121.6000	150.964	.202	.952
X5	121.7250	146.666	.482	.947
X6	121.7000	144.267	.703	.945
X7	121.6750	144.892	.741	.945
X8	121.6500	143.567	.879	.944
X9	121.5250	146.204	.517	.947
X10	121.5000	148.000	.566	.946
X11	121.5250	147.538	.524	.947
X12	121.4750	147.538	.648	.946
X13	121.7000	143.600	.845	.944
X14	121.7750	146.692	.473	.948
X15	121.7250	144.922	.717	.945
X16	121.7500	146.756	.537	.947
X17	121.6500	146.233	.687	.945
X18	121.6750	143.866	.717	.945
X19	121.6500	143.977	.791	.944
X20	121.5750	145.071	.739	.945
X21	121.3250	148.789	.376	.949
X22	121.3000	149.190	.423	.948

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X23	121.2500	150.141	.475	.947
X24	121.2750	149.640	.462	.947
X25	121.7250	142.153	.729	.945
X26	121.7000	142.574	.809	.944
X27	121.6750	143.046	.868	.944
X28	121.6500	143.567	.879	.944
X29	121.6250	144.138	.824	.944

#### Reliability Coefficients


N of Cases = 40.00    N of Item = 29

Alpha = .948

งานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





ที่ รศ.รปศ ๖๐๐๒/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พันตำรวจโทพรชัย คุณาเมือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจโท คมสันต์ บุญตา รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๒๐๑๑๐๕๐๙ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- |       |                                     |                               |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|
| เพื่อ | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา |
|       | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
|       | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบด้านภาษา               |
|       | <input type="checkbox"/>            | อื่นๆ ระบุ.....               |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT UDON THANI UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.ผูกพร ผูกาศ)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ๖๐๐๒/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณพยอม แก้วโยธา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจโท कमสันต์ นุพศธา รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๕๐๙ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- |       |                                     |                               |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|
| เพื่อ | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา |
|       | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
|       | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านภาษา               |
|       | <input type="checkbox"/>            | อื่นๆ ระบุ.....               |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รค.รปค ๖๐๐๒/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณชมพิต มัชประโม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจโท คมสันต์ ปุพตา รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๔๐๙ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษามอกเวลาวิชาการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ๐๑๐๐/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย  
เรียน ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม

ด้วย ร้อยตำรวจโท कमลันต์ บุพคา รหัสประจำตัว ๕๒๔๒๐๐๑๐๔๐๙ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการตำรวจที่ไม่สังกัดสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำนวน ๕๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ๐๐๑๑/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้บังคับกองหน้าที่สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม

ด้วย ร้อยตำรวจโท कमสันต์ นุพตา รหัสประจำตัว ๕๒๘๒๐๐๑๐๔๐๙ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการตำรวจที่สถานีตำรวจภูธรเมืองมหาสารคาม จำนวน ๑๖๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	ร.ต.ท.คมสันต์ บุพตา
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2525
ภูมิลำเนา	13 หมู่ที่ 14 ต.นาสีนวน อ.พยัคฆภูมิพิสัย จ.มหาสารคาม
ที่อยู่ปัจจุบัน	290/31 ม.1 ต.หนองแสง อ.วาปีปทุม จ.มหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2555	นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY