

บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง

Antecedents Influencing the Leadership Development of Field Grade Army Officers

คมกฤช คชรักษา¹, ทวี แจ่มจำรัส², นลินี สุรดิษฐ์³ และ พลานันท์ ปะจายะกฤตย์⁴
Komgrit Kotcharaksa¹, Tawee Jamjumrus², Nalinee Suradinkura³ and Palanunt Pajajakrit⁴

สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
Program in Development Administration, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: k.kotcharaksa@gmail.com¹

Received: 2024-3-18; Revised: 2024-3-30; Accepted: 2024-3-31

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง ด้านคุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลง 2) ขนาดอิทธิพลของด้านคุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง ที่มีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือ นายทหารนักเรียนที่ได้รับการคัดเลือกจากหน่วยต่าง ๆ ทั่วประเทศ และกำลังเข้ารับการศึกษที่วิทยาลัยการทัพบก และโรงเรียนเสนาธิการทหารบก จำนวน 400 ตัวอย่าง สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก คือ นายทหารชั้นผู้ใหญ่ของกองทัพบก ชั้นนายพล ในตำแหน่งผู้บริหาร นายทหารระดับกลางชั้นยศพันเอก-พันเอก (พิเศษ) และชั้นยศพันตรี-พันโท รวม 16 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบการฝึกการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง พฤติกรรมทางสังคม คุณลักษณะ การบริหารจัดการ และ การเปลี่ยนแปลงตนเอง มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การบริหารจัดการมีอิทธิพลเชิงสาเหตุรวมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง มากที่สุด รองลงมาได้แก่ พฤติกรรมทางสังคม การเปลี่ยนแปลงตนเอง และ คุณลักษณะ ตามลำดับ และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง มีลักษณะเป็นภาพแผนภูมิประกอบด้วย การบริหารจัดการ ที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุดเป็นฐานผลึกต้นอยู่ล่างสุด พฤติกรรมทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงตนเอง อยู่ตรงกลาง และคุณลักษณะ ส่งเสริมอยู่ในระดับบน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, นายทหารระดับกลาง, การพัฒนา

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the level of leadership development of field-grade Army officers, characteristics, administrative management skills, social behavior skills, and self-development skills; 2) factors affecting the leadership development of Field Grade Army Officers; and 3) guidelines for developing the leadership of Field-Grade Army Officers. This research is a mixed-method. The quantitative research consisted of 400 samples

of Field-Grade Army Officers across the country with the ranks of major, lieutenant colonel, colonel, and senior colonel, students were selected from various units across the country and were studying at the Army War College and Command and General Staff College. A stratified random sample was used to collect data using a questionnaire. The data was analyzed by structural equation modeling. For the qualitative research, data collection by in-depth interviews consisted of 16 officers from high-ranking officers (general) and field-grade officers and analyzing data with content analysis.

The results showed that 1) leadership development of field-grade Army officers Leadership, social behavior skills, characteristics, administrative management skills, and self-development skills are all at the highest level of importance. 2) Administration management skill has the greatest causal influence on the development of field grade Army officers followed by social behavior skills, self-development skills, and characteristics, respectively, and 3) The guidelines for the leadership development of field grade Army officers are chart-based, consisting of administrative management skill that has the most total influence as the driving base at the bottom. Social behavior and self-development skills in the middle and characteristics are also promoted at the top level. In addition, the leadership development of field-grade Army officers must consist of maintaining Army ideology, military professionalism, morality and, good governance. Research results are useful to other military services; Royal Thai Armed Forces Headquarters, Royal Thai Navy, and Royal Thai Air Force as models and guidelines for effectively developing leadership of the field-grade officers.

keywords: Leadership, Army Officers, Development

บทนำ

เป้าหมายสูงสุดของทุกชาติในโลก ในภูมิภาคทวีปเอเชีย ไม่ว่าประเทศนั้นจะมีระบบการปกครองแบบเสรีประชาธิปไตย หรือปกครองแบบสังคมนิยม ทุกประเทศได้กำหนดไว้ในผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interest) คือการมีเอกราชอธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2565) ความสำเร็จขององค์กรใดๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐหรือภาคเอกชน เน้นอนว่าสิ่งที่คอยช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพ โดยมีภาวะผู้นำอย่างน้อย 3 ด้าน คือ 1) การบริหารงาน 2) บริหารคน และ 3) บริหารการเปลี่ยนแปลง จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังได้ (พัชรา วาณิชชิน, 2560)

การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของชาติได้นั้น ต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 52 รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต และเขตที่ประกาศโดยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชนเพื่อประโยชน์แห่งการนี้ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) การรักษาความมั่นคงของรัฐ การดำรงไว้ซึ่งความคงอยู่ และความเป็นเอกราชของประเทศ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ถึงแม้การใช้กำลังอำนาจทางทหารเป็นเครื่องมือในการระงับข้อขัดแย้งจะมีน้อยลง แต่กำลังทหารก็ยังมีภารกิจในด้านการรักษาความมั่นคงภายใน การช่วยพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน ฯลฯ ปริมาณมากขึ้น เพราะฉะนั้นความพร้อมในการปฏิบัติงานของกำลัง

พลในทุกระดับ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2565) กองกำลังทางทหารเป็นองค์การที่เข้มแข็งโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีค้ำพิชที่หนักการทหารเรียกกันว่า อำนาจกำลังรบ

การเป็นข้าราชการทหาร ไม่ว่าจะอยู่ในความไม่ปกติ (สงคราม) หรือภาวะปกติ นอกจากจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมืองทุกฉบับเหมือนกับประชาชนทั่วไปแล้ว ยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายพิเศษฉบับที่สำคัญที่ใช้เฉพาะในวงการทหารคือ 1) ประมวลกฎหมายอาญาทหาร พ.ศ.2454 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 2) พระราชบัญญัติธรรมนูญศาลทหาร พ.ศ.2458 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 3) พระราชบัญญัติว่าด้วยวินัยทหาร พ.ศ.2476 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 4) พระราชบัญญัติกฎอัยการศึก พ.ศ.2457 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 5) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร พ.ศ.2521 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 6) พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 7) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ถ้าข้าราชการทหารฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม จะต้องถูกลงโทษทางวินัยและทางอาญา โดยต้องขึ้นศาลทหาร (กฎหมายความมั่นคง, 2566)

ทหารเป็นผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ถือและใช้อาวุธ เพราะฉะนั้นทหารทุกชั้นยศ จะต้องยึดถืออุดมการณ์ของทหาร ระเบียบวินัยทหาร อย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมและยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติของตนตลอดเวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บังคับหน่วยทหารที่ต้องเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำ (ทวี แจ่มจำรัส, 2560) รวมทั้งครอบครัวด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะ ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลงตนเองในหนึ่งด้านหรือหลายด้านรวมกัน ดังนี้

เหตุการณ์ที่ 1 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2563 เกิดเหตุการณ์ยิงที่สะท้อนความไม่พอใจในการบังคับบัญชาในค่ายทหาร ผู้บังคับบัญชาได้ยิงผู้บังคับบัญชาอื่นและผู้ไม่เกี่ยวข้อง เกิดเสียชีวิต 31 คนในเหตุการณ์เลวร้ายที่สุดในประวัติศาสตร์ไทย (ไอลอว์, 2563)

เหตุการณ์ที่ 2 นายทหารประทวนร้องเรียนการทุจริตในหน่วยงานทหาร และถูกลักษณะให้อับอายจนต้องหนีราชการ แต่ได้รับความช่วยเหลือจากคณะกรรมการป้องกันการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) (สำนักข่าวอิศรา, 2563)

เหตุการณ์ที่ 3 การป้องกันทุจริตทหารระดับมาตรฐานด้วยการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้าประจำการพร้อมกับคณะกรรมการตรวจเลือกที่รับผิดชอบเน้นความซื่อสัตย์และสุจริต (ไทยรัฐ ออนไลน์, 2564)

เหตุการณ์ที่ 4 การถูกทำร้ายร่างกายและละเมิดทางเพศของทหารเกณฑ์ใหม่ในกองทัพไทยเป็นเรื่องที่มีการรายงานและโดยทั่วไปเป็นความลับ (วอยซ์ ออนไลน์, 2563)

เหตุการณ์ที่ 5 ปัญหาความรุนแรงในชายแดนภาคใต้ที่ทำให้เสียชีวิตและบาดเจ็บผู้ต่างด้าวและพลเมืองไทย เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการโดยไม่ผ่านกระบวนการศาล (วจนา วรลยางกูร, 2566)

จากเหตุการณ์ที่ยกตัวอย่าง ที่เกิดขึ้นจริงนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลางเพื่อแก้ไขช่องว่างในการวิจัยที่เกิดจากความบกพร่องของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ขาดภาวะผู้นำ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ทหาร ความเป็นทหารอาชีพ ความเป็นธรรมในการใช้อำนาจ และความเชื่อมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์ของกองทัพและประเทศชาติในอนาคต (สมยศ ปัญญา, 2561)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง, ด้านคุณลักษณะ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลของด้านคุณลักษณะ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง ที่มีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง

สมมติฐานการวิจัย

1. การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง ได้รับอิทธิพลทางตรงจากด้านคุณลักษณะ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง
2. ด้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง ได้รับอิทธิพลทางตรงจากด้านคุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการ และด้านพฤติกรรมทางสังคม
3. ด้านพฤติกรรมทางสังคม ได้รับอิทธิพลทางตรงจากด้านคุณลักษณะ และด้านการบริหารจัดการ
4. ด้านคุณลักษณะ ได้รับอิทธิพลทางตรงจากด้านการบริหารจัดการ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้นหรือภาวะผู้นำ คือ ผู้นำเป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษ แสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่ง ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น (ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์และคณะ, 2557)

ภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือคลอใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย (สมัย จิตต์หมวด, 2557)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม (สุพานี สุฤษฏ์วานิช, 2559)

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร

วอเรน บี บราวน์ และเดนนิส เจ โมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึงสิ่งของ บุคคล และองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ รอบ ๆ องค์กรเป้าหมาย

ลินตัน เค คอลด์เวลล์ (Caldwell, 1965) ให้คำนิยาม สภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง แหล่งรวมของปัจจัยทางชีววิทยา กายภาพ จิตวิทยา และสังคม ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกับคนและสังคม

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา

การปกครองบังคับบัญชา จะมีความสำคัญกับการใช้อำนาจบังคับบัญชา

คำว่า อำนาจ หรือ Power มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อำนาจ คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Nelson and Quick, 2006)

อำนาจ คือความสามารถของบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งเป็นเหตุทำให้บุคคลอีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งกระทำการบางอย่างไป ซึ่งมีเช่นนั้นจะไม่ทำ (George and Jones, 2005)

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) มีความหมายว่า การมองการณ์ไกลในอนาคต (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2550)

วิสัยทัศน์ มีความหมายว่า ภาพที่มองออกไปในอนาคตด้วยความปรารถนา จะไปถึง และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระทำเพื่อไปสู่ภาพนั้น วิสัยทัศน์จึงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือการคาดการณ์ล่วงหน้า นวัตกรรม และความดีเลิศ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2567)

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการจูงใจและตัดสินใจ (What is Motivation)

คำว่า การจูงใจ (Motivation) ได้มีความหมายต่าง ๆ เช่น

การจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในของบุคคล ได้รับการกระตุ้นเพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวัง (Goal-Directed Behavior) การจูงใจประกอบด้วย แรงขับ ตัวกระตุ้นความปรารถนาหรือความต้องการอยากได้เป็นจุดเริ่มต้นที่ผลักดันให้เกิดความเคลื่อนไหวภายในร่างกายอย่างมีขั้นตอน นำไปสู่การแสดงพฤติกรรม (Mowen and Minor, 1998)

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบุคลิกภาพทางกายและใจที่ดี

คำว่า “บุคลิกภาพ” หรือ “Personality” ตามความหมายของคนทั่วไป มักจะหมายถึงลักษณะรูปร่าง หน้าตา ท่าทาง การพูด การวางตัว และลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นต้น แต่นักวิชาการและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Greenberg and Baron (2003) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์และมีลักษณะค่อนข้างมั่นคงถาวร ที่บุคคลแสดงออกเกี่ยวกับความคิดและอารมณ์

George and Jones (2005) หมายถึงรูปแบบวิถีต่าง ๆ ที่ค่อนข้างมั่นคงถาวรที่บุคคลมีความคิด รู้สึก และแสดงพฤติกรรมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่จะอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุว่าทำไมบุคคลากรจึงประพฤติปฏิบัติเช่นนั้นในองค์การ รวมทั้งจะอธิบายได้ว่า ทำไมเขาจึงมีทัศนคติ (Attitude) รู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่องานที่เขาทำในองค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรได้แก่ นายทหารระดับกลางชั้นยศพันตรี-พันเอก (พิเศษ) ทั่วประเทศรวมจำนวน 11,917 นาย (กรมกำลังพลทหารบก, 2564) กลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 20 ตัวแปร คือ 20X20 เท่ากับ 400 ตัวอย่าง (Grace J.B., 2008) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น Stratified Random Sampling คำนวณแบบสัดส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสำนักงานเขต

เชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ นายทหารชั้นผู้ใหญ่ชั้นยศนายพลที่เป็นผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 นาย นายทหารระดับกลางชั้นยศ พันเอก-พันเอก (พิเศษ) จำนวน 5 นาย และชั้นยศพันตรี-พันโท จำนวน 6 นาย รวม 16 นาย โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง ด้านคุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยมีการตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยผ่านเกณฑ์ด้วยค่า 0.50-1.00 ทุกข้อคำถาม หลักจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.952 -0.976 จึงนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวัดความตรง (Validity) ด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Source of Data) สำหรับความเชื่อมั่น (Reliability)

ได้พิจารณาถึงแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือได้ (Credibility) การพึ่งพากับเกณฑ์อื่นๆ (Dependability) การถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) และการไม่ลำเอียง (Bias) โดยข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ จะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ที่ได้จากการสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาถอดเทปเพื่อให้ได้บทสรุปของข้อคำถามในการสัมภาษณ์

การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method) โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ค่าอิทธิพลรวม มีค่าน้อยเรียงลำดับที่เป็นจุดอ่อนของการวิจัยเชิงปริมาณ นำไปเป็นหัวข้อสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อเป็นการปิดจุดอ่อนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ ให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอ้างอิง (Inferential) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาถอดเทปเพื่อให้ได้บทสรุปของข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำมายืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัย

1. ระดับของการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง, ด้านคุณลักษณะ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	$\bar{X}$	SD	ลำดับ ที่	ระดับ ความสำคัญ
การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง (EDLO)	4.58	0.49	1	มากที่สุด
คุณลักษณะ (CHTR)	4.42	0.49	3	มากที่สุด
การบริหารจัดการ (AMSK)	4.39	0.50	4	มากที่สุด
พฤติกรรมทางสังคม (SBSK)	4.47	0.66	2	มากที่สุด
การเปลี่ยนแปลงตนเอง (SDSK)	4.33	0.51	5	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง (EDLO) มีระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.58) จัดเป็นลำดับ 1 นอกนั้นพฤติกรรมทางสังคม (SBSK) คุณลักษณะ (CHTR) การบริหารจัดการ (AMSK) และ การเปลี่ยนแปลงตนเอง (SDSK) ก็มีระดับความสำคัญมากที่สุดเหมือนกัน โดยจัดเป็นลำดับ 2,3,4 และ 5 โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงกันตามลำดับ $\bar{X}$ = 4.47, 4.42, .4.39 และ 4.33

2. ขนาดอิทธิพลของด้านคุณลักษณะ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง ที่มีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง

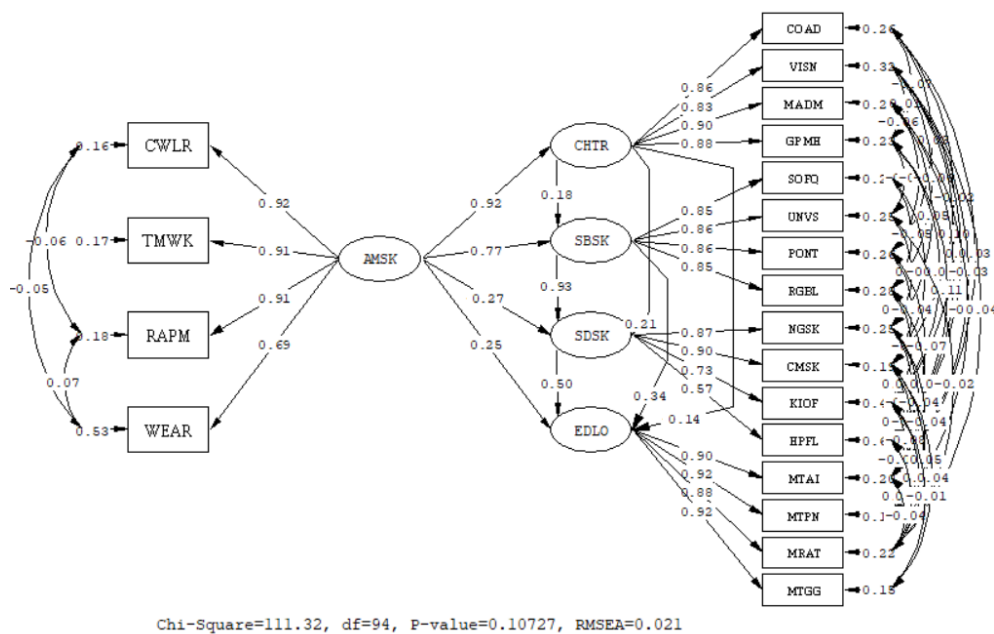


ตารางที่ 2 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square (χ^2)	*ต่ำใกล้ 0	701.72	111.32
	*เท่ากับ df	160	94
Relative Chi-square	ผลการ (χ^2 / df) < 2.00	4.39	1.18
2. GFI	> 0.90	0.85	0.97
3. AGFI	> 0.90	0.80	0.94
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.013	0.006
5. RMSEA	< 0.05	0.092	0.021
6. CFI	*0.00-1.00	0.99	1.00
7. CN	> 200	127.13	454.11

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลักจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว



ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

จากภาพที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว

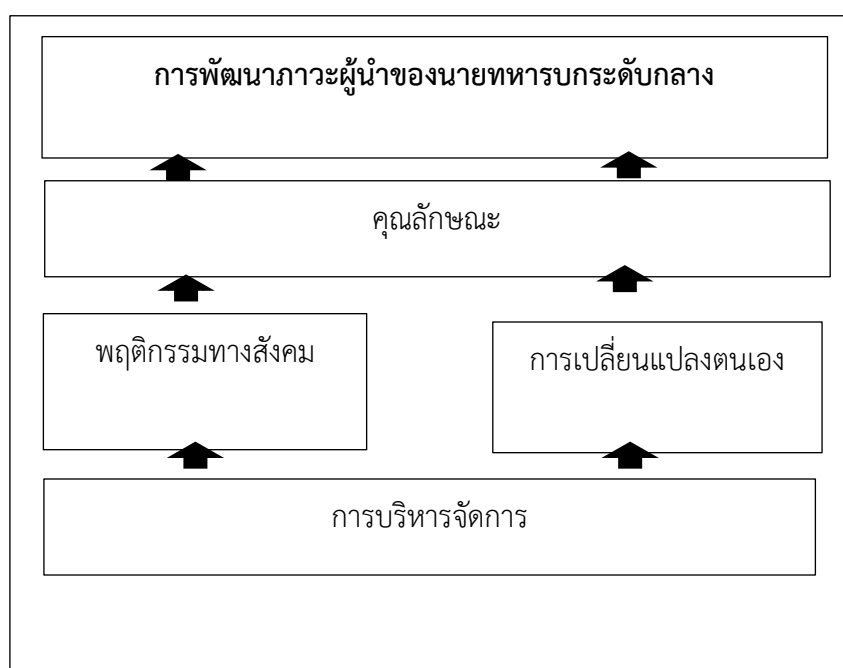
ตารางที่ 3 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ				
		AMSK	CHTR	SBSK	SDSK	EDLO
CHTR	DE	0.92**	N/A	N/A	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.92**	N/A	N/A	N/A	N/A
SBSK	DE	0.77**	0.18*	N/A	N/A	N/A
	IE	0.16*	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.93**	0.18*	N/A	N/A	N/A
SDSK	DE	0.27*	0.21*	0.93*	N/A	N/A
	IE	0.58**	0.18*	N/A	N/A	N/A
	TE	0.85**	0.39**	0.93*	N/A	N/A
EDLO	DE	0.25*	0.14*	0.34*	0.50**	N/A
	IE	0.61**	0.25**	0.49**	N/A	N/A
	TE	0.86**	0.39**	0.83**	0.50**	N/A

Chi-Square= 111.32, df=94 p-value = 0.107, GFI=0.97, AGFI=0.94, RMR=0.006, RMSEA=0.021, CFI=1.00, CN=454.11

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง (EDLO)เรียงตามลำดับ 1 คือ การบริหารจัดการ (AMSK) มีค่า 0.86 ลำดับ 2 คือ พฤติกรรมทางสังคม (SBSK) มีค่า 0.83 ลำดับ 3 คือ การเปลี่ยนแปลงตนเอง (SDSK) มีค่า 0.50 และลำดับที่ 4 คุณลักษณะ (CHTR) มีค่า 0.39 ทั้งหมดที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง



ภาพที่ 3 ภาพแผนภูมิแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง

จากภาพที่ 3 พบว่า ภาพแผนภูมิแนวโน้มทางพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง มีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยการบริหารจัดการ ที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุดเป็นฐานผลักดันอยู่ล่างสุด พฤติกรรมทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงตนเอง อยู่ตรงกลาง และคุณลักษณะ ส่งเสริมอยู่ในระดับบนด้วย ทั้งนี้การกำหนดภาพแผนภูมิได้จากอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมจากตัวแปรแฝงทุกตัวที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อกัน

อภิปรายผล

1. การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง, ด้านคุณลักษณะ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง มีระดับความสำคัญมากที่สุด จัดเป็นลำดับ 1 นอกนั้นพฤติกรรมทางสังคม คุณลักษณะ (CHTR) การบริหารจัดการ และ การเปลี่ยนแปลงตนเอง ก็มีระดับความสำคัญมากทั้งหมดเช่นกัน โดยจัดเป็นลำดับ 2, 3, 4 และ 5 โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงกันตามลำดับ สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บังคับบัญชามีความยึดมั่นในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของทหาร ผู้บังคับบัญชามีความสัตย์ทางวาจา กล้าหาญ และอดทน ใช้อำนาจเมื่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนอยู่ในอาการปกติ และสร้างความคุ้มค่าให้เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับงบประมาณและเวลาที่เสียไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตน เอื้อบุญญานันท์ (2555) ได้การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ควรเสริมสร้างปัจจัยคุณลักษณะของทหาร ประกอบด้วย ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการจงใจและตัดสินใจ และด้านการมีบุคลิกภาพทางกายและใจที่ดี และสอดคล้องกับการวิจัยของ Wong, Bliese & McGurk (2023) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการภาวะผู้นำของข้าราชการทหาร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการทหารต้องประกอบไปด้วย ด้านความยึดมั่นในอุดมการณ์ ด้านความเป็นทหารอาชีพ ด้านความเป็นธรรมในการใช้อำนาจ และ ความยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

2. ขนาดอิทธิพลของด้านคุณลักษณะ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านพฤติกรรมทางสังคม และด้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง ที่มีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง เรียงตามลำดับ 1 คือ การบริหารจัดการ ลำดับ 2 คือ พฤติกรรมทางสังคม ลำดับ 3 คือ การเปลี่ยนแปลงตนเอง และลำดับที่ 4 ด้านคุณลักษณะ ซึ่งได้ผลเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า นายทหารไม่ทำตนเป็นผู้มีอิทธิพลและสร้างเครือข่ายผู้มีอิทธิพล มีความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์และการวิเคราะห์ทีม รักษาความมั่นคงสัญญาที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดสรรทรัพยากรให้กำลังพลและครอบครัวตามโอกาสอันควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิฎิมา ถนิมกาญจน์ นรรัฐ รื่นกวี และเพ็ญพร ปุกหุต (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูป และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำต้องประกอบไปด้วย ยึดมั่นในอุดมการณ์ ด้านความเป็นทหารอาชีพ ด้านความเป็นธรรมในการใช้อำนาจ และ ความยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับการวิจัยของ Fry et al. (2011) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณของข้าราชการตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า การจะทำให้ตำรวจรถไฟได้ต้นปฏิบัติตามกลยุทธ์อันยิ่งใหญ่ของนโยบายระดับชาติที่ระบุไว้ในระบบราชการปฏิรูป และจำเป็นต้องพัฒนาและเร่งการเติบโตขององค์กรที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบการ การทำงานเป็นทีม การให้ทุนให้โทษ และการจัดสวัสดิการ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารระดับกลาง ต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้นคือ “คุณลักษณะ” กล่าวคือ การที่นายทหารบก

ระดับกลางการได้รับการปกครองครองบังคับบัญชา การมีวิสัยทัศน์ การจงใจและตัดสินใจ และการมีบุคลิกภาพที่ดี การให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ “การเปลี่ยนแปลงตนเอง” การที่นายทหารบกระดับกลางมีครอบครัวที่อบอุ่น ความสามารถในการเรียนรู้ในสาขาวิชาอื่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และความสามารถในการเจรจาต่อรอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตินา แสงฉาย (2565) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการสำนักงานเขตสวนหลวงกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการสำนักงานเขต ต้องอาศัยการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบการทำงานเป็นทีม การให้ทุนให้โทษ และ การจัดสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. นายทหารบกระดับกลางควรมีภาวะผู้นำในการโน้มน้าวและจงใจผู้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแสดงความเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกายและวาจาใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อใจ รวมทั้ง การตัดสินใจ
2. นายทหารบกระดับกลางควรมีทักษะในการประสานงาน มีการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. นายทหารบกระดับกลางควรมีแบบแผนหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีแนวปฏิบัติสากลนิยม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบังคับบัญชาการ
4. นายทหารบกระดับกลางควรปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบการอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. นายทหารบกระดับกลางควรมีความเป็นธรรมในการบังคับบัญชางาน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. การพัฒนาตนเอง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารบกระดับกลาง
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารบกระดับกลาง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาเชิงสาเหตุที่ครอบคลุมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและนำไปแก้ไขปัญหายั่งยืน
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารในสังกัด เพื่อนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในบุคลากรของกองทัพบกในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กองบัญชาการกองทัพบกไทย. (2565). *เอกสารประชาสัมพันธ์แนะนำภารกิจและคู่มือสิทธิประโยชน์กำลังพล (กรมสารบรรณทหาร)*. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2566, จาก <https://dag.rtarf.mi.th/index.php>
- กรมกำลังพลทหารบก. (2564). *สรุปกิจการกำลังพลของกองทัพบก*. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2566, จาก https://dop.rta.mi.th/www/dop_wp/0401.4.1/wp-content/uploads/2023/08/สรุปกิจการกำลังพล-2564_CD-NING.pdf
- กฎหมายความมั่นคง. (2566). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ*. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2566, จาก <http://nscr.nesdc.go.th/sp/>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2567). *ดร.แดน สอนอ่าน: เคล็ดลับปลูกปัญญา เปลี่ยนชีวิตในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส.

- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ.(2557). *การบริหาร.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ชุดิมา แสงฉาย และปกรณ์ ปรียากร. (2565). ผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการสำนักงานเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร. *วารสารปรัชญาดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 1(1), 23-33.
- ปฎิมา ถนิมกาญจน์, นรรัฐ ปรับปรุงกวี และเพ็ญพร ปุกหุด. (2561). อิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนาธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน. *วารสารสมาคมนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 23,(2) 89-102.
- พัชรา วาณิชชิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ไทยรัฐ ออนไลน์. (2564). *การป้องกันทุจริตเกณฑ์ทหาร*. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2566, จาก <https://www.thairath.co.th/tags/ต่อต้านการทุจริต>
- ทวี แจ่มจำรัส. (2560). *บทบาทของนายทหารบก ระดับกลางที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงการเมืองไทย (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- รัฐธรรมนุญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560). *คณะวิชาการ (The justice Group.)* กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- รัตนา เอื้อบุญญานันท์. (2555). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 1(1), 69-78.
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. (2565). *หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร*. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2566, จาก <https://www.thaindc.org/17899922/หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร>
- วจนา วรลยางกูร. (2566). *หนึ่งปีที่เหลือจากนี้ ขอสังคมไทยมีความทุกข์ร่วมกันกับคนตากใบ*. ค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2567, จาก <https://www.the101.world/19-years-of-tak-bai-incident/>
- วอยซ์ ออนไลน์. (2563). *แอมเนสตี้ อินเตอร์เนชั่นแนล เผยแพร่รายงานการสัมภาษณ์ทหารเกณฑ์ “กองทัพไทย” พบปัญหาการละเมิดสิทธิ ถูกทำร้ายร่างกายและจิตใจ*. ค้นเมื่อ 16 กันยายน 2566, จาก https://www.voicetv.co.th/read/DBrhJyXYA#google_vignette
- สมยศ ปัญญา. (2561) *หลักธรรมาภิบาลกับผู้นำองค์กร*. *วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ*, 3(1), 55-69.
- สำนักข่าวอิศรา. (2563). *ความเชื่อมั่นในการตรวจสอบภายในของกองทัพ*. ค้นเมื่อ 17 กันยายน 2566, จาก <https://www.isranews.org/article/>
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2550). *วิสัยทัศน์ และ ทศนวิสัย*. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2566, จาก <http://legacy.orst.go.th/?knowledge=วิสัยทัศน์-และ-ทศนวิสัย>
- สมัย จิตต์หมวด.(2557). *พฤติกรรมผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2559). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไอลอว์. (2563). *องค์กรพัฒนาเอกชนด้านสิทธิมนุษยชน*. ค้นเมื่อ 17 กันยายน 2566, จาก <https://www.ilaw.or.th/about-us>
- Brown, W. B., & Moberg, B. J. (1980). *Organization Theory and Management: A Micro Approach*. New York: John Willey and Sons.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance [RETRACTED]. *The Leadership Quarterly*, 22, 259–270.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2003). *A Behavior in Organizations*. (8thed.). upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

- George, J. M. & Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4th ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Caldwell, L. F. (1965). The Environmental Factor in Development Planning. *Thai Journal of Public Administration*, 1(3), 425.
- Mowen, J. C., & Minor, M. (1998). *Consumer Behavior*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Nelson, L & Quick, J. C. (2006). *Organization Behavior*. (5th ed.). USA: South - Western. Thomson Corporation.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2023). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692.