

ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะหลัก ในการทำงาน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

Impact of Leadership on Core Competencies: A Case Study of Burapha University

ชานน ชลวัฒน์นะ (Chanon Chonwattana)¹

ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร (Tipparat Laohavichien)²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบของ
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา โดยจำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ วิเคราะห์
ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
รวมถึงเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับสมรรถนะหลักของภาวะผู้นำแต่ละแบบ
โดยภาวะผู้นำในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ใช้แบบสอบถามเป็น
เครื่องมือเก็บข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 336 ราย ด้วยวิธี
การเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนของแต่ละหน่วยงาน ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย
ระดับภาวะผู้นำด้วยสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียวและสถิติ
t-test กรณีตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระกัน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
กับระดับสมรรถนะหลักของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ
เพียร์สัน ผลการวิจัยปรากฏว่า ภาวะผู้นำทั้งสามรูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และยังพบว่าผู้บริหารที่ระยะเวลา
ทำงานมากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 20 ปีมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าผู้บริหาร
ที่ระยะเวลาทำงานไม่เกิน 10 ปี นอกจากนี้ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของ

¹ สาขาการจัดการธุรกิจและสารสนเทศ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

² ภาควิชาการจัดการการผลิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่ออยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนจะสูงกว่าภาวะผู้นำอีกสองแบบ ผลการวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาพัฒนาและปรับใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: ผู้นำ, ภาวะผู้นำ, สมรรถนะหลัก

Abstract

The purpose of this research were to study the leadership level of Burapha University's administrators classified by demographic factors and to analyze the relationship between leadership and subordinates' core competencies. Moreover, this study compared the different degrees of the subordinates' core competencies on each type of leadership. There were 3 types of leadership in this study which were as follows transformational leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership. Questionnaires were used to collect data from 336 staffs in Burapha University by Ratio Sampling method. One-Way ANOVA and Independent sample t-test were utilized to test the difference of the average degree of leadership and the Pearson's correlation coefficient were employed to examine the relationships between leadership and subordinates' core competencies. The study revealed that transformational leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership were positively correlated with the subordinates' core competencies. The result also showed that the level of transactional leadership of administrators who have been working at Burapha University for more than 10 years but less than 20 years was higher than that of administrators who have been working for less than 10 years. In addition, the levels of subordinates' core competencies under the administrators who show with transactional leadership style were higher than those of the other two leadership styles.

The results of this study can be used as a guideline for the administrators to develop and apply their leadership styles to fit their organization environment.

Keywords: Leader, Leadership, Core Competencies

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 นี้ กระแสโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วตลอดเวลาในด้านต่าง ๆ ของโลก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบมายังสังคมไทยที่จำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงและค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายและการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การดำเนินงานบ่อยครั้งเพื่อให้สามารถรับมือกับการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ (Maxwell, 1998) การที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากร และปัจจัยแวดล้อมหลายด้านที่มีคุณภาพประสานกันเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารหรือผู้นำที่มีอำนาจในการบริหารองค์การ (Storey, 2011) โดยจันทนา แสนสุข (2557) ได้กล่าวว่า ผู้นำองค์การเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ด้วยการวางแผนการทำงาน และใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ ประสานการทำงานของบุคลากรในองค์การให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน รวมทั้งสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม ผู้นำองค์การจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารงานขององค์การ ทั้งนี้การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบสำคัญของตนเอง หากองค์การใดที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีคุณธรรมจริยธรรมแล้วย่อมมีโอกาสสูงที่องค์การจะเจริญเติบโตก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ในทางตรงข้ามองค์การที่มีกลยุทธ์และการวางแผนที่ดีในการดำเนินงาน แต่ขาดผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีก็ไม่สามารถนำพาองค์การไปยังเป้าหมายที่วางไว้ และอาจส่งผลถึงการล่มสลายขององค์การได้ (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005)

สิ่งนี้ถือเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เว้นแม้แต่สถาบันอุดมศึกษาที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเพื่อบริหารองค์การให้ได้รับการยอมรับในมาตรฐานทางการศึกษาที่ดีสำหรับการผลิตบัณฑิต มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานและพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้า รวมทั้งสามารถอยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจาก ณ เวลานี้ สังคมไทยให้ความสำคัญของการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งผลให้แต่ละสถาบันการศึกษาเกิดสภาวะการแข่งขันในการรับผู้เข้ามาศึกษาต่อเป็นอย่างมาก ไม่ต่างจากหน่วยงานและธุรกิจอื่น ๆ ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาจึงไม่ควรละเลยที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์การของตนเองอย่างต่อเนื่อง

อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การที่ผู้นำควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง นพพร พุกกะพันธ์ (2544) ระบุว่า แม้คุณค่าของทรัพยากรในด้านนี้จะไม่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเหมือนวัตถุหรือสินค้าอื่น แต่ถึงกระนั้นมนุษย์ก็ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีเกียรติ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การควรหาแนวทางการพัฒนาส่งเสริมการทำงานของบุคลากรในองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ (Farmer, 2010) ซึ่งการปรับปรุงการทำงานของพนักงานในองค์การให้ดีขึ้นได้นั้น วิธีการหนึ่งที่ได้ถูกนำมาใช้ในระบบราชการไทยนั่นคือ การพัฒนาสมรรถนะ (Competency development) ในการทำงานที่ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลงานและพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของข้าราชการพลเรือนไทย โดยสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Management competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional competency) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) โดยสมรรถนะหลักในการทำงานของบุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ เพราะเป็นคุณสมบัติร่วมกันที่ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมีเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ ซึ่งมีด้วยกัน 5 ด้านดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งหากว่าผู้บริหารองค์การสามารถกำหนดแนวทางส่งเสริมให้

ผู้ได้บังคับบัญชาของตนเกิดการพัฒนสมรรถนะหลักในการทำงานแล้ว ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด การเงินและทางด้านเทคโนโลยี (Spencer & Spencer, 1993)

จากความสำคัญที่ได้กล่าวมานั้น งานวิจัยนี้จึงทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยผลการศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป็นแนวทางการเพิ่มสมรรถนะหลักในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

“ผู้นำ (Leader)” หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย (ไม่ว่าจะเป็นแต่งตั้งหรือรับเลือก) จากกลุ่มให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (George & Jones, 2005) โดยทุ่มเททั้งเวลาและความพยายามในการชักจูงหรือชี้นำสมาชิกภายในกลุ่มให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตามที่ دستورการ เพื่อให้กลุ่มบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Rowe & Guerrero, 2013) อีกทั้งยังเป็นผู้เลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรสำหรับวางแผน กำหนดทิศทางและดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างเหมาะสม ผู้นำจึงถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความอยู่รอดในทุกระดับของสังคม (รภัศรา พิมพา, 2557)

“ภาวะผู้นำ (Leadership)” คือ พลังหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคลที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้น การสร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดอิทธิพลที่สมาชิกในกลุ่มหรือคนรอบตัวรับรู้ได้ (Stogdill, 1974) โดยภาวะผู้นำก่อให้เกิดการพัฒนสมรรถนะการทำงานของผู้ตามและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Northouse, 2013) ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังที่ แมกซ์เวลล์ (Maxwell, 1998) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า แม้วันเวลาที่ผ่านไปทำให้เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรม

มีความหลากหลายมากขึ้นในแต่ละแห่ง แต่สำหรับผู้ที่มิภาวะผู้นำแล้วไม่ว่าจะไปอยู่ที่แห่งใดหรือกระทำสิ่งใดภาวะผู้นำจะยังคงอยู่ในตัวเสมอ และเป็นสิ่งที่สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ทำให้ชีวิตส่วนตัว ครอบครัว รวมทั้งธุรกิจประสบความสำเร็จได้ และคาร์เนกี (Carnegie, 2009) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การว่า การที่ผู้นำแสดงภาวะผู้นำให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ ความเคารพและความใส่ใจต่อลูกน้อง ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนเหล่านั้นปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถด้วยความประสงค์ของตนเองเพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวหน้า ไม่ใช่เป็นเพราะว่าโดนบังคับให้ทำ

“ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” เป็นไปได้ว่าอาจไม่ได้อยู่คู่กันเสมอไป ทั้งนี้ไม่จำเป็นว่าผู้นำในองค์การทุกคนต้องมีภาวะผู้นำเสมอไป และในทางกลับกันผู้มีภาวะผู้นำอาจไม่ใช่ผู้นำในองค์การก็ได้ (Robbins & Coulter, 2007) นักวิชาการเป็นจำนวนมากได้ทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ทำให้มีการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีมากมายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Bass and Avolio (1994) มาทำการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและถูกนำมาใช้สำหรับอธิบายลักษณะภาวะผู้นำอย่างบ่อยครั้ง โดยแนวคิดดังกล่าวแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นสามรูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ทั้งนี้ ลักษณะเด่นของผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีบารมีอยู่ในตนเอง มีพลังในการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งกระตุ้นการใช้ความคิดและสติปัญญาให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานให้สูงยิ่งขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่เอาใจใส่และให้ความสำคัญกับลูกน้องเป็นรายบุคคล เพื่อให้คนเหล่านั้นรู้สึกมีคุณค่า ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานหากรับรู้ได้ถึงภาวะผู้นำในรูปแบบนี้จากผู้นำแล้วจะก่อให้เกิดความศรัทธาและความเคารพยกย่องต่อผู้นำ พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสมัครใจเพื่อผู้นำและองค์การอย่างเต็มความสามารถ สำหรับผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บ่งบอกถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยใช้เงื่อนไขการทำงานในลักษณะรับรู้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและตอบสนองความต้องการดังกล่าว ด้วยการให้รางวัลเมื่อการทำงานเป็นไปตามที่ตกลงกันได้

และผู้บริหารได้รับประโยชน์จากงานที่สำเร็จเช่นกัน ไม่เน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลกับลูกน้อง และจะไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของผู้ตามหากว่างานที่รับผิดชอบยังสามารถดำเนินต่อไปอย่างไม่มีปัญหา แต่หากการดำเนินงานผิดไปจากแผนที่วางไว้ ผู้บริหารจะเข้ามามีบทบาทควบคุมการทำงานของผู้ลูกน้องมากขึ้น รวมทั้งอาจมีบทลงโทษกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานบกพร่องจนทำให้ผลลัพธ์ของงานเปลี่ยนแปลงไป ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบและไม่เอาใจใส่ต่องาน ไม่มีระเบียบแบบแผนหรือความคิดสร้างสรรค์ ไม่กล้าที่จะตัดสินใจด้วยตนเองเนื่องจากไม่มีความเชื่อมั่น ปล่อยให้ลูกน้องทำงานและตัดสินใจได้ตามใจชอบ รวมถึงไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งผู้นำในรูปแบบนี้มักส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่ำกว่าที่ควรจะเป็น แต่ทั้งนี้ Dubrin (2013) ได้ระบุไว้ว่ามีความเป็นไปได้เช่นกันที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะมีลักษณะของภาวะผู้นำหลายรูปแบบอยู่ภายในตนเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ในการแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้นำที่หลากหลายแตกต่างกันไป

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

“สมรรถนะ (Competency)” คือ สิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่เกิดมาจากการสะสม เรียนรู้และพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ อุปนิสัย และองค์ประกอบย่อย ๆ ของแต่ละบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถทำให้บุคคลผู้นั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ (McClelland, 1973; Dubois & Rothwell, 2004; Boyatzis, 1982) ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ข้อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) 5 ด้านที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) มาเป็นแนวคิดหลักในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) คือ ความมุ่งมั่นของข้าราชการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งเอาไว้ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นเกณฑ์การวัดผลที่ส่วนงานราชการแต่ละแห่งกำหนดขึ้นมาหรือเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายในแบบที่ไม่มีผู้ใดเคยดำเนินการมาก่อน

2. การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี (Service mind) คือ การให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยความตั้งใจและความพยายามอย่างเต็มความสามารถ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ การศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของข้าราชการเพื่อสั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติราชการและเกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ ซึ่งต้องให้เกิดความเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ ด้วยความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกภายในทีม ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกโดยไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม

สมรรถนะหลักสามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขันและมักเป็นสิ่งที่คุณแข่ง ผู้ส่งมอบหรือพันธมิตรนำไปลอกเลียนได้ยาก (Hamel & Prahalad, 1994) ซึ่งงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้มากขึ้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงานภายในหน่วยงาน โดยมีกำหนดสมรรถนะระดับพื้นฐานว่าในแต่ละตำแหน่งงานต้องมีพื้นฐานด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถหรืออุปนิสัยอย่างไรและอยู่ในระดับใดบ้าง เพื่อจะทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณลักษณะที่เหมาะสมต่องานที่ได้รับมอบหมายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังจากนั้นก็มีการทางราชการและเอกชนทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและทั่วโลกได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น (โชติกาพิริยนนท์กุล, 2555)

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษामผลกระทบทของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะหลักในการทำงาน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประชากรในงานวิจัยนี้ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ปฏิบัติงานแบบเต็มเวลาและไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหารภายในมหาวิทยาลัยในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งวิจัย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2,671 ราย (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559) ผู้วิจัยใช้ตารางกำหนดจำนวนตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970) ได้จำนวนตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูลเป็นจำนวน 335 ราย และกระจายแบบสอบถามด้วยวิธีเลือกตัวอย่างตามสัดส่วน (Ratio Sampling) โดยพิจารณาจากสัดส่วนประชากรของแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบูรพา และทำการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกสำหรับทุกหน่วยงาน ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามเป็นจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ซึ่งเกินจากจำนวนที่ต้องการเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างบางรายอาจไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาและส่งผลให้ได้แบบสอบถามไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ

เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นการวัดลักษณะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำอิงตามแบบสอบถามของ Bass and Avolio ซึ่งเรียกว่า Multifactor Leadership Questionnaire หรือ MLQ (Bass & Avolio, 1994) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบไลเกิร์ตสเกล (Likert scale) ที่สามารถเลือกตอบได้ 5 ระดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ได้บังคับบัญชาทำการประเมินระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยบูรพาเพียงหนึ่งรายที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบและเป็นผู้ที่ผู้ตอบพิจารณาว่าได้ปฏิบัติงานร่วมด้วยมากที่สุด ส่วนที่สองของแบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก 5 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งข้อคำถามเป็นแบบไลเกิร์ตสเกลและเป็นการประเมินตนเองของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่สามของแบบสอบถามเป็นข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ 5 ด้านของผู้บริหารที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำการประเมินในส่วนของหนึ่งข้อมติของแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัย ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งทางวิชาการ

หลังจากสร้างเครื่องมือสำหรับทำการเก็บข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity analysis) โดยปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาและชี้แนะสำหรับการแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2. นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ราย ซึ่งทั้งหมดเป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability Analysis) โดยพิจารณาด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และได้ผลดังนี้

ตารางที่ 1 ค่า Cronbach's Alpha จากการทำ pre-test

รูปแบบภาวะผู้นำ	ค่า Cronbach's Alpha	สมรรถนะหลักในการทำงาน	ค่า Cronbach's Alpha
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
อิทธิพลที่มีอยู่ภายในตนเอง	0.926	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.929
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.852	การบริการที่ดี	0.939
การกระตุ้นทางปัญญา	0.845	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	0.922
การเอาใจใส่ให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล	0.813	ในงานอาชีพ	
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			
การให้รางวัลตามสถานการณ์	0.893	การยึดมั่นในความถูกต้อง	0.880
การจัดการแบบวางเฉย	0.815	ชอบธรรมและจริยธรรม	
		การทำงานเป็นทีม	0.916
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	0.827		

จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability analysis) พบว่า แต่ละข้อคำถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ไม่ต่ำกว่า 0.7 จึงได้นำแบบสอบถามไปแจกตามหน่วยงานและช่วงเวลาที่กำหนดไว้

3. ทำการแบ่งกลุ่มข้อมูลในส่วนภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หากลุ่ม (Cluster analysis) ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มข้อมูลโดยให้ข้อมูลแต่ละหน่วยที่มีความคล้ายกันถูกกำหนดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ทั้งนี้ ความคล้ายกันดังกล่าวพิจารณาจากค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบของข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงสังคมศาสตร์ ดำเนินการแบ่งกลุ่มภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายตามระดับภาวะผู้นำ โดยในแต่ละกลุ่มแบ่งระดับการแสดงออกของภาวะผู้นำออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ปานกลาง และต่ำ การประเมินภาวะผู้นำในแบบสอบถามเป็นการประเมินผู้บริหารแต่ละรายทั้ง 3 ลักษณะภาวะผู้นำ ทำให้ผู้บริหารบางรายอาจมีลักษณะภาวะผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบภายในตนเอง ผู้วิจัยจึงเลือกผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงของลักษณะผู้นำแต่ละประเภทมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป เท่านั้น เนื่องจากมีการมีภาวะผู้นำในระดับสูงนั้นหมายถึงผู้บริหารรายดังกล่าวได้แสดงออกถึงความเป็นผู้นำในรูปแบบนั้นให้ผู้บังคับบัญชาของตนเองรับรู้ได้อย่างชัดเจนมากที่สุด

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระในงานวิจัยนี้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งมีทั้งหมด 3 แบบ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ส่วนตัวแปรตาม คือ ระดับสมรรถนะหลัก 5 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม โดยศึกษาลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัย ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนั้นสมมติฐานในการศึกษาคั้งนี้ คือ

H_{1a} : ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

H_{1b} : ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน

H_{1c} : ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายแตกต่างกัน

H_{2a} : ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

H_{2b} : ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

H_{2c} : ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

H_{3a} : ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยต่างกันมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

H_{3b} : ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน

H_{3c} : ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่แตกต่างกัน

H_{4a} : ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกันมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

H_{4b} : ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน

H_{4c} : ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่แตกต่างกัน

H_{5a} : ผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่างกันมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

H_{5b} : ผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน

H_{5c} : ผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่แตกต่างกัน

H₆ : ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของภาวะผู้นำทั้งสามรูปแบบแตกต่างกัน

ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test กรณีตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent sample t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐาน H_{1a} , H_{1b} และ H_{1c} ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับทดสอบสมมติฐาน H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} และ H_6 และใช้วิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation analysis) เพื่อพิจารณาภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบว่ามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

สถิติวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ คือ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและการวัดการกระจายของข้อมูล และสถิติเชิงอนุมาน ซึ่งได้แก่ การทดสอบสมมติฐานและการศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูล

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบุคลากรประจำหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 400 รายนั้น ได้รับการตอบกลับคืนมาเป็นจำนวน 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84 ทั้งนี้ ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งกลับมาพบว่า ผู้บริหารที่ได้รับการประเมินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 35 แต่ไม่เกิน 50 ปี ระยะเวลาในการทำงานภายในมหาวิทยาลัยมากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งนี้ สามารถจัดกลุ่มเพื่อแยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละรูปแบบด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

ตารางที่ 2 การจัดกลุ่มผู้บริหารตามระดับภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่ม

ระดับ	รูปแบบ	ภาวะผู้นำ			รวม
		การเปลี่ยนแปลง	แบบแลกเปลี่ยน	แบบปล่อยตามสบาย	
	สูง	102	70	91	263
	ปานกลาง	174	198	201	573
	ต่ำ	60	68	44	172
	รวม	336	336	336	

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าผู้วิจัยนำข้อมูลของผู้บริหารที่มีคะแนนจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบในระดับสูงเท่านั้นมาทำการวิเคราะห์ผลต่อไปในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นจึงมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เด่นชัด (ระดับสูง) ในแต่ละรูปแบบทั้งหมด 263 คน แบ่งออกเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 102 คน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 70 คน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 91 คน

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ความแตกต่างกันทางด้านประชากรศาสตร์ในแต่ละปัจจัยกับภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ

ตารางที่ 3 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำจำแนกตามเพศ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ชาย (n = 141)		หญิง (n = 122)		t	Sig. (2-tailed)
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน		
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	4.229 (n = 52)	.309	4.160 (n = 50)	.288	1.168	.246
ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน	4.361 (n = 36)	.332	4.260 (n = 34)	.285	1.366	.176
ภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย	4.252 (n = 53)	.333	4.132 (n = 38)	.274	1.881	.063

ตารางที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างกันของปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศ ได้ผลการทดสอบคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_{1a} H_{1b} และ H_{1c} อธิบายได้ว่าผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยบูรพาทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยนและแบบปล่อยตามสบาย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำจำแนกตามกลุ่มอายุของผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ	อายุ								F	Sig.
	20-35 ปี (n = 40)		มากกว่า 35 แต่ไม่เกิน 50 ปี (n = 103)		มากกว่า 50 แต่ไม่เกิน 65 ปี (n = 103)		มากกว่า 65 ปี (n = 17)			
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน		
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	4.083	.264	4.225	.281	4.194	.311	4.319	.413	1.277	.287
ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน	4.117	.158	4.389	.332	4.322	.300	4.278	.404	1.898	.138
ภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย	4.051	.185	4.231	.352	4.216	.295	4.267	.365	1.210	.311

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านอายุ ผลที่ได้ คือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_{2a} , H_{2b} และ H_{2c} แสดงว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีอายุต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันในแต่ละรูปแบบ

ตารางที่ 5 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานภายในมหาวิทยาลัยของภาวะ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ระยะเวลาในการทำงานภายในมหาวิทยาลัย						F	Sig.
	ไม่เกิน 10 ปี (n = 65)		มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี (n = 118)		มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป (n = 80)			
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน		
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	4.113	.242	4.239	.300	4.208	.339	1.560	.215
ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน	4.131	.134	4.411	.335	4.295	.314	4.281	.018*
ภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย	4.145	.263	4.242	.355	4.181	.278	.798	.454

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานวิจัยด้านระยะเวลาในการทำงานภายในมหาวิทยาลัย ได้ผลการทดสอบคือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_{3a} และ H_{3c} ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 อธิบายได้ว่า เมื่อจำแนกตามช่วงระยะเวลาการทำงานภายในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบปล่อยตามสบายที่ไม่แตกต่างกัน แต่สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน H_{3b} ผลที่ได้คือยอมรับสมมติฐาน ซึ่งทำให้ทราบว่าระยะเวลาในการทำงานภายในมหาวิทยาลัยของผู้บริหารที่แตกต่างกัน จะมีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบจับคู่ (Post Hoc Tests) พบว่า ผู้บริหารที่ทำงานมากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่ทำงานมาไม่เกิน 10 ปี ตามผลที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ในระยะเวลาการทำงานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

กลุ่ม (I)	กลุ่มที่เปรียบเทียบ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ไม่เกิน 10 ปี	มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี	-.2802*	.005**
	มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	-.1639	.102
มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี	ไม่เกิน 10 ปี	.2802*	.005**
	มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	.1162	.150
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	ไม่เกิน 10 ปี	.1639	.102
	มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี	-.1162	.150

**p < .01, *p < .05

ตารางที่ 7 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร

รูปแบบภาวะผู้นำ	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร								F	Sig.
	ไม่เกิน 2 ปี (n = 28)		มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี (n = 75)		มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี (n = 66)		มากกว่า 8 ปีขึ้นไป (n = 94)			
	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน		
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (n = 11)	4.152	.316	4.185	.256	4.167	.316	4.236	.327	.377	.770
ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน (n = 9)	4.167	.236	4.324	.351	4.274	.258	4.367	.329	1.037	.382
ภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย (n = 8)	4.292	.330	4.244	.360	4.103	.269	4.238	.299	1.470	.228

ตารางที่ 7 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ผลการทดสอบที่ได้ คือ ปฏิเสธ H_{4a} H_{4b} และ H_{4c} ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหารแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันในแต่ละรูปแบบ

ตารางที่ 8 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำจำแนกตามตำแหน่งวิชาการของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ตำแหน่งทางวิชาการ								F	Sig.
	ไม่มี (n = 150)		ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (n = 68)		รองศาสตราจารย์ (n = 28)		ศาสตราจารย์ (n = 17)			
	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย มาตรฐาน	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน		
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (n = 64)	4.177	.283	4.208	.333	4.241	.413	4.262	.201	.271	.846
ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน (n = 35)	4.271	.311	4.333	.325	4.333	.333	4.467	.247	.643	.590
ภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย (n = 51)	4.183	.308	4.236	.361	4.212	.270	4.200	.298	.156	.925

สำหรับตารางที่ 8 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านตำแหน่งทางวิชาการ ผลการทดสอบที่ได้คือ ปฏิเสธสมมติฐาน H_{5a} H_{5b} และ H_{5c} นั้นหมายความว่า ผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันในแต่ละรูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัว

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	TFL	TSL	LFL	CTFL	CTSL	CLFL
TFL	4.195	1					
TSL	4.312	0.080	1				
LFL	4.202	0.016	0.186	1			
CTFL	3.964	0.494**	0.137	0.024	1		
CTSL	4.170	0.174	0.359**	0.142	0.144	1	
CLFL	3.870	0.126	0.102	0.524**	0.052	-0.038	1

** $p < .01$

หมายเหตุ

TFL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, TSL = ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, LFL = ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
CTFL = ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

CTSL = ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

CLFL = ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ตารางที่ 9 อธิบายได้ว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ภาวะผู้นำทั้งสามรูปแบบมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ หากผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยบูรพามีภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มสูงขึ้นด้วย ในทางตรงข้าม

หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำลดน้อยลง จะทำให้สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลดต่ำลงตามไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าสูงสุด (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน = 0.524) ในภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ตามมาด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.494) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (0.359) ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างกันของระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบภาวะผู้นำ	สมรรถนะหลักในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา		F	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.964	.601	5.893	.003**
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	4.170	.506		
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	3.870	.545		

** p < .01

จากตารางที่ 10 ยอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 นั่นคือ ลักษณะภาวะผู้นำแตกต่างกันส่งผลให้สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกัน ซึ่งจากการเปรียบเทียบความแตกต่างกันของระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แสดงผลในตารางที่ 11 พบว่าระดับสมรรถนะหลักดังกล่าวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้นำลักษณะแลกเปลี่ยนจะสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำลักษณะอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบความแตกต่างกันของระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบค่าเฉลี่ยรายคู่

กลุ่ม (I)	กลุ่มที่เปรียบเทียบ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	-.207*	.018*
	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	.094	.243
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.207*	.018*
	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	.301*	.001**
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-.094	.243
	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	-.301*	.001**

** p < .01 , * p < .05

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะหลักในการทำงาน
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพาพบว่า ภาวะผู้นำทั้งสามรูปแบบไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะมี
ความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทิศทางเดียวกัน
ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะส่งผลให้ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ นอกจากนี้ยังทราบว่าระยะเวลาใน
การทำงานภายในมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกันของผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยนได้ส่งผลให้ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำในแบบดังกล่าวที่ไม่เท่ากัน
ซึ่งต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่มีระดับ
ภาวะผู้นำเท่ากันในแต่ละกลุ่มระยะเวลาการทำงานภายในมหาวิทยาลัย ส่วนปัจจัย
ประชากรศาสตร์อื่นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นด้าน เพศ อายุ ประสบการณ์
ทำงานในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งทางวิชาการที่มีความแตกต่างกันในแต่ละปัจจัย
ไม่ได้ทำให้ระดับภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันในแต่ละรูปแบบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยหลักด้วยกัน ได้แก่ การมีบารมีอยู่ในตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดและสติปัญญา และการเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับลูกน้องเป็นรายบุคคล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ที่มีอยู่ในผู้นำล้วนแล้วแต่มีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามมีลักษณะที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นบารมีที่มีอยู่ในตัวของผู้นำจะสร้างศรัทธา ความเลื่อมใสให้ผู้ตามปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ การสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้ตามมุ่งทำงานจากความสนใจที่มีมากขึ้นและเกิดความมั่นใจในการทำงานให้ดีกว่าปกติ นอกจากนี้ผู้นำที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดและสติปัญญาจะทำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์และหาทางแก้ปัญหาด้วยแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม และหากผู้ตามได้รับการดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญจากผู้นำแล้วจะก่อให้เกิดการใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่และเหมาะสม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะหลักในการทำงานของลูกน้อง หากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มากก็จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือผลตอบแทนที่จะได้รับจากผู้นำด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมนเดล และเพอวานี (Mandell & Pherwani, 2003) ที่ระบุว่า การจูงใจพนักงานด้วยรางวัลเมื่องานสำเร็จลุล่วงและคาดหวังหากงานไม่เป็นไปตามที่ตกลงกันทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีส่วนสำคัญให้งานของผู้ตามออกมาเป็นไปตามความคาดหวังไว้ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะอยู่ในลักษณะได้ประโยชน์ซึ่งกันและกันมากกว่าความผูกพันและให้ความเคารพกัน สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสูงขึ้นหากทราบว่า การปฏิบัติงานของตนเองนั้น จะได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ยังพบด้วยว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการทำงานภายในมหาวิทยาลัยมาเป็นเวลานานจะมีภาวะผู้นำในลักษณะนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ทำงานมาไม่นานนัก สามารถอธิบายได้ว่าผู้บริหาร

ที่ทำงานมาเป็นเวลานานได้ทราบถึงแนวทางการทำงานและความต้องการที่แตกต่าง
กันไปของผู้ตามแต่ละรายบุคคลทำให้ตอบสนองได้ดีกว่า และมีความยืดหยุ่นสูงกว่า
ผู้บริหารที่ทำงานมาไม่นานและนิยมยึดตามหลักเกณฑ์ทั่วไปขององค์การ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการทำงาน
ของผู้ใต้บังคับบัญชาในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะมอบอิสระในการทำงาน
แก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ หลีกเลียงในการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องและจะมีส่วนร่วม
เท่าที่จำเป็นเท่านั้น ผู้นำจึงไม่มีส่วนโดยตรงในการช่วยเหลือ พัฒนาหรือจูงใจ
ให้ความสามารถในการทำงานของลูกน้องเปลี่ยนแปลงไป แต่ถึงกระนั้น หากว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำในลักษณะนี้มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจ
ในการทำงานสูงด้วยตนเอง การปล่อยให้ทำงานอย่างอิสระอาจก่อให้เกิดการทำงาน
ในเชิงสร้างสรรค์ด้วยแนวคิดใหม่และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน
ได้เช่นกัน (Lewin, 1997 อ้างถึงใน พันทิวา สุพัฒนาภรณ์, 2556)

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะส่งผลให้ระดับสมรรถนะหลัก
ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ
แบบปล่อยตามสบาย อธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารระบุถึงสิ่งตอบแทนเมื่อปฏิบัติงาน
สำเร็จลุล่วงด้วยดีจะเป็นการยกระดับศักยภาพในการทำงานของบุคลากรภายใน
มหาวิทยาลัยบูรพาได้ดีกว่าภาวะผู้นำอีกสองแบบ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิด
แรงกระตุ้นในการทำงานมากกว่าเมื่อทราบถึงสิ่งจูงใจที่ชัดเจนและส่งผลให้เกิด
การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยที่ได้วิเคราะห์มา ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำ
ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ ผู้บริหาร
ภายในมหาวิทยาลัยควรทราบถึงภาวะผู้นำของตนเองจากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน
หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับลักษณะดังกล่าวเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์
ทั้งนี้ ภาวะผู้นำในแต่ละรายบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไป บางคนอาจมีรูปแบบ
ภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ชัดเจนหรือบางรายอาจมีภาวะผู้นำหลายรูปแบบ
ผสมปะปนกัน ซึ่งผู้นำที่ได้แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม
ล้วนแล้วแต่จะส่งผลถึงสมรรถนะหลักในการทำงานทั้งสิ้น หากผู้บริหารทราบถึง
ลักษณะผู้นำของตนเองอย่างแท้จริงจะสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

หรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่แสดงให้เห็นว่า ส่งผลต่อความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้นของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าภาวะผู้นำรูปแบบอื่น

สำหรับการวิจัยในอนาคตอาจมองหาวิธีการเก็บข้อมูลที่ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้รับการประเมินอย่างทั่วถึง เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้มีโอกาสที่ผู้บริหารบางคนไม่ได้รับการถูกประเมินจากผู้ตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

รายการอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติกา พิริยนนทกุล. (2555). *การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 19(1), 35.
- นพพร พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พันทิวา สุพัฒน์ภรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัทไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด(มหาชน)*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์, คณะภาษาและการสื่อสาร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2559). *ระบบบุคลากรอิเล็กทรอนิกส์*. วันที่ค้นข้อมูล 6 พฤษภาคม 2559, จาก <http://person.buu.ac.th/codes/index.php>,
- รภัศรา พิมพ์า. (2557). *ภาวะผู้นำของนิสิตครูหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ. 5 ปี) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. วันที่ค้นข้อมูล 11 มีนาคม 2559, จาก <http://osc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: SAGE.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
- Carnegie, D. (2009). *Leadership Mastery: How to Challenge Yourself and Others to Greatness*. New York: Dale Carnegie & Associates, Inc.
- Dubois, D. D., & Rothwell, J. W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.

- Dubrin, A. (2013). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Farmer, A. W. (2010). *The Perception of teachers and Principals on Leaders' Behavior Informed by 13 Core Competencies and Its Relationship to Teacher Motivation*. Doctor of Education Dissertation in Major, Leadership and Policy Studies, The University of Memphis.
- George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W., Jr. (2005). *Management: A Competency-Based Approach*. Ohio: South-Western.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and psychological measurement*, 30, 607-610.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts Field Theory in Social Science*. New York: Happer.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People will Follow You*. Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). California: SAGE.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2013). *Case in Leadership* (3rd ed.). California: SAGE.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Storey, J. (2011). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* (2nd ed.). New York: Routledge.

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University