

**การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ
องค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย: กรณีศึกษา**

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

The Influence of Perception about Supervisor's Leadership Styles on

Employee Engagement of Supporting Staff in Thai University:

A Case Study of Kasetsart University Bangkhen Campus

ณัฐฐาพัชอยู่ มงคลธารณ์¹ / ดาวิสา ศรีชัยรัตน์²

Natthapat Mongkoltarn / Dawisa Sritanyarat

^{1,2}สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Program of Human Resource and Organization Development, School of Human Resource
Development, National Institute of Development Administration

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาด้านเพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกัน จากกลุ่มตัวอย่าง 465 คน โดยการให้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ค่าที และค่าความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม รวมถึงด้านการยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยม และด้านความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและแบบปล่อย

ตามสภายันนี้มีอิทธิพลต่อด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม รวมถึงด้านการยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยม และด้านความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ความผูกพันต่อองค์กร, บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Abstract

This research aims to study the influence of perception about supervisor's leadership styles on employee engagement and to compare the employee engagement level of supporting staff in Kasetsart University Bangkokhen Campus. This was categorized according to supervisor's personal factors: sex, age and years of experience working with supporting staff. The 465 stratified random samples were Kasetsart University's supporting staff. Data were collected by the questionnaires, and statistical data analysis techniques were Multiple Regression Analysis, t-test and One-Way ANOVA. The findings indicated that transformational leadership had the influence on the overall employee engagement, including the aspects of acceptance of a target, vision, and value, and a desire to maintain organizational membership, at 0.01 level of significance. In addition, transformational leadership and laissez-faire leadership had influence the aspect of striving for the success of organizations at the significance levels of 0.01 and 0.05, respectively. Besides, supporting staff with different years of experience working with current supervisors had a different level of overall employee engagement.

Keywords: leadership styles, employee engagement, supporting staff

บทนำ

โลกในยุคปัจจุบันอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต่างต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างจำเป็นต้องดำเนินกิจการ โดยคำนึงถึงความอยู่รอด พร้อมทั้งวางแผนเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่เกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันยังคงต้องสานต่อเจตนารมณ์ของการเป็นสถาบันที่ผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยจึงต้องมีการพัฒนา ปรับตัว และวางแผน ยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (Ngammongkolwong, 2017)

การเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในปี พ.ศ. 2558 จากเดิมที่เคยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างการกำหนดนโยบาย การบริหารงานด้านต่างๆ รวมไปถึงการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (Kasetsart University, 2015a) จึงเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยนั้นจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับได้ว่าเป็นความสำคัญยิ่งเนื่องด้วยทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ดำเนินงานและบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกภาคส่วนทั้งบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผู้ซึ่งมีภารกิจหลักในการดำเนินงานสนับสนุนทางวิชาการและเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินการต่างๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษา (Kasetsart University, 2015b) ซึ่งหากปราศจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแล้วนั้น ก็จะปราศจากบุคลากรสำคัญ

สภาพแวดล้อมที่ดีต่อความรู้สึกและจิตใจแก่บุคลากร (Popli & Rizvi, 2016) อีกทั้ง Hay (2012) ยังได้ทำการศึกษาแนวโน้มของความผูกพันต่อองค์กรทั่วโลก โดยศึกษาการรับรู้และความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของบุคลากรจาก 330 องค์กรใน 50 ประเทศ พบว่า ความตั้งใจและเหตุผลที่ทำให้บุคลากรลาออกจากการไม่มีความสุขและไม่ปฏิบัติตามพันธกิจกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาต่อไปถึงการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ โดย Vito, Higgins and Denney (2014) พบว่า การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จึงกล่าวได้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดย Bass & Avolio (1990) ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำนี้ออกเป็น 3 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้น โน้มน้าว ใช้อิทธิพล ตลอดจนสามารถเปลี่ยนแปลงให้ผู้ที่บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกินความคาดหวังที่ตั้งไว้และกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพได้ ซึ่งผู้นำจะต้องไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อส่วนรวม โดยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 2) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเพื่อเสริมแรงตามสถานการณ์ และจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังไว้ ซึ่งผู้นำจะมีส่วนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Afshari & Gibson, 2016) โดยภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีองค์ประกอบ 2

ประการ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) 3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำหลีกเลี่ยงการใช้อิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ปราศจากภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นการที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ ผู้นำจะไม่มี ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาในสถานการณ์ต่าง ๆ

ในส่วนของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ภาควิชาจิตในองค์กร และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร โดยนักวิชาการตลอดจนองค์กรที่ปรึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การยอมรับเป้าหมายวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร (Say) 2) ความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร (Strive) 3) ความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Stay) (Mowday et al., 1979; Meyer et al., 1993; Hewitt, 2004; Gallup, 2003)

จากความสำคัญดังที่กล่าวมาเห็นได้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักและให้ความสำคัญถึงการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ซึ่งผลจากการศึกษานั้นสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการให้แก่ นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องศึกษาผลกระทบของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรในองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ โดยเป็นการต่อยอดองค์ความรู้และเป็นการนำองค์ความรู้ในรูปแบบของแนวคิด

ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย นอกจากนี้ผลจากการศึกษายังเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาชีพต่อบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและต่อมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบการพัฒนาบุคลากรระดับบังคับบัญชา บุคลากรจะมีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งมหาวิทยาลัยยังสามารถประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสายอาชีพ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ การคัดเลือกผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานสายสนับสนุนวิชาการ การอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะเป็นการพัฒนาไปในทิศทางที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
2. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาด้านเพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี และสังกัดคณะ จำนวนทั้งสิ้น 4,564 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 465 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชา มีจำนวน 21 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีจำนวน 20 ข้อ ได้นำแบบสอบถาม

เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำไปทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ทั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กร และสถิติการทดสอบค่าที และค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อวิเคราะห์การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบเป็นเพศชาย จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 และเป็นเพศหญิง จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 ด้านประสบการณ์การทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ พบว่า 10-15 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 ทั้งนี้ บัณฑิตส่วนบุคลของผู้ค้ำบัญชาด้านเพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 เป็นเพศหญิง จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 69.7 และส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 ในด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบว่า มีระยะเวลามากกว่า 10 ปีมากที่สุด จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาสามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

รูปแบบ	ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม			การยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร			ความพยายามทุ่มเท อย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร			ความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพ		
	B	Beta	Sig	B	Beta	Sig	B	Beta	Sig	B	Beta	Sig
ค่าคงที่	3.372			3.225			3.351			3.206		
TF		.302	.000*		.316	.000*		.195	.000*		.226	.000*
TS		.012	.868		.083	.239		.005	.117		.038	.602
LF		.065	.152		.033	.465		.098	.005*		.003	.941
	F = 46.373 R ² = .089			F = 51.298 R ² = .098			F = 13.696 R ² = .052			F = 24.847 R ² = .049		

หมายเหตุ TF หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป, TS หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และ LF หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นภาวะผู้นำที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรได้ โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.302, 0.316 และ 0.226 ตามลำดับ โดยสามารถพยากรณ์ได้ว่า เมื่อมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย จะสามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น 0.302 หน่วย ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 8.9 (ค่า R² = 0.089) รวมถึงทำให้ด้านการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรเพิ่มขึ้น 0.316 หน่วย ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้ได้ร้อยละ 9.8 (ค่า R² = 0.098) อีกทั้งยังสามารถทำให้ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพเพิ่มขึ้น 0.226 หน่วย ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้ได้ร้อยละ 4.9 (ค่า R² = 0.049) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามทุ่มเท

อย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.195 และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.098 ทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อด้านนี้ ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ว่า เมื่อมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย จะสามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรเพิ่มขึ้น 0.195 หน่วย ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้ได้ร้อยละ 5.2 (ค่า $R^2 = 0.052$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อีกทั้งเมื่อมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย จะสามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์กรในด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้น 0.098 หน่วย ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 5.2 (ค่า $R^2 = 0.052$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาค่านเพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ผลการศึกษาสามารถแสดงได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
จำแนกตามเพศของผู้บังคับบัญชา

ความผูกพันต่อองค์กร	ผู้บังคับบัญชาเพศชาย		ผู้บังคับบัญชาเพศหญิง		t	p
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	4.03	.39	4.14	.41	-2.729	.007
ด้านการยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร	4.05	.51	4.18	.50	-2.513	.016
ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.16	.40	4.23	.54	-2.189	.035
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพ	3.84	.56	3.95	.54	-2.044	.041

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศของผู้บังคับบัญชา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
จำแนกตามอายุของผู้บังคับบัญชา

ความผูกพันต่อองค์กร	ความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.417	3	1.472	2.293	.077
	ภายในกลุ่ม	295.991	461	.642		
	รวม	300.398	464			
ด้านการยอมรับเข้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.714	3	.571	2.269	.080
	ภายในกลุ่ม	116.126	461	.252		
	รวม	117.840	464			
ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.633	3	.544	2.148	.093
	ภายในกลุ่ม	116.785	461	.253		
	รวม	118.418	464			
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.758	3	.253	.835	.475
	ภายในกลุ่ม	139.337	461	.302		
	รวม	140.095	464			

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุของผู้บังคับบัญชา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีผู้บังคับบัญชาอายุแตกต่างกัน (ผู้บังคับบัญชามีอายุน้อยกว่า 30 ปี, ระหว่าง 31-40 ปี, ระหว่าง 41-50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี) มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา

ความผูกพันต่อองค์กร	ความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.822	3	.607	3.430	.017
	ภายในกลุ่ม	81.620	461	.177		
	รวม	83.442	464			
ด้านการยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.222	3	1.074	4.320	.005*
	ภายในกลุ่ม	114.618	461	.249		
	รวม	117.840	464			
ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.763	3	.254	.996	.394
	ภายในกลุ่ม	117.655	461	.255		
	รวม	118.418	464			
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.183	3	1.061	3.573	.014*
	ภายในกลุ่ม	136.911	461	.297		
	รวม	140.095	464			

* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน (ระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี, 1-5 ปี, 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรไม่แตกต่างกัน แต่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม รวมไปถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การที่การรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน อาจมีผลมาจากการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการรับรู้ได้ถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละตนเพื่อส่วนรวม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีวิสัยทัศน์และเป็นธรรมชาติของผู้บังคับบัญชา (Kasetsart University, 2017) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และแนะแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา รวมถึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยวิธีคิดแบบใหม่ๆ จึงทำให้บุคลากรได้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกดี และภาคภูมิใจในตัวของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vito et al. (2014) ที่ได้ทำการศึกษารับรู้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของบุคลากรในหน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Xirasagar (2008) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ในคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เนื่องจาก

บุคลากรมีการรับรู้ได้ถึงการใช้อำนาจอย่างมีอุดมการณ์ และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งความสามารถในการชี้แนะแนวทาง มุมมองใหม่ๆ รวมไปถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร

นอกจากนี้ การที่การรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์การนั้น อาจมีผลมาจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการรับรู้รูปแบบการบริหารงานที่ผสมผสานกันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย (Kasetsart University, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer et al. (1993) ที่ได้กล่าวว่า ความมีอิสระในการปฏิบัติงานสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากหากองค์การมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ก็จะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความผูกพันต่อองค์การแปรผันตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชานั้น อาจเนื่องมาจากระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกันอันยาวนานก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะในการทำงานให้แก่บุคลากร จึงทำให้บุคลากรได้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ เชื่อมั่นและเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1961) ที่ได้กล่าวถึงความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ว่าบุคคลนั้นมีความต้องการมิตรและสัมพันธภาพที่ดีและต้องการมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมี

ความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการคาดหวังหรือต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในมากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการของผู้อื่น และพยายามเข้าใจและเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่นๆ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chanpen (2014) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องมาจากระยะเวลาและความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชาทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกผูกพันและยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท

สรุปผล

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับ เป้าหมาย ทัศนคติ และค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ได้นั้น มีเพียงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (ค่า Beta เท่ากับ 0.302, 0.316 และ 0.226 ตามลำดับ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ในส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถทำนายได้นั้น ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (ค่า Beta เท่ากับ 0.195) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (ค่า Beta เท่ากับ 0.098) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาด้านเพศ อายุ และระยะเวลา

ที่ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อ องค์กรด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรไม่แตกต่างกัน แต่มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่ง ความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่ผลการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กร จำแนก ตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาด้านเพศและอายุ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่มีเพศและอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อ องค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติ

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรวางแผนทางการคัดเลือก เลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง และการอบรมและพัฒนาสายอาชีพของผู้บังคับบัญชา โดยให้เป็นไปใน ทิศทางของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมหาวิทยาลัยอาจมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้และเข้าใจในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ตลอดจนการบริหารจัดการบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้บังคับบัญชาตามแนวทาง ปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Popli & Rizvi, 2016)

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชา ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการผสมผสานรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ โดยอาจมีการวาง แนวทางส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้มีการสร้างแรงบันดาลใจ และแนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ ตลอดจนมีการให้บุคลากรได้มีอิสระทาง ความคิดและได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เข้าร่วมก็จะสามารถนำไปสู่การส่งเสริม

ความผูกพันต่อองค์กรในด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น (Baumrak, 2006)

3. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรวางแผนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว โดยอาจมีการจัดหาพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ทำหน้าที่เปรียบเสมือนผู้บังคับบัญชา เนื่องจากในอนาคตบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอาจต้องมีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาคนใหม่ๆ เนื่องจากบุคลากรอาจได้รับการเลื่อนขั้น หรืออาจโยกย้ายหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ มหาวิทยาลัยจึงควรมีการวางแผนทางจัดหาพี่เลี้ยงที่เป็นเสมือนผู้บังคับบัญชาในระยะยาวที่จะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ สร้างแรงบันดาลใจ ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการสัมภาษณ์ควบคู่กับเชิงปริมาณเพื่อขยายผลการวิจัยในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร เป็นต้น เพื่อให้สามารถขยายผลการวิจัยไปยังตัวแปรอื่นๆ ที่ช่วยเอื้อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย
3. ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนทั้งในมหาวิทยาลัยภาครัฐ ภาคเอกชน และในกำกับของรัฐ เพื่อให้ครอบคลุมทุกรูปแบบของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และควรมีการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอาชีพอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น บุคลากรสายวิชาการ หรือกลุ่มองค์กรการศึกษาอื่นๆ เพื่อขยายผลการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอันจะเป็นการพัฒนาไปในทิศทางเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

References

- Afshari, L. & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), pp. 507-519.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(1), pp. 159-189. [in Thai]
- Chanpen, S. (2014). *Employee engagement of supporting staff working in development institute of community organization*. Thesis Master Degree, National Institute of Development Administration. [in Thai]
- Gallup. (2003). Understanding employee engagement. Retrieved on 14 October 2016 from <http://www.frequentlyasked.info/articles/?q=node/88emenr>
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three component model. *The Journal of applied psychology*, 87(3), pp. 474-487.
- Hewitt. (2004). *Best employers in Canada*. Retrieved on 15 November 2016 from <http://www.hrpro.org/files/Studyfinding.pdf>
- Kasetsart University. (2015a). *Act of Kasetsart University in 2015*. Retrieved on 10 September 2017 from http://autonomy.ku.ac.th/old/data/ratchakitcha_KU [in Thai]

- _____. (2015b). *University announcement of supporting staff promotion criteria*. Retrieved on 9 October 2017 from http://www.person.ku.ac.th/new_personweb/manual/manual_2/manual_2-9.pdf [in Thai]
- _____. (2017). *Strategic plan of staff development*. Retrieved on 16 January 2018 from <http://www.person.ku.ac.th/training/training/2556/s-plan56-60.pdf> [in Thai]
- Kouzes, J. & Posner, B. (2012). *The Leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton. New Jersey D. Van Nostrand Co., Inc.
- Melcrum. (2015). Senior leadership is top engagement driver. *Strategic HR Review*, 4(4), pp. 14-15.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and *occuotions* extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), pp. 538-551.
- Mowday, R. T. Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measure of organization commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- Ngammongkonwong, S. (2017). A model of electronical advisor for Thai private university by implementing Deer model. *Journal pf Praewakalasin*. 4(1), pp. 32-46. [in Thai]
- Popli, S. & Rizvi, I. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(2), pp. 965-979.

- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 26(1), pp. 202-216. [in Thai]
- Vito, G. F., Higgins, G. E. & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge mode. *An International Journal of Police Strategies and Management*, 37(2), pp. 809-822.
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22(4), pp. 599-613.

Author

Miss Natthapat Mongkoltarn

Program of Human Resource and Organization Development

School of Human Resource Development,

National Institute of Development Administration

85/77 M.3 Bangrakpattana Bang Bua Thong Nonthaburi 11110

Tel.: 09-5329-3645 E-mail: n_firstsight@hotmail.com