การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจที่จะนำ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

A Comparative Study of Change Leadership Competencies, Motivation to Lead, and Resistance to Change Among Executive Program Students, Graduate School of Public Administration (GSPA), National Institute of Development Administration

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, Ph.D.*

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะและระดับของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงลักษณะและระดับของแรงจูงใจที่จะนำ และลักษณะและระดับของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (MPA) และการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต (MPPM) ภาคพิเศษ รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจที่จะนำ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยส่วนบุคคลของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตรภาคพิเศษ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย นักศึกษา MPA และ MPPM ภาคพิเศษ จาก 8 วิทยาเขต ทั่วประเทศ จำนวน 1,489 คน ใช้เครื่องมือในการศึกษา 4 ประเภท ได้แก่ 1) แบบทดสอบคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) แบบทดสอบแรงจูงใจที่จะนำ 3) แบบทดสอบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ 4) แบบประเมินพฤติกรรมการบริหารความเปลี่ยนแปลงของผู้นำในระดับการบริหารจัดการทั่วไปและในระดับกลยุทธ์

ผลการศึกษา พบว่า 1) นักศึกษาหลักสูตร MPA มีคุณลักษณะผู้นำมุ่งปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะด้านความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนของผู้ตามได้เหนือกว่านักศึกษา MPPM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) นักศึกษา MPA มีแรงจูงใจที่จะนำในทุกองค์ประกอบย่อยสูงกว่านักศึกษา MPPM อย่างมีนัยสำคัญ เรียงตามลำดับจากน้อยไปมาก คือ นำโดยไม่คิดถึงประโยชน์-นำเพราะใจรัก-นำเพราะค่านิยมทางสังคม

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 E-mail: wewatpun@yahoo.com

3) นักศึกษาทั้ง MPA และ MPPM มีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน และผลวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า นักศึกษาปีที่ 2 มีแนวโน้มต่อต้านลดลงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 4) ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน และหลักสูตร เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้ง ตัวแปรหลักสูตร ประสบการณ์ และเพศ สามารถทำนายแรงจูงใจที่จะนำอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วนพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรเกรดเฉลี่ย และเพศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 5) คุณลักษณะต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำมุ่งปรับเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ กับพฤติกรรมการบริหารของ ผู้นำในระดับกลยุทธ์ และมากกว่าพฤติกรรมผู้นำในระดับการบริหารจัดการทั่วไป นอกจากนี้ งานวิจัยได้เสนอแนวทางในการคัดเลือกและการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงแก่การเรียนการสอนหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ

คำสำคัญ: *ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษ*

Abstract

This research study is intended to 1) compare the nature and level of change leadership among two executive-program students (Master's Program in Public Administration-MPA and Master's Program in Public and Private Management-MPPM), and 2) identify their motivation to lead and resistance to change. In addition, comparison among these three change-related variables between the first and second-year students is also investigated. A total number of 1,489 students across eight GSPA campuses in Thailand was asked to respond to four research instruments: Multi-leadership Questionnaire (MLQ), Motivation to Lead (MTL), Resistance to Change (RTC), and Managerial versus Strategic Change Management Behavior.

Result analyses revealed that MPA students tend to exhibit inspirational motivation and individualized consideration towards employees in a statistically greater extent than MPPM students. It is also found that MPA-student program expressed higher motivation to lead in all sub-factors, which are, noncalculation, affection, and leading by social values and status, respectively. The students' resistance to change among these two programs did not exhibit any significant difference; however, the second-year students are reported to express lesser resistance. Multiple regression analyses

indicated that work experience, position, and the study program chosen are key predictors of change leadership. The study program, gender, and work experience can be used to explain their motivation to lead while GPA and gender are found accounted for resistance-to-change behavior. Bivariate analyses showed that sub-factors of change leadership are statistically correlated with strategic change orientation at a greater extent than managerial behaviors. Finally, suggestions with regard to recruitment and development of prospective program students are made.

***Keywords**: Leadership, Motivation, Resistance to change*

1. บทนำ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของการบริหารองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพการเมืองที่พลิกผัน ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ขึ้นกับการลงทุนและการค้าระหว่างประเทศ การไหลบ่าเข้ามาของเทคโนโลยี ทำให้องค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ จำต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และภารกิจกันขนานใหญ่ เพื่อความอยู่รอด ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่าน ต่างลงความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่จะนำพาให้องค์การสามารถฟันฝ่าพลวัตแห่งความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ คือ ตัวของผู้บริหาร ที่จำต้องมีคุณสมบัติหรือ DNA ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมี "ภาวะผู้นำ" (Joyce, Nohria, and Robertson, 2003) กล่าวคือ ความสามารถโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northhouse, 2001: 3) มีสัมมาทิฐิ เป็นผู้บริหารที่มีจิตเปี่ยมไปด้วย "ฉันทะ" คือ ต้องการ "ทำ" และต้องการ "ธรรม" มีความพอใจในทางสร้างสรรค์ที่จะนำมุ่งสร้างธรรมไพบูลย์ คิดตรงตามสภาวะ ตรงตามเหตุตามผล มิใช่มุ่งจะนำ จะทำเพียงเพราะความยิ่งใหญ่ โก้หรู หรือต้องการเสพเสวยอามิสไพบูลย์ มุ่งเพื่อตัณหา มานะ หรือเพื่อทิฐิ ยึดติดในความเห็น ทฤษฎี หรือผลประโยชน์เพื่อตนเองเป็นที่ตั้ง (พระธรรมปิฎก, 2543: 25) คล้ายกับแนวคิดของ Livingston (1971: 85-55) ที่ระบุว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความต้องการที่จะบริหาร (the need to manage) มีความต้องการอำนาจ (the need for power) และสามารถแสดงความเอื้ออาทร (the capacity for empathy) ต่อบุคคลรอบข้าง หรือแนวคิด ผู้นำระดับ 5 ที่ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในงานพร้อม ๆ กับมีบุคลิกภาพที่สุภาพอ่อนน้อม สามารถแสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานได้ (Collin, 2001) อีกทั้ง ผู้บริหารที่ดียังต้องสามารถส่งมอบผลงานที่ถูกต้องเหมาะสม ตั้งใจทำในสิ่งที่ถูก และที่สำคัญ ต้องมีเจตจำนงที่จะนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จ (Bower, 1966; 1997, Hill, 2007: 53)

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีพันธกิจที่มุ่งผลิตมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิตที่มีคุณลักษณะเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่

เป็นต้นแบบของผู้นำองค์การยุคใหม่ ที่พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม และได้ริเริ่มเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 และหลักสูตรการบริหารภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ซึ่งทั้งสองหลักสูตรมีจุดประสงค์ที่จะสร้างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความสามารถบริหารงานและองค์การให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลง การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ สมดังปณิธานของการก่อตั้งสถาบันฯ

ทุก ๆ ปี จะมีผู้สนใจสมัครเข้าศึกษาต่อทั้ง 2 หลักสูตรนี้เป็นจำนวนมาก แต่ในส่วนของกระบวนการคัดเลือกนั้น ยังพิจารณาจากข้อมูลที่รายงานไว้ในใบสมัคร ดูประวัติการทำงาน ใช้การสอบสัมภาษณ์ และการทดสอบความรู้ทางภาษาจากการอ่านเอาความจากบทความภาษาอังกฤษเท่านั้น แต่ยังขาดส่วนของการประเมินศักยภาพการเป็นผู้นำหรือคุณลักษณะของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นปรนัย ประกอบกับ ยังไม่มีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในหัวเรื่องเช่นนี้มากนักว่า ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาภาคพิเศษทั้ง 2 หลักสูตร มีแรงจูงใจในลักษณะใดบ้างที่จะเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีในยุคปัจจุบัน รวมถึง เมื่อได้รับองค์ความรู้ด้านการบริหารแล้ว ผู้ศึกษาในชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 มีทัศนคติเช่นไรต่อการเปลี่ยนแปลง หลังจากที่ได้รับความรู้จากการเข้าเรียน จึงเป็นเรื่องควรค่าแก่การศึกษาในครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและระดับของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ

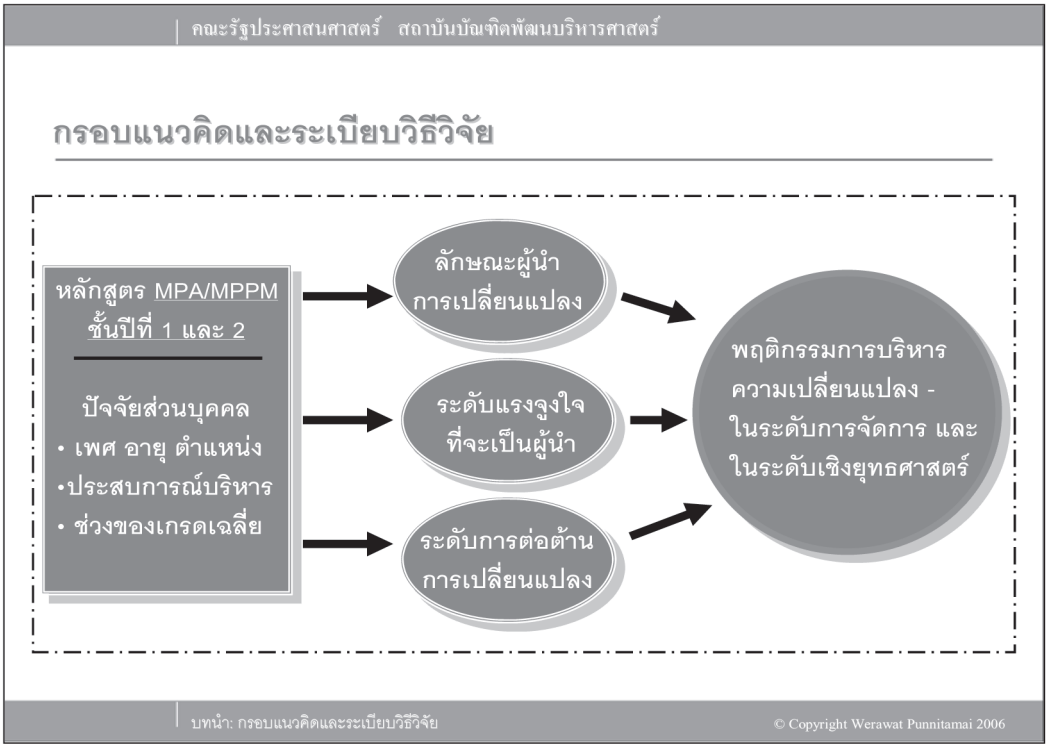
2) เพื่อระบุลักษณะและระดับแรงจูงใจที่จะนำของกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ

3) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจที่จะนำตามปัจจัยส่วนบุคคลของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 และ ชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ

4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแก่การเรียนการสอนหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ จะประกอบด้วยตัวแปรต้น 2 ประเภท คือ ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลของนักศึกษาภาคพิเศษทั้ง 2 ชั้นปี ของทั้ง 2 หลักสูตร และตัวแปรด้านจิตลักษณะในการบริหาร ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจที่จะนำ และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมในการเป็นผู้นำ หรือสมรรถนะในการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสืบค้นย้อนกลับไปได้นับตั้งแต่ ปี 1978 ที่ J.M. Burns ได้เสนอศัพท์ 2 คำ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยนและแบบมุ่งปรับเปลี่ยน (transactional-transformational leadership) ไว้ในหนังสือภาวะผู้นำของเขา และในปี 1985 B.M. Bass ได้ขยายแนวคิดนี้สู่องค์การจากหนังสือ ชื่อ Leadership and performance beyond expectations ซึ่งต่อมา Bruce J. Avolio ได้ขยายความเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ในหนังสือ ชื่อ Full Leadership Development (1999) โดยเขาได้จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท ที่เรียกโดยรวมว่า ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (full range leadership) อันประกอบไปด้วย

ก. ภาวะผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เน้นการกำหนดรางวัล การลงโทษตามพฤติกรรม การแสดงออก และผลงานของลูกน้อง เป็นทำนอง “หมูไป ไก่มา” เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับที่เหมาะสมกับความพยายาม ผลงาน และการปฏิบัติ มีการใช้

ทั้ง “พระเดชและพระคุณ” เป็นเงื่อนไขของการเสริมแรง ให้ผู้ตามบรรลุตามเป้าหมายของการทำงานตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ ซึ่งภาวะผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยนนี้ พบเห็นได้มาก แต่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพและมรรคผลที่ไม่ยั่งยืน คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยนมีอยู่ 3 ลักษณะ กล่าวคือ

1) การให้รางวัลเป็นเงื่อนไข (Contingent Reward—Cr) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบวิธีของการแลกเปลี่ยนในการให้รางวัลหรือการลงโทษ มีการชี้แจงความคาดหวังแลกเปลี่ยนสัญญาข้อตกลงหรือทรัพยากรระหว่างกันเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจ โดยรางวัลนี้อาจเป็นลักษณะคุณค่าทางจิตใจ ตำแหน่งทางการเมือง หรือเงินทองก็เป็นได้

2) การบริหารอย่างกระตือรือร้น เป็นกรณีพิเศษ (Active management by exception—MBE-A) ผู้นำจะมีการติดตามตรวจสอบพฤติกรรมของผู้ตาม เพียงเมื่อพบว่า เกิดความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากกฎระเบียบหรือมาตรฐานที่วางไว้แล้วเท่านั้น และจะบังคับใช้กฎหมายวินัยทันทีเพื่อดำเนินการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดอีก ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งแก้ไข (corrective) หากใช้บ่อย ๆ จะไม่เกิดผลดี

3) การบริหารที่วางเฉยอย่างจงใจ (Passive management by exception—MBE-P) ผู้นำจะไม่เข้ามาร่วมคิดร่วมแก้ไขจนกว่าปัญหาได้ลุกลามรุนแรงมากขึ้น หรือไม่ดำเนินการใด ๆ จนกระทั่งเกิดความเสียหายหรือจนกว่าจะมีผู้นำเรื่องมาร้องเรียน จึงจะคิดหามาตรการแก้ไขปัญหาหรือเข้ามาตรวจสอบ

ข. ภาวะผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) Burn (1978) เชื่อว่าผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยนนี้ จะช่วยยกระดับมาตรฐานความเป็นมนุษย์ของเหล่าผู้ตาม ซึ่งบททดสอบที่ดีของความเป็นผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยน ก็คือ คำถามที่ว่า “การเปลี่ยนแปลง ที่ผู้นำคนนั้นมุ่งส่งเสริมสนับสนุน ช่วยพัฒนาหรือทำลายความเจริญของสังคม/องค์การกันแน่?” ดังนั้น ลักษณะเด่นชัดของผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยน คือ ทำอะไรที่ไม่ใช่เพื่อตนเอง หลุดพ้นจาก “ตัวกู-ของกู” ดังที่ท่านพุทธทาสเคยปาฐกไว้เสมอ ๆ และ Bass (1977) เองก็ว่า ผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยนนี้ เป็นส่วนขยายของผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยน แต่ทำมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางวัตถุ เพื่อให้ผลที่ยั่งยืนแก่ผู้คนในวงกว้างจากการกระทำ 4 ลักษณะเพื่อยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือที่ Bass และ Avolio เรียกว่า **4I’s** ดังนี้

1) การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized influence) ผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยนจะทำตนเป็นต้นแบบ ต้องทั้งทำให้ดู อยู่ให้เห็น แก่ผู้ตาม ทำให้เขาเป็นที่ชื่นชม เคารพรัก และไว้เนื้อเชื่อใจแก่ผู้ตาม ทำตนให้ผู้ตามเอาเป็นแบบอย่างต้นแบบของพฤติกรรม พยายามเลียนแบบทำให้เหมือนผู้นำ ผู้นำลักษณะนี้ จักต้องหลีกเลี่ยงการทำเพื่อตนเอง กล้ายืนหยัดในความถูกต้องชอบธรรม เสมอต้นเสมอปลายในอุดมการณ์ของตน ฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาความทุกข์ยากต่าง ๆ

บ้างเชื่อว่า เป็นอำนาจบารมี (charisma) นอกเหนือจากการมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงส่ง หลีกเลี่ยงการทำเพื่อตนเอง

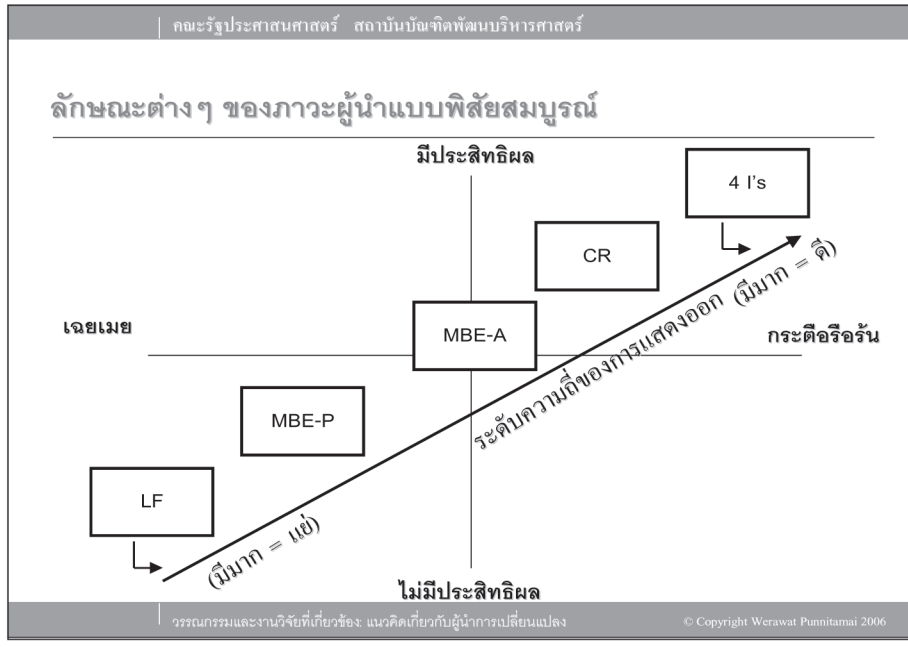
2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) พฤติกรรมการแสดงออกทั้งหลายของผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยนลักษณะดังกล่าว มักจะก่อให้เกิดแรงจูงใจ ดลบันดาลให้คนที่อยู่รอบข้างรู้สึกว่า มีคุณค่า มีความหมาย น่าท้าทายให้แสดงออก สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิดการมองโลกในแง่ดี มีความหวัง เป็นพลังขับเคลื่อน ความมานะพยายามมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

3) การกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำมุ่งการปรับเปลี่ยนลักษณะนี้มักจะกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นแง่มุมอื่น ๆ หรือมิติแนวทางใหม่ ๆ ของการแก้ไขปัญหามากกว่ายึดตามแนวจารีตเดิม ๆ ทั้งยังมีอุปนิสัยเปิดเผย เปิดกว้าง การรับฟังด้วยเหตุด้วยผล และพร้อมให้โอกาสผู้ตามในการแสดงความคิดเห็น

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน (Individualized consideration) ผู้นำมุ่งการปรับเปลี่ยนลักษณะนี้จะให้ความสนใจและใส่ใจเป็นพิเศษกับความแตกต่างและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน สนใจความสามารถ ทักษะ และศักยภาพที่ลูกน้องแต่ละคนมีแตกต่างกันไป ผู้นำจะวางตนเองให้เป็นทั้งผู้เรียนรู้ ที่ปรึกษา และผู้ชี้แนะ และจะคอยให้โอกาสผู้ตาม ได้ปลดปล่อยศักยภาพหรือแสดงความสามารถ สร้างบรรยากาศสนับสนุนการเติบโตของลูกน้อง มีการสื่อสาร 2 ทาง และมีทักษะตรวจสอบการทำงานของลูกน้อง โดยที่ลูกน้องไม่รู้สึกว่า ตนถูกติดตามตรวจสอบ

ค. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire leadership—LF) ถือเป็นภาวะไร้ความเป็นผู้นำ เพราะชอบหลบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและลอยตัวอยู่เหนือปัญหา เหนือความรับผิดชอบ

อย่างไรก็ดี การจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้นั้น ผู้นำและผู้บริหารที่ดีขององค์การพึงมีทั้ง 2 ลักษณะของความเป็นผู้นำข้างต้น เพราะการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ก่อนหน้านี้ต่างชี้ว่า ผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ทำให้ผู้ตามส่งมอบผลงานที่คาดหมาย ขณะที่ผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) นั้นให้ผลที่มากกว่า ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เกินความคาดหมาย ผู้ตามรับรู้และมองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามไปในแนวทางที่ประสงค์ได้มากกว่าผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยน



ที่มา: เอกสารประกอบการบรรยาย วิชา รศ. 771 การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2546)

ภาพที่ 2 ลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (full range leadership)

4.2 แนวคิดแรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead—MTL)

โดยทั่วไปแล้ว แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ภายในตัวบุคคลที่สามารถใช้ทำนายทิศทาง (direction) ความเข้ม (intensity) และความมุมานะ (persistence) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะนำของผู้บริหาร โดยเริ่มตั้งแต่ งานเขียนบุกเบิกของ Marvin Bower (1966: 1, 5) ผู้ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company ที่เชื่อว่า เจตจำนงที่จะบริหาร (the will to manage) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารสร้างความสำเร็จในทุกภาคส่วน และเขาเชื่อว่า "where there's a will to manage, there's a way to manage (p. 7)" ต่อมาในปี 1971 David C. McClelland ได้ระบุว่า ในตัวมนุษย์ทุกคน จะประกอบไปด้วยแรงจูงใจ 3 ประเภท ในระดับที่มากน้อยต่างกันซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารในระยะยาวขององค์การและของประเทศชาติ (McClelland & Boyatzis, 1982) กล่าวคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย การปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนหรือสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliation motive) มุ่งสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive) ที่เกิดจากภายในตนเองและเกิดจากการอบรมสั่งสอนนิสัยทางสังคมเกี่ยวกับการมุ่งมีอิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น หรือสร้างผลกระทบ ต่อมาได้มีการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการแสดงในแต่ละบทบาทหน้าที่ของคน และพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีแรงจูงใจในบทบาท (role-motivation theory) โดย John B. Miner (1978; 1992: 62-67) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาและ HR ในสหรัฐอเมริกา โดยเขาเชื่อว่า มีแรงจูงใจบางอย่างส่งผลต่อการแสดงบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น ในบทบาทการบริหาร การมีแรงจูงใจที่จะแข่งขัน แรงจูงใจที่จะใช้อำนาจ และแรงจูงใจที่จะได้รับตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ จะทำให้บริหารได้ดี เป็นสุขกับงานการบริหาร มุมานะสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ๆ ในองค์การ

Chan & Drasgow (2003) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำ โดยสร้างเป็นแบบประเมินชนิดให้รายงานตนเอง โดยรวมเอาตัวแปรที่เกี่ยวกับจิตพิสัย (noncognitive or affective) อาทิ บุคลิกภาพ ค่านิยม พฤติกรรม บทบาท และกิจกรรมที่เกี่ยวกับผู้นำ มาไว้ในแบบประเมิน บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ความสามารถทางสังคมและความสามารถทางสติปัญญาผนวกเข้ากับปัจจัยทางสถานการณ์ จะกระทบต่อผลการเป็นผู้นำที่ดีได้ ทั้งนี้ แบบวัดแรงจูงใจที่จะนำของ Chan & Drasgow นั้น จะประกอบไปด้วยข้อความ 27 ข้อ และวัดใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านความผูกพันทางจิตใจ รักที่จะนำ (Affective Identity) 2) การนำโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนเป็นที่ตั้ง (Noncalculative) และ 3) นำเพราะด้านค่านิยมและปทัสถานทางสังคม นำเพราะเป็นหน้าตาทางสังคม (Social-Normative)

4.3 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change—RTC)

โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยนหรือมุ่งแลกเปลี่ยนน่าจะมีระดับของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ต่ำ โดยเฉพาะในกรณีของนักศึกษาภาคพิเศษหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต (MPPM) และนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (MPA) ที่ถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ในโลกของสังคมยุคใหม่ บุคคลที่จะนำการเปลี่ยนแปลงได้ดี พึงมีความเต็มใจและความสามารถที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้เร็ว มีทัศนคติทางบวกต่อการริเริ่ม ตรงกันข้ามกับเหตุผลส่วนใหญ่ที่ผู้คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวการสูญเสียผลประโยชน์อันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Oreg (2003) เชื่อว่า มีปัจจัยด้านบุคลิกภาพ 6 แหล่ง ที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น อันประกอบไปด้วย

1) การอืดอัดที่จะสูญเสียการควบคุม (Reluctance to lose control) กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้คนสูญเสียระบบของชีวิต ทางแก้ไข คือ สร้างการมีส่วนร่วม การผูกพันให้บังเกิดแต่แรกในการตัดสินใจ

2) การไม่ยืดหยุ่นทางความคิดอ่าน (Cognitive Rigidity) เช่น การดื้อรั้นทางความคิด (dogmatism) มีจิตใจปิดกั้น ไม่ค่อยเต็มใจจะปรับตัวรับกับสถานการณ์ใหม่

3) ไม่สามารถนำพาจิตใจกลับคืนสู่สภาวะปกติได้ดี เมื่อเผชิญแรงกดดัน ไม่มีกลวิธีการต่อกรกับความเครียดได้ดีพอ ขาดมาตรการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

4) ความไม่อดทนต่อระยะการปรับตัวขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ภาระงานของตนเพิ่มขึ้นในระยะสั้น ๆ

5) ชอบการกระตุ้นในระดับต่ำ ไม่ชอบความแปลกใหม่

6) ไม่ยอมสลัดทิ้ง ลด ละ เลิกนิสัยแบบเดิม ๆ กล่าวคือ ความคุ้นเคยทำให้สร้างความสบายให้บังเกิด

พร้อมกันนี้ Oreg ยังได้พัฒนาแบบวัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (RTC) ขึ้น เพื่อใช้ประเมินแนวโน้มของปัจเจกที่จะต่อต้านหรือหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง หรือลดคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง โดยแบบวัดการเปลี่ยนแปลงนี้ จะประกอบไปด้วยข้อความรวมทั้งสิ้น 18 ข้อ และวัดใน 4 ด้าน คือ (1) การชอบทำงานลักษณะกิจวัตร (Routine Seeking) จำนวน 5 ข้อ (2) การมีปฏิกิริยาทางอารมณ์ต่อความเปลี่ยนแปลง (Emotional Reaction) จำนวน 4 ข้อ (3) การพินิจเป้าหมายเพียงระยะสั้น ๆ (Shot-term Focus) จำนวน 5 ข้อ (4) การไม่ยืดหยุ่นทางความคิดอ่าน (Cognitive Rigidity) จำนวน 4 ข้อ ทั้งนี้ ผู้สนใจตอบแบบประเมินนี้ทาง Internet ได้ที่ http://soc.haifa.ac.il/~oreg/questionaire.php

4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในระดับการบริหารจัดการและในระดับกลยุทธ์

Kotter (1996: 71) ได้ระบุหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1) กำหนดทิศทางแนวมุ่งสู่ขององค์การ ด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ ภาพฝันแล้ว “ประคองฝัน” ด้วยกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้คนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำเพื่อให้ภาพฝันเป็นจริง

2) ปรับผู้คนให้พร้อมผลักดันวิสัยทัศน์ด้วยการสื่อสารทิศทางกลยุทธ์ให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจให้เป็นที่ประจักษ์ ถึงพร้อมทั้งคำพูดและการกระทำ สร้างทีมและพันธมิตรที่เกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลง

3) โน้มน้าวจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้คนมีพลังขับเคลื่อนไม่ย่นระย่อต่อปัญหา ต่ออุปสรรคเพื่อเผชิญแรงต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดจากอุปสรรค ข้อจำกัด ปัญหาที่เกี่ยวกับความพร้อมของทรัพยากร การเมืองในองค์การ กฎระเบียบความเป็นระบบราชการ พยายามนำการเปลี่ยนแปลงด้วยการประนีประนอมความต้องการของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดความรู้สึกชนะด้วยกัน (win-win solution)

จากหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น จึงสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับการบริหารจัดการทั่วไปและในระดับกลยุทธ์ ดังปรากฏใน ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจำแนกพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงในระดับการบริหารจัดการทั่วไปและในระดับกลยุทธ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับการบริหารจัดการทั่วไป	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลยุทธ์
1. มองใกล้ มุ่งคำนึงถึงว่าวันนี้ต้องทำอะไร อย่างไร ให้รายละเอียด 2. มุ่งบริหารและรักษาระบบ สภาพที่เป็นอยู่ให้ใช้การได้ต่อไป 3. อาศัยกฎระเบียบให้ดำเนินตามขั้นตอนให้ผลที่คาดหวังไว้ 4. มุ่งกำกับควบคุม ตามสายบังคับบัญชาให้ทำมากขึ้น 5. พึ่งพาผู้เชี่ยวชาญ มอบงานให้แก่คนที่ทำงานเก่ง 6. ลดทอนความกลัว ความกล้าเสี่ยง เน้นความต่อเนื่อง ช้า-ปลอดภัย 7. เน้นความถูกต้อง ประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง ทำให้ถูกใจนาย-มุ่งสนองนโยบาย 8. พูดชี้แจง เพื่อให้แน่ใจว่าคนอื่นเข้าใจ ทำตามต้องการได้ 9. งานที่เกี่ยวข้องมีลักษณะ “เย็นกว่า-แน่นอน”	1. มองไกล คาดคะเนอนาคตคิดว่าอะไร-ทำไม เล่าสู่ภาพใหญ่ให้ฟัง 2. มุ่งริเริ่ม พัฒนา นวัตกรรมที่ยังไม่มีมาก่อนในองค์การ 3. เป็นตัวอย่างด้านความคิดการปฏิบัติที่สะท้อนอุดมการณ์ 4. เพิ่มอำนาจการปฏิบัติให้ทำในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสม 5. ไว้วางใจมุ่งสร้างทีมให้ร่วมคิด ทำ ปลดปล่อยศักยภาพที่ซ่อนอยู่ 6. เพิ่มความตื่นเต้น ความท้าทาย กล้าทดลอง ชอบความยาก 7. เน้นทำในสิ่งที่ถูกต้องความซื่อตรงและความซื่อสัตย์เป็นไปตามครรลองของหลักการและมโนธรรม 8. ตั้งใจรับฟังเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการคิด การตัดสินใจ สร้างการยอมรับความเคารพจากการฉลาด รับรู้-ล่วงรู้ และจากการเรียนรู้ 9. งานที่เกี่ยวข้อง “อ่อนนุ่ม-ไร้รูปแบบร้อนแรง”

อย่างไรก็ดี Kotter (1996, 1999) ยังเป็นผู้หนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า หากผู้บริหารทุกระดับขององค์การขาดความเข้าใจที่จำแนกความแตกต่างของ 2 คำ คือ การบริหาร (Management) ว่าแตกต่างเช่นไร จากคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) แล้ว จะทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่บรรลุเป้าหมาย โดยหากมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งโดยที่ไม่คำนึงถึงการบริหารจัดการ โอกาสที่ผู้นำผู้บริหารจะสร้างความวุ่นวาย ความโกลาหลในองค์การก็จะมีสูง นำพาองค์การเข้าใกล้หน้าผามาทุกขณะจิต ในอีกแง่มุมหนึ่ง หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีทักษะการบริหารจัดการที่เข้มแข็งแต่ขาดความเป็นผู้นำ ก็จะนำพาองค์การให้เป็นระบบราชการมากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่เหมาะกับสถานการณ์ที่เรียกหาสิ่งใหม่ การทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว และยืดหยุ่น สิ่งที่พึงประสงค์ที่สร้างความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้ คือ การมีภาวะผู้นำและการบริหารที่ดี ทั้ง 2 นัย

5. วิธีการศึกษา

5.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจากการศึกษาครั้งนี้เป็นนักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ จาก 8 วิทยาเขต ทั่วประเทศ (กรุงเทพฯ ชลบุรี พิษณุโลก สีคิ้ว อุดรธานี ลำพูน สงขลา และสุราษฎร์ธานี) รวมทั้งสิ้น 1,489 คน ประกอบด้วย นักศึกษาหลักสูตร MPA ภาคพิเศษ จำนวน 1,106 คน แบ่งเป็น MPA ชั้นปีที่ 1 จำนวน 578 คน เป็นชาย 344 คน หญิง 234 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 528 คน เป็นชาย 304 คน หญิง 224 คน และหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษ จำนวน 383 คน แบ่งเป็น MPPM ชั้นปีที่ 1 จำนวน 207 คน เป็นชาย 96 คน หญิง 111 คน และชั้นปีที่ 2 อีก 176 คน แบ่งเป็นเพศชาย 105 คน และเพศหญิง 71 คน หากพิจารณาสัดส่วนประชากรตามภูมิภาคแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 41 มาจากภาคกลาง รองลงมาร้อยละ 21 มาจากภาคตะวันออก-เฉียงเหนือ ร้อยละ 15.80 มาจากภาคใต้ จากภาคเหนือมีร้อยละ 13.60 และภาคตะวันออกคิดเป็นร้อยละ 8.60

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่าง โดยในแบบสอบถามนั้น ประกอบไปด้วยแบบประเมิน 4 เครื่องมือ คือ

1) แบบสอบถามชุดที่ 1: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ฟอร์ม 65 (แปลมาจาก Northouse, 2001: 156-157) เป็นการประเมินคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 7 ด้าน ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นภูมิปัญญา (4) การคำนึงความเป็นปัจเจกชน (5) การให้รางวัลเป็นเงื่อนไข (6) การบริหารกระตือรือร้นเป็นกรณีพิเศษ (7) การปล่อยปละละเลย

2) แบบสอบถามชุดที่ 2: Motivation to Lead (MTL) ใน 3 ด้าน คือ (1) มุ่งนำด้วยจิตผูกพัน (2) นำโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์ และ (3) นำโดยคำนึงถึงปทัสถานทางสังคม ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Chan, K., & Drasgow, F. (2003)

3) แบบสอบถามชุดที่ 3: พฤติกรรมการต่อต้านหรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง Resistance to Change (RTC) 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) ด้านเป็นสุขกับกิจวัตร (2) การมีปฏิกิริยาทางอารมณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง (3) ความหงุดหงิดต่อการเปลี่ยนแปลง และ (4) ภาวะดื้อดึงต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาขึ้นโดย Shaul Oreg (2003) ซึ่งเชื่อว่า หากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบมีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ดี ย่อมมีพฤติกรรมการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงในระดับที่ต่ำ

4) แบบสอบถามชุดที่ 4: Change Management Competencies ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อประเมินพฤติกรรมการบริหารความเปลี่ยนแปลงของผู้นำในระดับการบริหารจัดการทั่วไปและในระดับกลยุทธ์ จำนวน 10-15 ข้อ

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ทั้งสถิติพรรณนา คือ การหาร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง ได้แก่ T-test ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยพหุคูณ เพื่อระบุอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรต้นต่อคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทีละคุณลักษณะ อีกทั้ง มีการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรต้น และการกำหนดโมเดลเชิงประจักษ์ของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาทั้ง 2 หลักสูตร

6. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน และการเป็นผู้นำมุ่งแลกเปลี่ยน ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีลักษณะและแรงจูงใจที่จะนำ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งที่ครอง หลักสูตรการศึกษา ช่วงเกรดเฉลี่ย และประสบการณ์การทำงาน สามารถใช้เพื่อการอธิบายหรือทำนาย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ 2) แรงจูงใจที่จะนำ และ 3) พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ได้

สมมติฐานที่ 5.1 นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM น่าจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) ในระดับที่สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1

สมมติฐานที่ 5.2 นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ น่าจะมีลักษณะของแรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead) ในระดับที่สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1

สมมติฐานที่ 5.3 นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ น่าจะมีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ในระดับที่ต่ำกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1

สมมติฐานที่ 6 ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมผู้นำในระดับการบริหารจัดการทั่วไป ในระดับที่แตกต่างกัน

7. ผลการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน และการเป็นผู้นำมุ่งแลกเปลี่ยน ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบความแตกต่างของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ระหว่างนักศึกษาทั้ง 2 หลักสูตร

องค์ประกอบแบบประเมินผู้นำการเปลี่ยนแปลง (MLQ)	MPA ภาคพิเศษ		*N*	MPPM ภาคพิเศษ		*N*	*df*	*t*
	M	*SD*		*M*	*SD*			
ผู้นำมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership)								
การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	8.37	1.78	1094	8.33	1.59	383	1475	.356
การสร้างแรงดลบันดาลใจ	8.07	1.93	1097	7.76	1.60	382	1477	2.741**
การกระตุ้นภูมิปัญญา	8.07	1.99	1077	7.93	1.78	382	1457	1.147
การคำนึงความเป็นปัจเจก	8.31	2.03	1086	7.53	1.81	382	1466	6.563***
ผู้นำมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)								
การใช้รางวัลเป็นเงื่อนไข	8.82	1.75	1039	8.75	1.73	379	1416	.700
การบริหารอย่างกระตือรือร้น	7.80	1.66	981	7.84	1.36	383	1326	-.354
ผู้นำแบบ Laissez-faire								
การปล่อยปละละเลย	6.39	2.32	1067	5.51	1.90	381	1446	6.639***

หมายเหตุ: ** $p < .01$, *** $p < .001$

ผลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) ในระดับที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยนด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ซึ่งนักศึกษา MPA มีค่าเฉลี่ยในระดับที่สูงกว่า ($M = 8.07$) นักศึกษา MPPM ($M = 7.76$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ($t = 2.741$, $df = 1477$, $p < .01$) ***จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า นักศึกษาภาคพิเศษทั้งสองหลักสูตร มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน***

ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยน แม้ว่า นักศึกษาภาคพิเศษ MPA จะมีพฤติกรรมด้านการใช้รางวัลเป็นเงื่อนไขสูงกว่านักศึกษาภาคพิเศษ MPPM ($M = 8.82$, $M = 8.75$ ตามลำดับ) และนักศึกษาภาคพิเศษ MPPM มีพฤติกรรมการบริหารอย่างกระตือรือร้นสูงกว่า MPA ($M = 7.84$, $M = 7.80$) แต่ก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ***จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่านักศึกษาภาคพิเศษทั้งสองหลักสูตร มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน***

สมมติฐานที่ 2 นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีลักษณะและแรงจูงใจที่จะนำ ไม่แตกต่างกัน

ผลจากการทดสอบทางสถิติ จากตารางที่ 3 ชี้ให้เห็นว่า พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ของค่าเฉลี่ยแรงจูงใจที่จะนำของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 โดยเมื่อพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยรวมของแรงจูงใจที่จะนำของกลุ่มตัวอย่างแล้ว พบว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA มีค่าเฉลี่ยรวมของระดับแรงจูงใจที่จะนำ (M = 80.92) สูงกว่า นักศึกษา MPPM ภาคพิเศษ (M = 79.03) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t = 4.509, p < .001) และถ้าหากแยกพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า นักศึกษาภาคพิเศษ MPA มีความต้องการที่จะนำเพราะใจรัก (Affective Identity) สูงกว่านักศึกษา MPPM ภาคพิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 (ค่าเฉลี่ย MPA = 24.01, ค่าเฉลี่ย MPPM = 23.51, t = 1.961, p < .001) รวมถึง นักศึกษา MPA ภาคพิเศษมีค่าเฉลี่ยความต้องการนำโดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ใด ๆ ตอบแทน (Noncalculative) ที่สูงกว่านักศึกษาภาคพิเศษ MPPM อย่างมีนัยทางสถิติ ณ ระดับ .001 เช่นกัน (ค่าเฉลี่ย MPA = 21.85, ค่าเฉลี่ย MPPM = 19.27, t = 7.094, p < .001)

ยังผลให้ผู้วิจัยต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM มีลักษณะและแรงจูงใจที่จะนำ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจที่จะนำ ระหว่างนักศึกษาภาคพิเศษทั้ง 2 หลักสูตร

องค์ประกอบแรงจูงใจที่จะนำ	หลักสูตร (ภาคพิเศษ)	*N*	*M*	*SD*	*t*
1. ต้องการนำด้วยใจรัก (Affective Identity)	MPA	1076	24.01	4.08	1.961***
	MPPM	373	23.51	4.42	
2. นำโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์ (Noncalculative)	MPA	1066	21.85	6.34	7.094***
	MPPM	370	19.27	4.98	
3. ต้องการนำเพื่อหน้าตาทางสังคม (Social-Normative)	MPA	1083	32.11	4.93	-5.567***
	MPPM	376	33.71	4.49	
รวมระดับแรงจูงใจที่จะนำ	MPA	1043	80.92	6.85	4.509***
	MPPM	362	79.03	6.66	

หมายเหตุ: *** p < .001

สมมติฐานที่ 3 นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

หากพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจากตารางที่ 4 แล้ว ในภาพรวม พบว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA ภาคพิเศษจะมีค่าเฉลี่ยของระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่านักศึกษาหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษเล็กน้อย และหากวิเคราะห์ในระดับองค์ประกอบย่อยของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ก็พบว่า นักศึกษา MPA ภาคพิเศษ มีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านการชอบทำงานที่เป็นกิจวัตร การเกิดปฏิกิริยาทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง การมุ่งแต่คิดถึงผลระยะสั้น สูงกว่านักศึกษาภาคพิเศษ MPPM เว้นแต่เพียงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านการไม่ยืดหยุ่นทางความคิดหรือที่เรียกว่า “หัวรั้น” นั้น ที่พบว่า นักศึกษา MPPM ภาคพิเศษ มีในระดับที่สูงกว่านักศึกษาภาคพิเศษ MPA แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น ผลจากการทดสอบทางสถิติ พบว่า ค่าเฉลี่ยที่ได้นั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะฉะนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM มีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ไม่แตกต่างกัน**

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ระหว่างนักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษทั้ง 2 หลักสูตร

องค์ประกอบการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง RTC	MPA ภาคพิเศษ		MPPM ภาคพิเศษ		*df*	*t*
	M	*SD*	*M*	*SD*		
1. ชอบงานที่เป็นกิจวัตร	2.69	.5437	2.65	.5692	1480	1.150
2. มีปฏิกิริยาทางอารมณ์ยามเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง	3.05	.8240	2.98	.8000	1475	1.476
3. คิดหวังผลแค่ระยะสั้น	2.53	.8045	2.49	.8465	1476	.783
4. ไม่ยืดหยุ่นในแนวคิด (หัวรั้น)	3.17	.6925	3.21	.6823	1477	-.961
รวมระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	2.86	.5068	2.83	.5333	1487	.886

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งที่ครอง หลักสูตรการศึกษา ช่วงเกรดเฉลี่ย และประสบการณ์การทำงาน สามารถใช้เพื่อการอธิบายหรือทำนาย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ 2) แรงจูงใจที่จะนำ และ 3) พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ได้

จากตารางที่ 5 พบว่า ในภาพรวม ปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถอธิบายคุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ได้ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ประสบการณ์ (r = .103, β = .137, p < .001) ตำแหน่ง (r = .101, β =.101, p < .001) และหลักสูตรที่ศึกษา (r = .082, β = .081, p < .01 ตามลำดับ) โดยที่สามารถใช้อธิบายได้ร้อยละ 5 (Adjust R^2 = .046)

ด้านแรงจูงใจที่จะนำ ตารางที่ 6 รายงานว่า ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลที่จะสามารถทำนายระดับแรงจูงใจที่จะนำในภาพรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้น ประกอบด้วย หลักสูตรที่กำลังศึกษา (r = .103, β = .103, p < .001) ประสบการณ์ (r = .06, β = .077, p < .05) ยิ่งมีมากยิ่งมีแรงจูงใจที่จะนำมาก และเพศ (r = .056, β = .057, p < .05) เรียงตามลำดับความสำคัญ ส่วนค่า R Square ที่ปรับแล้ว (Adjust R^2) สำหรับการอธิบายแรงจูงใจที่จะนำในภาพรวมนั้นเท่ากับ .014 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลสามารถทำนายแรงจูงใจที่จะนำได้เพียงร้อยละ 1 เท่านั้น

ในตารางที่ 7 ได้รายงานว่า การทำนายปัจจัยส่วนบุคคลกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ในภาพรวม ค่า R Square ที่ปรับแล้ว (Adjust R^2) จะมีค่าอยู่ระหว่าง .005-.008 ซึ่งถือว่า สามารถทำนายตัวแปรตามได้ต่ำ หากมองในภาพรวมแล้ว ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มนักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษ MPA และ MPPM นั้น สามารถทำนายเรียงตามลำดับความสำคัญได้ด้วยระดับเกรดเฉลี่ย (r = -.058, β = -.058, p < .05) และเพศ (r = -.055, β = -.055, p < .05) หากสังเกตค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation) จะพบว่า ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างระดับเกรดเฉลี่ยกับระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะผกผัน นั่นก็หมายความว่า ยิ่งกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษ MPA และ MPPM มีเกรดเฉลี่ยสูงขึ้นเท่าใด ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะลดลงตามลำดับ

สมมติฐานที่ 5.1 นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM น่าจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) ในระดับที่สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1

ผู้วิจัยต้องการติดตามดูพัฒนาการของคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในนักศึกษาชั้นปีที่ 2 ซึ่งถือได้ว่า ผ่านการบ่มเพาะหลักการทางบริหารศาสตร์มาเป็นเวลาพอสมควรแล้ว ผลปรากฏดังตารางที่ 8 ว่า ในหลักสูตร MPA นักศึกษาชั้นปีที่ 2 มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำมุ่งปรับเปลี่ยนสูงกว่าชั้นปีที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ (t = -5.216, p < .001) หากมองเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า นักศึกษา MPA ชั้นปีที่ 2 มีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยนทั้ง 4 องค์ประกอบสูงกว่านักศึกษา MPA ชั้นปีที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นกัน ***ผลข้างต้น ทำให้ต้องยอมรับสมมติฐานได้ว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA ภาคพิเศษ มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) ที่ในระดับที่สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน***

ส่วนนักศึกษา MPPM ภาคพิเศษ นั้น แม้ในภาพรวม ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม แต่ก็พบว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 หลักสูตร MPPM ภาคพิเศษ มีค่าเฉลี่ยด้านการเป็นผู้กระตุ้นภูมิปัญญาสูงกว่าชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าเฉลี่ย MPPM

ภาคพิเศษ ชั้นปีที่ 2 เท่ากับ 8.18, ชั้นปีที่ 1 เท่ากับ 7.72, t = -2.522, p < .05) แต่ก็เป็นเพียงองค์ประกอบเดียวจากทั้งหมด 4 องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยน ***ดังนั้น จึงจำต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษ มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) ในระดับที่สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน*** (ดูตารางที่ 8)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของตัวแปรส่วนบุคคลในการอธิบายคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ

	ผู้นำมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership)								ผู้นำมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)				ผู้นำแบบ Laissez-faire			
	มีอิทธิพลต่ออุดมการณ์		สร้างแรงบันดาลใจ		กระตุ้นภูมิปัญญา		มุ่งความเป็นปัจเจกบุคคล		ใช้รางวัลเป็นเงื่อนไข		บริหารอย่างกระตือรือร้น		ปล่อยปละละเลย		รวม	
ตัวทำนาย	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*
เพศ	.039	.039	-.031	-.030	-.064	-.063*	.022	.022	-.003	-.003	-.035	-.035	.065	.065*	-.015	-.015
อายุ	.009	.012	.026	.032	.041	.051	.040	.049	.066	.086*	.026	.036	-.038	-.049	.014	.019
ตำแหน่ง	.115	.117***	.094	.095***	.122	.122***	.060	.059*	.077	.078**	.042	.042	.006	.006	.101	.101***
หลักสูตร	.015	.015	.073	.072**	.032	.032	.174	.171***	.019	.019	-.018	-.018	.176	.176***	.082	.081**
ช่วงเกรดเฉลี่ย	.017	.017	.058	.057*	.065	.064*	.047	.045	.018	.018	.018	.018	.079	.078**	.051	.050
ประสบการณ์	.073	.093**	.084	.107**	.089	.112**	.132	.165***	.046	.060	-.013	-.017	.072	.092**	.103	.137***

ผลสรุปทางสถิติ	มีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	สร้างแรงบันดาลใจ	กระตุ้นภูมิปัญญา	มุ่งความเป็นปัจเจกบุคคล	ใช้รางวัลเป็นเงื่อนไข	บริหารอย่างกระตือรือร้น	ปล่อยปละละเลย	รวม
Multiple *R*	.164	.201	.236	.280	.165	.072	.211	.214
R^2	.027	.040	.055	.078	.027	.005	.045	.046
Adjusted R^2	.023	.036	.051	.075	.023	.001	.041	.041
F	6.543***	9.997***	13.799***	20.112***	6.373***	1.134	10.903***	10.066**

หมายเหตุ: - *r* คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation หรือ First-order Correlation) ระหว่างตัวทำนาย (ปัจจัยส่วนบุคคล) กับตัวแปรตาม (คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ) โดยควบคุมอิทธิพลของตัวทำนายอื่น ๆ มิให้มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามที่ต้องการศึกษา

- ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การทำนายตัวแปรตาม คือ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ n = 1434, การสร้างแรงบันดาลใจ n = 1437, การกระตุ้นภูมิปัญญา n = 1416, การมุ่งความเป็นปัจเจก n = 1425, การใช้รางวัลเป็นเงื่อนไข n = 1376, การบริหารอย่างกระตือรือร้น n = 1321, การปล่อยปละละเลย n = 1406, รวมคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง n = 1266

- * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของตัวแปรส่วนบุคคลในการอธิบายคุณลักษณะแรงจูงใจที่จะนำ

	องค์ประกอบ แรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead – MTL)							
	นำด้วยใจรักผูกพัน		นำโดยไม่คิดถึงความได้เสีย		นำเพื่อเป็นหน้าเป็นตาทางสังคม		รวมระดับแรงจูงใจที่จะนำ	
ตัวทำนาย	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*
เพศ	.115	.116***	.019	.019	-.054	-.054*	.056	.057*
อายุ	.007	.008	-.035	-.043	.021	.027	-.010	-.013
ตำแหน่ง	-.068	-.069*	-.016	-.016	.061	.062*	-.014	-.014
หลักสูตร	.048	.047	.184	.183***	-.144	-.144***	.103	.103***
ช่วงเกรดเฉลี่ย	-.059	-.059*	.008	.007	.026	.026	-.005	-.005
ประสบการณ์	-.022	-.028	.134	.169***	-.060	-.076*	.060	.077*
ผลสรุปทางสถิติ	**นำด้วยใจรักผูกพัน**		**นำโดยไม่คิดถึงความได้เสีย**		**นำเพราะค่านิยมทางสังคม**		**รวม**	
Multiple *R*	.165		.239		.182		.136	
R^2	.027		.057		.033		.018	
Adjusted R^2	.023		.053		.029		.014	
F	6.551***		13.973***		8.007***		4.253***	

หมายเหตุ: - r คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation หรือ First-order Correlation) ระหว่างตัวทำนาย (ปัจจัยส่วนบุคคล) กับตัวแปรตาม (แรงจูงใจที่จะนำด้านต่าง ๆ) โดยควบคุมอิทธิพลของตัวทำนายอื่นๆ มิให้มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามที่ต้องการศึกษา

- ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การทำนายตัวแปรตาม คือ นำด้วยใจรักผูกพัน n = 1408, นำโดยไม่คิดถึงความได้เสีย n = 1396, นำเพราะค่านิยมทางสังคม n = 1417, รวมระดับแรงจูงใจที่จะนำ n = 1366

- * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของตัวแปรส่วนบุคคลในการอธิบายคุณลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

	องค์ประกอบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (RTC)									
	ชอบความเป็นกิจวัตร		มีปฏิกิริยาทางอารมณ์		คิดมุ่งผลระยะสั้น		ความคิดอ่านที่ไม่ยืดหยุ่น		รวมระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	
ตัวทำนาย	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*	*r*	*β*
เพศ	-.011	-.011	-.002	-.002	-.052	-.053*	-.095	-.096***	-.055	-.055*
อายุ	-.011	-.014	.038	.049	.025	.032	.001	.001	.022	.028
ตำแหน่ง	-.028	-.029	-.052	-.053*	-.046	-.047	.016	.016	-.040	-.041
หลักสูตร	.031	.031	.036	.036	.018	.018	-.026	-.026	.021	.021
ช่วงเกรดเฉลี่ย	-.082	-.082**	-.043	-.043	-.033	-.033	-.026	-.026	-.058	-.058*
ประสบการณ์	.008	.011	-.036	-.046	-.024	-.031	-.037	-.048	-.036	-.046

ผลสรุปทางสถิติ	ชอบความเป็นกิจวัตร	มีปฏิกิริยาทางอารมณ์	คิดมุ่งผลระยะสั้น	ความคิดอ่านที่ไม่ยืดหยุ่น	รวมระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
Multiple *R*	.095	.088	.081	.111	.096
R^2	.009	.008	.007	.012	.009
Adjusted R^2	.005	.004	.002	.008	.005
F	2.152*	1.875	1.579	2.950**	2.243*

หมายเหตุ: - r คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation หรือ First-order Correlation) ระหว่างตัวทำนาย (ปัจจัยส่วนบุคคล) กับตัวแปรตาม (พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ) โดยควบคุมอิทธิพลของตัวทำนายอื่น ๆ มิให้มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามที่ต้องการศึกษา

- ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การทำนายตัวแปรตาม คือ ชอบความเป็นกิจวัตร n = 1439, มีปฏิกิริยาทางอารมณ์ n = 1436, คิดมุ่งผลระยะสั้น n = 1435, ความคิดอ่านที่ไม่ยืดหยุ่น n = 1437, รวมระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง n = 1446

- * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ตารางที่ 8 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในนักศึกษา MPA และ MPPM ระหว่างชั้นปีที่ 1 กับปีที่ 2

องค์ประกอบแบบประเมินผู้นำการเปลี่ยนแปลง (MLQ)	MPA ภาคพิเศษ			MPPM ภาคพิเศษ		
	ปี 1	ปี 2	*t*	ปี 1	ปี 2	*t*
ผู้นำมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership)						
การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์	8.22	8.49	-2.401*	8.40	8.24	.958
การสร้างแรงดลบันดาลใจ	7.71	8.37	-5.692***	7.71	7.83	-.718
การกระตุ้นภูมิปัญญา	7.76	8.34	-4.818***	7.72	8.18	-2.522*
การคำนึงความเป็นปัจเจก	7.70	8.83	-9.483***	7.44	7.65	-1.111
ผู้นำมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)						
การใช้รางวัลเป็นเงื่อนไข	8.66	8.97	-2.875**	8.50	9.03	-3.033**
การบริหารอย่างกระตือรือร้น	7.99	7.61	3.608***	7.76	7.93	-1.167
ผู้นำแบบ Laissez-faire						
การปล่อยปละละเลย	5.62	7.13	10.476***	5.54	5.48	.274
รวม	53.65	56.71	-5.216***	52.94	54.38	-1.893

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

สมมติฐานที่ 5.2 นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ น่าจะมีลักษณะของแรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead) ในระดับที่สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1

ประเด็นต่อมา ผู้วิจัยต้องการติดตามดูพัฒนาการของนักศึกษาหลักสูตรชั้นปีที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะนำ ตามสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของทั้งสองหลักสูตรภาคพิเศษ ควรจะมีแรงจูงใจที่จะนำ สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 ผลจากตารางที่ 9 ผู้วิจัย พบว่า ในหลักสูตร MPA ภาคพิเศษ นักศึกษาชั้นปีที่ 2 มีค่าเฉลี่ยรวมของระดับแรงจูงใจที่จะนำ เท่ากับ 84.34 สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 75.97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 (t = -18.523, $p < .001$) และนักศึกษาชั้นปีที่ 2 หลักสูตรภาคพิเศษ MPPM ก็มีค่าเฉลี่ยของระดับแรงจูงใจที่จะนำ สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 เช่นกัน (ค่าเฉลี่ย MPPM ชั้นปีที่ 2 ภาคพิเศษ เท่ากับ 85.26, ชั้นปีที่ 1 เท่ากับ 76.24, t = -12.518, $p < .001$) ***ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ น่าจะมีลักษณะของแรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead) ในระดับที่สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1***

แต่ถ้าหากพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ จะพบว่า นักศึกษา MPA ชั้นปีที่ 2 มีแรงจูงใจที่จะนำด้วยเหตุผลเพราะใจรักและการนำโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน สูงกว่าชั้นปีที่ 1 อย่างมี

นัยสำคัญ (t = 6.693, p < .001 และ t = -17.059, p < .001 ตามลำดับ) แต่สำหรับนักศึกษา MPPM ชั้นปีที่ 2 แม้จะพบว่า มีระดับแรงจูงใจ 2 ด้านข้างต้น สูงขึ้นจากชั้นปีที่ 1 แต่ก็ยังไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนองค์ประกอบการนำเพราะถือเป็นหน้าตาทางสังคมนั้น นักศึกษา MPA ชั้นปีที่ 2 มีคุณลักษณะดังกล่าวลดลงจากชั้นปีที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ (t = 12.890, p < .001) ผิดกับนักศึกษา MPPM ชั้นปีที่ 2 ที่พบว่า ยิ่งเรียนกลับต้องการนำเพราะถือเป็นหน้าตาทางสังคมเพิ่มขึ้นจากชั้นปีที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ (t = -3.158, p < .01)

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจที่จะนำระหว่างนักศึกษาชั้นปีที่ 1 กับชั้นปีที่ 2 ในหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ

องค์ประกอบที่ประเมิน	MPA ภาคพิเศษ			MPPM ภาคพิเศษ		
	ปี 1	ปี 2	*t*	ปี 1	ปี 2	*t*
1. นำด้วยใจรัก	23.46	22.13	6.693***	23.24	23.42	-.650
2. นำโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์	24.49	29.40	-17.059***	24.49	24.41	.187
3. นำเพราะสังคม	33.01	29.19	12.890***	32.37	33.77	-3.158**
รวมระดับแรงจูงใจที่จะนำ	75.97	84.34	-18.523***	76.24	85.26	-12.518***

หมายเหตุ: ** p < .01. *** p < .001.

สมมติฐานที่ 5.3 นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ น่าจะมีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ในระดับที่ต่ำกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1

จากตารางที่ 10 พบว่า ในภาพรวมนั้น แม้ว่า ค่าเฉลี่ยรวมของระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในนักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของทั้งสองหลักสูตรจะลดลง เมื่อเทียบกับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ก็ตามที แต่ก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น องค์ประกอบย่อยด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะมีความคิดอ่านหวังผลแค่ในระยะสั้น เท่านั้น ที่นักศึกษาภาคพิเศษ MPA ชั้นปีที่ 2 มีค่าเฉลี่ยลดลงไปจากชั้นปีที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (ค่าเฉลี่ย MPA ภาคพิเศษชั้นปีที่ 2 = 2.48 ต่ำกว่าชั้นปีที่ 1 ที่มีค่าเฉลี่ย = 2.58, t = 2.063, p < .05) แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น ก็เป็นเพียงองค์ประกอบย่อย 1 ใน 4 ด้าน ของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ***เพราะฉะนั้น จึงต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 ของหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ น่าจะมีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ในระดับที่ต่ำกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1***

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในนักศึกษา MPA และ MPPM ระหว่างชั้นปีที่ 1 กับชั้นปีที่ 2

องค์ประกอบที่ประเมิน	MPA ภาคพิเศษ				MPPM ภาคพิเศษ			
	ปี 1	ปี 2	*df*	*t*	ปี 1	ปี 2	*df*	*t*
1. ชอบงานที่เป็นกิจวัตร	2.72	2.66	1096	1.916	2.65	2.64	382	.194
2. มีปฏิกิริยาทางอารมณ์ยามเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง	3.08	3.02	1094	1.245	3.05	2.89	379	1.943
3. คิดหวังผลแค่ระยะสั้น	2.58	2.48	981	2.063*	2.52	2.45	377	.734
4. ไม่ยืดหยุ่นในแนวคิด (หัวรั้น)	3.18	3.17	1094	.221	3.23	3.19	381	.668
รวมระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	2.89	2.83	1075	.72	2.87	2.79	373	.166

หมายเหตุ: ** $p < .05$

สมมติฐานที่ 6 ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมผู้นำในระดับการบริหารจัดการทั่วไป ในระดับที่แตกต่างกัน

จากตารางที่ 11 ผลการทดสอบเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) กับพฤติกรรมของผู้นำในระดับการบริหารจัดการทั่วไปและในระดับกำหนดกลยุทธ์นั้น ปรากฏว่า ในภาพรวม คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 ประการ มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 กับพฤติกรรมผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($r = .525$, $p < .001$) แต่ก็ยังถือว่าสูงกว่า เมื่อเทียบกับผลความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมในระดับจัดการทั่วไป ที่แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ทางบวกเช่นกัน แต่ความแกร่งของความสัมพันธ์นั้นถือว่า ค่อนข้างต่ำ ($r = .379$, $p < .001$) ***จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำในระดับกลยุทธ์มากกว่าในระดับการบริหารจัดการทั่วไป*** ซึ่งอาจตีความได้ว่า ในองค์การ ผู้บริหารในระดับสูงที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์พึงต้องมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยนทั้ง 4 ด้าน หรือ 4 I's รวมถึง การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการประสานการใช้รางวัลเพื่อเป็นเงื่อนไขให้งานบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับพฤติกรรมการบริหารในระดับต่าง ๆ ของผู้นำ

ตัวแปร (คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ)	พฤติกรรมการบริหารของผู้นำใน	
	ระดับการบริหารจัดการทั่วไป	ระดับกลยุทธ์
	r	*r*
ผู้นำมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership)		
มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	.298**	.401**
สร้างแรงบันดาลใจ	.327**	.436**
กระตุ้นภูมิปัญญา	.333**	.519**
คำนึงปัจเจกบุคคล	.287**	.411**
ผู้นำมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)		
ใช้รางวัลเป็นเงื่อนไข	.321**	.436**
กระตือรือร้นเมื่อผิด	.222**	.249**
ผู้นำแบบ Laissez-faire		
ปล่อยปละละเลย	-.057*	-.127**
รวม	.379***	.525***

หมายเหตุ: *r* คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation)
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $< .001$

8. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า

1) ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยน อย่างไม่แตกต่างกัน และยอมรับสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งแลกเปลี่ยนอย่างไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA แสดงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งปรับเปลี่ยนในภาพรวม ในระดับสูงกว่านักศึกษาในหลักสูตร MPPM ในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ทั้งนี้ อาจคะเนได้ว่า เป็นผลจากตำแหน่งของการบริหารในภาครัฐที่มีส่วนช่วยปลูกฝังอุดมการณ์ในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่กลุ่มผู้ตามของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาหลักสูตร MPA มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มาจากหลักสูตร MPPM แต่ทั้งนี้ ยังต้องคำนึงถึงตัวแปรด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา และค่านิยมที่อาจมีอิทธิพลร่วมกำหนดผลลัพธ์ที่ได้อีกด้วย ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปน่าจะมีการควบคุมตัวแปร

เหล่านี้ด้วยวิธีการทางสถิติเพื่อให้ผลการศึกษามีอำนาจสรุป เป็นที่ชัดเจนมากขึ้น ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งแลกเปลี่ยนนั้น พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจเป็นเพราะพฤติกรรมทั้ง 2 องค์ประกอบย่อยดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการใช้รางวัลเป็นเงื่อนไขหรือการบริหารแบบกระตือรือร้น เป็นพฤติกรรมในระดับพื้นฐานที่สามารถพบเห็นและใช้กันทั่วไป ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนระดับน้ำหนักในการใช้จึงไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ แต่กระนั้น ก็ยังต้องพิจารณาถึงตัวแปรอีก 3 ด้านข้างต้น มาร่วมกำหนดผลเช่นเดียวกัน

2) ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษ MPA และ MPPM ภาคพิเศษทั้ง 2 ชั้นปี มีลักษณะและแรงจูงใจที่จะนำไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมแล้ว นักศึกษาหลักสูตร MPA ภาคพิเศษมีระดับของแรงจูงใจที่จะนำสูงกว่านักศึกษาหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นักศึกษาภาคพิเศษหลักสูตร MPA มีของลักษณะของแรงจูงใจที่จะนำในด้านการนำด้วยใจรักและการนำโดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ใด ๆ สูงกว่านักศึกษาหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษ แต่อย่างไรก็ดี พบว่า นักศึกษาหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษมีลักษณะของแรงจูงใจที่จะนำเพราะเหตุผลด้านค่านิยมและปทัสถานทางสังคมสูงกว่านักศึกษาหลักสูตร MPA ภาคพิเศษ ซึ่งหากพิจารณาด้านภูมิหลังและประสบการณ์ในชีวิตและงานในตำแหน่งหน้าที่แล้ว องค์ประกอบของผู้เรียนหลักสูตรภาคพิเศษ MPPM ในแต่ละปีเกิน 50% เป็นผู้ที่มาจากภาคเอกชน ขณะที่กว่าร้อยละ 60 ของกลุ่มผู้เรียนหลักสูตร MPA มาจากหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น เป้าหมายที่ถูกหล่อหลอมด้วย ปรัชญา ค่านิยม และแรงจูงใจในการทำงานจึงแตกต่างกันไป ผู้ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐจึงมีอุดมการณ์ที่เสียสละทำงานเพื่อสาธารณชน สังคม และประชาชนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างภาคเอกชนที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ กำไร และประสิทธิภาพเป็นที่ตั้ง

อนึ่ง หากเปรียบเทียบผลการศึกษาเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของระดับแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาไทยทั้ง 2 หลักสูตรนี้ เทียบกับกลุ่มตัวอย่างของนักศึกษาสิงคโปร์และสหรัฐอเมริกาดังที่รายงานไว้ในการศึกษาของ Chan & Drasgow (2003: 487) แล้ว เป็นที่น่าสังเกตว่าแรงจูงใจในด้านการนำด้วยใจรักและการนำโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์นั้น กลุ่มตัวอย่างของไทยมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าของค่าเฉลี่ยของทั้งสองประเทศถึง 4-7 หน่วย (แรงจูงใจด้านการนำด้วยใจรักและการนำโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์ของกลุ่มตัวอย่างสิงคโปร์ ค่าเฉลี่ยทั้ง 2 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ 28.15, 34.64 และค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสหรัฐอเมริกา คือ 31.24, 34.22 ขณะที่แรงจูงใจที่จะนำเนื่อง เพราะสถานภาพและค่านิยมทางสังคมของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองหลักสูตรของนักศึกษาไทยกลับสูงกว่าทั้งของกลุ่มตัวอย่างของสิงคโปร์และอเมริกา (MPA = 32.11, MPPM = 33.71 vs. Singapore student sample = 31.12, U.S. student sample = 30.79) ซึ่งสะท้อนให้เห็นปัจจัยเชิงสังคมและค่านิยมเชิงวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อเหตุจูงใจและพฤติกรรมการนำ

การบริหารสร้างความเปลี่ยนแปลงซึ่งแน่นอนย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการนำความเจริญก้าวหน้าขององค์การด้วย

ในทัศนะของผู้วิจัย ควรอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารของคณะรัฐประศาสนศาสตร์และคณาจารย์ ต้องช่วยกันปลูกฝังหลักการพื้นฐาน หรือ "สัมมาทิฐิ" ค่านิยมในการเป็นผู้นำที่มุ่งเสียสละ มุ่งให้ มุ่งพัฒนา รังสรรค์สร้างความเจริญ ความดีงามแก่องค์การ สังคม มากกว่าที่จะมุ่งสู่ความยิ่งใหญ่โก้หรู หน้าตา เกียรติยศของผู้นำ หากปล่อยไว้อาจสร้างความเสียหาย

3) ยอมรับสมมติฐานที่ว่า นักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ ทั้ง 2 ชั้นปี มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า พฤติกรรมที่สะท้อนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาทั้งสองหลักสูตรอยู่ในระดับ 2.49-3.21 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วย t-test ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ค่าวิกฤติและมีค่าเฉลี่ยทุกค่าต่ำกว่าค่าที่ Oreg (2003: 685) รายงานไว้ และเมื่อวิเคราะห์ระดับคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 ของนักศึกษาทั้งสองหลักสูตร พบว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 มีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงในทุกด้าน แม้ว่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบจะไม่พบความแตกต่างทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญก็ตาม ผลเช่นนี้อาจสะท้อนว่า การเรียนการสอนทั้ง 2 หลักสูตรของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สามารถเสริมสร้างทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างให้เปิดใจรับและมองการเปลี่ยนแปลงในทางบวก อีกทั้ง ยังร่วมสร้างการเปลี่ยน ซึ่งมีแนวโน้มเชื่อได้ว่าหลักสูตรบรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังจะให้นักศึกษาเป็นมหาบัณฑิต เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change agent)

4) ยอมรับสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ แรงจูงใจที่จะนำ และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาหลักสูตร MPA และ MPPM ภาคพิเศษ กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถอธิบายคุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดี เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ประสบการณ์ ตำแหน่ง และหลักสูตรที่ศึกษา

ด้านแรงจูงใจที่จะนำ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถอธิบายลักษณะแรงจูงใจที่จะนำได้ดี เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ หลักสูตรที่ศึกษา ประสบการณ์ของผู้นำ และเพศ

ด้านพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถอธิบายพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดี เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย และเพศ

แม้ว่าระดับค่าน้ำหนักมาตรฐานที่มีนัยสำคัญของตัวแปรส่วนบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น มีค่าค่อนข้างน้อย ค่า Adjust R^2 ต่ำ แต่ผลการวิเคราะห์ที่ยืนยันซ้ำ ๆ กันในแต่ละองค์ประกอบย่อยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้นั้น คือ 1) หลักสูตร MPA ภาคพิเศษ มีแนวโน้มว่า สามารถสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มาจากหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษ 2) ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะในหลักสูตรภาคพิเศษ MPA ที่มาเรียนรู้แล้ว เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา ได้รับความไว้วางใจให้แสดงบทบาทของการเป็นผู้ร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลง สนองนโยบายการปรับเปลี่ยน ปฏิรูปองค์การของหน่วยงาน และ 3) ประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ยิ่งมีหน้าที่หรือเคยมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงมาบ้าง ย่อมมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

5) ผลการศึกษาพบว่า เมื่อมองภาพรวม พบว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 หลักสูตร MPA ภาคพิเศษ มีแรงจูงใจที่จะนำสูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน เมื่อมองรายด้าน พบว่า นักศึกษาชั้นปีที่ 2 หลักสูตร MPA ภาคพิเศษ มีแรงจูงใจที่จะนำโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์ใด ๆ สูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกันซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดี แต่หลักสูตรภาคพิเศษ MPPM กลับพบว่า มีเพียงแรงจูงใจที่จะนำเพราะหน้าตาทางสังคม เท่านั้น ที่มีระดับสูงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน สะท้อนสัญญาณอันตรายที่แสดงว่า ยิ่งเรียนยิ่งต้องการจะเป็นผู้นำเพื่อหน้าตา มุ่งสร้างการยอมรับทางสังคม มากกว่าการนำด้วยใจรักและการนำโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทน

ตัวแปรส่วนบุคคลที่สามารถทำนายแรงจูงใจที่จะนำได้ดีตามลำดับ คือ หลักสูตรที่ศึกษา ประสบการณ์ของผู้นำ และเพศ โดยมีอำนาจอธิบายในระดับที่ต่ำประมาณ 3%

สำหรับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่า นักศึกษาภาคพิเศษทั้ง MPA และ MPPM มีระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน และมีแนวโน้มชี้ให้เห็นว่า นักศึกษาปีที่ 2 ทั้งสองหลักสูตร มีแนวโน้มต่อต้านลดลงกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 ตัวแปรส่วนบุคคลที่ใช้อธิบายพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดีเรียงตามลำดับ คือ คะแนนเฉลี่ย และเพศ

6) ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นอีกว่า กลุ่มตัวอย่างชั้นปีที่ 2 ในหลักสูตร MPA ภาคพิเศษ มีแนวโน้มที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ได้ดีในทุกด้านกว่านักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน ขณะที่กลุ่มตัวอย่าง MPPM ภาคพิเศษ ชั้นปีที่ 2 มีพัฒนาการการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้านการกระตุ้นภูมิปัญญาและการใช้รางวัลเป็นเงื่อนไขเท่านั้น ที่เหนือกว่าชั้นปีที่ 1 หลักสูตรเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญ นั่นหมายถึง กระบวนการเรียนการสอนหลักสูตร MPPM ภาคพิเศษ ควรต้องปรับปรุงเนื้อหาหรือเพิ่มเทคนิควิธีการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้ได้

7) การศึกษานี้ ยังพบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำในระดับกลยุทธ์มากกว่าในระดับบริหารจัดการทั่วไป (r = .525, p < .001 และ r = .379, p < .001 ตามลำดับ) ขณะเดียวกัน ยังพบว่าพฤติกรรมของผู้นำในระดับกลยุทธ์และในระดับการบริหารจัดการทั่วไปนั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยใช้รางวัลเป็นเงื่อนไข (r = .321 และ .436 ตามลำดับ) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวพันทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ โดยมีการใช้รางวัลเป็นปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อสร้างความสำเร็จ ให้บรรลุเป้าหมาย

9. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ดังนี้

1) ควรมีการกำหนดค่านิยม รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน ตลอดจนแนวทางการเรียนการสอน ที่เน้นสมรรถนะการเป็นผู้บริหารระดับกลางแยกจากการเป็นผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนด้วยการเน้นการประเมิน-เรียนรู้-เพิ่มประสบการณ์-สอนแนะ สร้างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของผู้นำมุ่งเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากขึ้น หันมาให้ความสำคัญกับประสบการณ์ผู้เรียน

2) ผลการศึกษาชี้ว่า ในกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนผู้บริหารปล่อยปละละเลย เข้าเรียนในหลักสูตร MPA มากกว่าหลักสูตร MPPM อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่ไม่นำเอาองค์ความรู้ของการศึกษาไปใช้ประโยชน์ สร้างการเปลี่ยนแปลง สมดังเจตนารมณ์ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ จึงควรมีการกลั่นกรองคุณลักษณะด้านเจตจำนงของการเป็นผู้นำของผู้สมัครก่อนรับเข้าศึกษา โดยเฉพาะเกณฑ์ของการคัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาต่อทั้ง 2 หลักสูตร ควรให้ความสำคัญกับระดับตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ด้านการบริหาร ซึ่งอาจกำหนดค่าน้ำหนักหรือคะแนนของการประเมินที่มากขึ้นกว่าเดิม

3) ควรมีการพัฒนานำแบบวัด MLQ และ MTL หรือแบบประเมินการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าศึกษาต่อ ระหว่างเรียน และก่อนที่จะสำเร็จการศึกษา และทำการเปรียบเทียบผลการวัดก่อนเข้าเรียนและก่อนที่จะจบ แทนการสอบปากเปล่า

4) มีแนวโน้มที่เชื่อได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมุ่งจะนำเนื่องด้วยอาวุโสหรือค่านิยมทางสังคม ดังนั้น จึงควรปลูกฝังแรงจูงใจที่จะนำด้านการมีจิตใจรักที่จะนำและการนำโดยไม่คิดถึงเรื่องผลประโยชน์แก่นักศึกษาทั้ง 2 หลักสูตรให้มาก พร้อมปลูกฝังปรัชญา อุดมการณ์ในการนำจากผู้บริหารต้นแบบร่วมสมัย

5) ควรแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้บริหารปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคที่ 3 เน้นการเรียนจากปัญหาการบริหารในบริบทจริงของสังคมไทย ในรูปของกรณีศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี การสอนแนะ หรือชุมชนนักปฏิบัติ ที่จะทำให้เกิดการถ่ายโอนและซึมซับอุดมการณ์ทางการบริหาร

6) ปรับปรุงหลักสูตรและส่งเสริมการวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการบริหารความเปลี่ยนแปลง เน้นการถ่ายโอนการปฏิบัติสู่หน้างานจริงในรูปของแผนงาน หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการหลังสำเร็จการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนทักษะเฉพาะอย่าง เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสาร ลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขความขัดแย้ง ในการนำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดี

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องไม่หยุดเพียงแค่การเป็นผู้นำที่มุ่งแลกเปลี่ยนเท่านั้น แต่ต้องก้าวไปสู่การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ สติปัญญา พฤติกรรม สร้างการยอมรับ และการคล้อยตาม ของผู้ตามให้ได้ สอดคล้องกับข้อค้นพบที่เสนอโดย Judge & Piccolo (2003) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำมุ่งแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นพื้นฐานแก่ภาวะผู้นำแบบมุ่งปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) และต้องเกื้อหนุนกันซึ่งกันและกันเสมอ

บรรณานุกรม

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2548. ประวัติคณะรัฐประศาสนศาสตร์ หน้า 18-20. **หนังสือที่ระลึกโอกาสครบรอบ 40 ปีของการก่อตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์.** กรุงเทพฯ: บริษัทสยามทองกิจ จำกัด.

ดวงพร หุตะเสวี. 2544. การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหาร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทินพันธุ์ นาคะตะ. 2548. พลังปัญญาสู่การพัฒนาประเทศ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษที่ 2 (2509-2518). หน้า 58-65. **หนังสือที่ระลึกโอกาสครบรอบ 40 ปีของการก่อตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์.** กรุงเทพฯ: บริษัทสยามทองกิจ จำกัด.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). 2538. **พุทธธรรม.** ฉบับปรับปรุงและขยายความ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). 2543. **จริยธรรมสำหรับคนรุ่นใหม่.** กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอกซเปอร์เนท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2549. การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. **วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน,** 13, พฤษภาคม-สิงหาคม, 1-34.

มาลี ปัญญารักษ์, สุภาภรณ์ จันทร์ศรีเกษร, มนัส ใหญ่มาก, ศิราภิรมย์ ธีรประเสริฐ (ม.ล.) และ พ.อ.เจริญ นพสุวรรณ. 2545. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้นำแบบไทยใน สภาวะการเปลี่ยนแปลง. รายงานการศึกษาวิจัยกลุ่ม วิชา รอ. 800 หลักสูตรมหาบัณฑิตทางการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สักวัฏ อิทธิสวัสดิ์, ศิริวรรณ อังคณาสิริกุล, จิราพร พฤกษศรี, วีณา วนาวงศ์ธเนศ และ ชุมพล สิมธรรมนิมิต. 2549. ปัจจัยส่วนบุคคลและสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาหลักสูตรการจัดการภาครัฐ และภาคเอกชนมหาบัณฑิต (ภาคพิเศษ) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรณีศึกษา นักศึกษา MPPM รุ่นที่ 11 และรุ่นที่ 12. กรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยกลุ่ม วิชา รอ. 800 หลักสูตรมหาบัณฑิตทางการจัดการ ภาครัฐและภาคเอกชน ภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 9. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สราวุธ โออนันต์, สุภาพร สกุลทับทิม, รัตนา สามารถ, วีรเชฐ ลิ้นกนกรัตน์ และ อัญชลี เสรีวุฒิพงศ์. 2547. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาภาคพิเศษ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ. งานวิจัยกลุ่มการศึกษาวิชา รศ. 870 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพมหานคร (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 16 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เบ็ญจมาภรณ์ พีระไพศาลทรัพย์. 2549. ภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารของศิษย์เก่าหลักสูตรภาคพิเศษ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรการบริหาร ภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต.

ประทีป บินชัย. 2547. รูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร,** ปีที่ 12, ฉบับที่ 1 (มกราคม - เมษายน), หน้า 63-77.

Avolio, B. 1999. **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations.** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Avolio, B. 2007. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. **American Psychologist,** 62, January, 25-33.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior,** 25, 951- 968.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management,** 17, 99-120

Bass, B. M. 1997. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. **American Psychologist,** 52, 130-139.

Bass, B. M. 1997. Concepts of leadership p. 3-24. In R. P. Vecchio (Ed.). **Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations.** Indiana: University of Notre Dame Press.

Bass, B. M. 1997. From transactional and transformational leadership: Learning to share vision. p. 318-333. In R.P. Vecchio (Ed.). **Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations.** Indiana: University of Notre Dame Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.) 1994. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.** CA, Thousand Oaks: SAGE Publications.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1998. **Ethics, character, and authentic transformational leadership.** Internet web http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html

Bennis, W. G., & O'Toole 2005. How business schools lost their way. **Harvard Business Review,** March, 96-104.

Bennis, W. G. 2007. The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. **American Psychologist,** 62, January, 2-6.

Bower, M. 1966. **The Will to Manage.** New York: McGraw-Hill.

Burns, J. M. 1978. **Leadership.** New York: Harper & Row.

Chan, K., & Drasgow, F. 2003. Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. **Journal of Applied Psychology,** 86, 481-498.

Church, A. H., & Waclawski, J. 1998. The relationship between individual personality orientation and Executive leadership behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 71, 99-125.

Collins, J. C. 2001. **Good to Great: Why some Companies Make the Leap and Others don't.** New York: Random House Publisher Business Book.

Cox, J. F., Pearce, C. L., & Sims, Jr., H. P. 2003. Toward a broader leadership development agenda: Extending the traditional transactional-transformational duality by developing directive, empowering, and shared leadership skills.

P. 161-187. In S. E. Murphy, R.E. Riggio (Eds.). **The Future of Leadership Development.** Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

De Bono, & Judge, T.A. 2004. Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis, **Journal of Applied Psychology,** 89, 901-910.

Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P.L. 1997. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 70, 19-34.

Development Dimensions International (DDI). 2000. White paper on "What senior leaders do: The nine roles of strategic leadership. Available at www.ddi.com

Drucker, P. 2001. **The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker.** Oxford: Butterworth Heinemann.

Fisher, A. 2007. The trouble with MBAs. **Fortune,** 155, April 30, p. 35-36.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., & May, D. R., & Walumbawa, F. O. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **Leadership Quarterly,** 16, 343-372.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. 2007. Discovering your authentic leadership. **Harvard Business Review,** February, 129-138.

Goethals, G. 2005. Presidential leadership. **Annual Review of Psychology,** 56, 545-570.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. 2001. A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. **Journal of Organizational Behavior,** 22, 759-774.

Granger, C. and Newbold, P. 1974. Spurious regessions in econometrics. **Journal of Econometrics** 2, 111-120.

Hill, L. 2003. **Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership.** Boston: Harvard Business School Press.

Hill, L. 2007. Becoming the boss: The tests of a leader. **Harvard Business Review,** January, 49-56.

Huck, S. W., Cormeier, W. H., & Bounds, Jr., W. G. 1974. **Readings in Statistics and Research.** New York: Harper & Row Publishers.

Joyce, W., Noria, N., & Roberson, B. 2003. **What really works: The 4 + 2 formula for Sustained Business Success.** New York: Harper Collins.

Judge, T. A., & Piccolo, R.F. 2005. Transformational and transactional leadership:

A metaanalytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology,** 88, 755-768.

Kabacofles, R. I. 2002. Personal motivations and leadership styles in organizational settings. Paper presented At the 110th Annual Convention of the American Psychological Association. Chicago, Ill, August.

Kaufman, H. 1979. Developing the will and capacity to conform. In F. J. Thompson (Ed.). **Classics of Public Personnel Policy.** Ill, Oak Park: Moore Publishing.

Kotter, J. P. 1996. **Leading Change.** Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. 1999. **What Leaders Really Do.** Boston: Harvard Business School Press.

Livingston, J. S. 1971. Myth of the well-educated manager. **Harvard Business Review,** January-February, 79-96.

McClelland, D. C. 1971. Toward a theory of motive acquisition. P. 284-303. In R. E. Ripple (Ed.). **Readings In Learning and Human Abilities.** 2nd Ed. New York: Harper & Row.

McClelland, D. C. 1973. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist,** January, 1-14.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. 1982. Leadership motive pattern and long-term success in Management. **Journal of Applied Psychology,** 67, 737-743.

Miner, J. B. 1978. Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness. **Personnel Psychology,** 31, 739-760.

Miner, J. B. 1992. **Industrial-organizational psychology.** New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. 2004. **Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development.** San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Mintzberg, H. 2004. Third-generation management development. **Training and Development,** March, 28-38.

Northouse, P. G. 2001. **Leadership: Theory and Practice.** 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.

Oreg, S. 2003. Resistance to change: Developing an individual difference measure. **Journal of Applied Psychology,** 88, 680-693.

Punnitamai, W. 1996. A competency-based model of the Thai "new wave" leaders: Strategies for identification and development of management talent. A paper presented at the ASEAN Conference on the New Wave Leaders: Westin Hotel, Chaing Mai, Thailand, August 23-28.

Punnitamai, W. 2002. The application of competency modeling for human resource management: A holistic inquiry. **Thai Journal of Public Administration,** September-December, 113-132.

Rowold, J. and Heinitz, K. 2007. Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. **Leadership Quarterly,** April, 18, 121-133.

Simic, I. 1999. Transformational leadership: The key to successful management of transformational organizational changes. **Economics and Organization,** 6, 49-55.

Sprier, S. W., & Fontaine, M. H. 2006. Leadership run amok: The destructive potential of overachievers. **Harvard Business Review,** June, 73-82.

Spreitzer, G. M. 2006. Leadership development: Lessons from positive organizational studies. **Organizational Dynamics,** 35, 4, 305-315.

Sternberg, R. J. 2007. A system model of leadership: WICS. **American Psychologist,** 62, January, 34-43.

Vroom, V. H. 1997. Can leaders learn to lead? p. 278-292. In R. P. Vecchio (Ed.). **Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations.** Indiana: University of Notre Dame Press.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. 2004. Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. **Human Resource Management,** 43, 367-380.

Zahra, S. A. 2003. An interview with Peter F. Drucker on the Practice of Management. **Academy of Management Executive,** 17, 9-12.