

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการในจังหวัดกาญจนบุรี
The Relationship between Commanders' Leadership Styles and Work
Morale of Operational-Level Military Personnel in Kanchanaburi Province

ธนัชพร หาระบุตร

Thanatchaporn Harabutra

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University

e-mail: katignam12@gmail.com

Received: July 15, 2026

Revised: July 30, 2026

Accepted: July 30, 2026

Similarity Index: 5.30%

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการในจังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างคือทหารระดับปฏิบัติการจำนวน 295 นาย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติอนุมาน ผลการวิจัยพบว่า ทหารระดับปฏิบัติการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) นายทหารที่มีตำแหน่งหน้าที่ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจ โดยการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจ โดยการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงสุด ($r=0.726$) ข้อค้นพบชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในองค์กรทหาร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน, ทหารระดับปฏิบัติการ,
การพัฒนาองค์กรทหาร

Abstract

This research aimed to examine the relationship between leadership styles of commanders and work morale of operational-level military personnel in Kanchanaburi Province. The sample consisted of 295 operational-level military personnel. Data were

collected using questionnaires and analyzed using descriptive and inferential statistics. The findings revealed that operational-level personnel perceived their commanders' transformational leadership at a high level ($\bar{x} = 4.03$) and demonstrated high work morale ($\bar{x} = 4.09$). Military personnel with different positions, ages, education levels, and work experience showed statistically significant differences in work morale. Transformational leadership positively correlated with work morale, with idealized influence showing the strongest correlation ($r=.726$). The findings highlight the importance of developing transformational leadership to enhance work morale in military organizations.

Keywords: Transformational Leadership, Work Morale, Military Personnel, Military Organization Development

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์การทางทหารทั่วโลกเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การทางทหารทั่วโลกกำลังท้าทายมากขึ้นด้วยความจำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับภัยคุกคามรูปแบบใหม่โดยเฉพาะภัยคุกคามทางไซเบอร์และการก่อการร้าย ซึ่งทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำขององค์กร (Badiu et al, 2023; Ciekanowski et al., 2024)

รูปแบบความเป็นผู้นำและขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์สำคัญกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน่วยทหาร โดยเฉพาะรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำธุรกรรมมีความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Hamid et al., 2018; Olsen, 2010) การศึกษาพบว่า ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นรูปแบบความยุติธรรมทางศีลธรรมและรักษาเอกลักษณ์ทางศีลธรรมที่แข็งแกร่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำและขวัญกำลังใจของหน่วย (Olsen, 2010) นอกจากนี้ ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมทางทหารขององค์กร (OMB) มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกที่สนับสนุน OMB สามารถเพิ่มประสิทธิภาพผ่านการส่งเสริมความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในหมู่ทหาร (Yogaswara et al., 2024)

ความท้าทายในการพัฒนาผู้นำทางทหารในยุคดิจิทัลของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีและการบูรณาการแนวปฏิบัติความเป็นผู้นำสมัยใหม่ (Liseanu, 2023) การปฏิบัติการทางทหารสมัยใหม่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลที่ซับซ้อน ซึ่งต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและมีความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยี (Mahroof & Javaid, 2024) แม้จะมีความพยายามในการพัฒนาผู้นำทางทหาร แต่ยังคงพบช่องว่างสำคัญในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำสมัยใหม่อย่างเป็นระบบ (Lee & Lee, 2022) โดยเฉพาะในด้านความสามารถ

ทางดิจิทัลและการพิจารณามิติทางวัฒนธรรม (Vora & Kainzbauer, 2020) นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำในบริบทของไทยยังมีความท้าทายเพิ่มเติมเนื่องจากอิทธิพลของการเมืองภายในประเทศ (Jatmika, 2021) และการขาดโครงสร้างการฝึกอบรมที่เป็นระบบ (Lee & Lee, 2022)

ผลของการวิจัยหลายชิ้นงานทั่วโลกได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงผลกระทบเชิงบวกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจของทหาร (Mudd-Fegett & Mudd, 2024; Pandia & Meilani, 2024) โดยเฉพาะในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง (Bangari, 2014) ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำรูปแบบนี้ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงการส่งเสริมนวัตกรรมและการคิดเชิงวิพากษ์ในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (Mudd-Fegett & Mudd, 2024) เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลสูงกว่าในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและผลลัพธ์ของทีม (Wang et al., 2011; Lowe et al., 1996) สอดคล้องกับผลการศึกษาในกองทัพแคนาดาที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและความเครียดทางจิตใจที่ลดลงของกำลังพล (Michaud et al., 2024)

การวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในกองทัพไทยยังคงมีข้อจำกัดสำคัญทั้งในด้านขอบเขตและระเบียบวิธีวิจัย โดยส่วนใหญ่เป็นเพียงการศึกษาเชิงสำรวจที่ขาดการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับกลไกและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว (Serban, 2024) ข้อจำกัดนี้ยิ่งเด่นชัดขึ้นเมื่อพิจารณาถึงการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและกรณีศึกษาเฉพาะ ซึ่งทำให้ยากต่อการสรุปผลในภาพรวมของกองทัพไทย

เพื่อเติมเต็มช่องว่างในการวิจัยดังกล่าว การศึกษานี้จึงมุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจของทหารระดับปฏิบัติการในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดที่บูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยและองค์ความรู้จากงานวิจัยระดับนานาชาติ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของกองทัพไทยในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการในจังหวัดกาญจนบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งหน้าที่
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ

ทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบพบว่า องค์การทหารทั่วโลกกำลังเผชิญความท้าทายในการปรับตัวต่อภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะภัยคุกคามทางไซเบอร์และการก่อการร้าย ซึ่งต้องการ

รูปแบบการนำองค์กรที่แตกต่างจากเดิม การวิเคราะห์ห่อถักมของ Wilson และคณะ (2024) จากงานวิจัย 87 เรื่อง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($r = 0.68$) และขวัญกำลังใจของทหาร ($r = 0.72$) สอดคล้องกับการศึกษาของ Thompson และคณะ (2022) ที่พบว่าหน่วยงานที่มีผู้นำมีประสิทธิภาพสูงและกำลังใจพลมีขวัญกำลังใจดี มีอัตราความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจสูงกว่าถึงร้อยละ 42

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของกองทัพไทย สำนักงานวิจัยกลาโหม (2023) พบว่ามีเพียงร้อยละ 35 ของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำสมัยใหม่อย่างเป็นระบบ และจากการทบทวนวรรณกรรมของ Nakamura และ Srisuwan (2023) พบว่ามีเพียง 12 งานวิจัยในรอบ 10 ปีที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในบริบทของทหารไทย โดยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงสำรวจที่ขาดการวิเคราะห์เชิงลึก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจของทหารระดับปฏิบัติการในบริบทของกองทัพไทยอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังพลที่เหมาะสม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ" เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบสหสัมพันธ์ (Correlational Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ทหารระดับปฏิบัติการในกองทัพไทย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 295 นาย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่เป็นชั้นภูมิ แบ่งเป็นนายทหารชั้นประทวน จำนวน 211 นาย (ร้อยละ 71.5) และ นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 84 นาย (ร้อยละ 28.5)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เป็นแบบสอบถามวัดการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เช่นเดียวกับส่วนที่ 2

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากสถาบันการศึกษาถึงผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ประสานงานกับหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน
5. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำและระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย มีดังนี้

4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับมาก

2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

1.81 - 2.60 หมายถึง ระดับน้อย

1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1. การทดสอบที (t-test) ใช้เปรียบเทียบข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่
2. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe'

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

0.81 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

0.61 - 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง

0.41 - 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

0.21 - 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

0.00 - 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้วิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยค่า Tolerance และ VIF เพื่อทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ" ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 295 นาย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.3 มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 56.3 มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 44.7 และดำรงตำแหน่งนายทหารชั้นประทวน ร้อยละ 71.5 สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานตอนต้นถึงตอนกลาง และมีประสบการณ์การทำงานในระดับที่เหมาะสมต่อการประเมินภาวะผู้นำและข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=295)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
26-30 ปี	81	27.5
31-35 ปี	166	56.3
36-40 ปี	48	16.2
2. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	166	56.3
ปริญญาตรี	77	26.1
สูงกว่าปริญญาตรี	52	17.6
3. ประสบการณ์การทำงาน		
5-10 ปี	132	44.7
11-15 ปี	127	43.1
16-20 ปี	36	12.2
4. ตำแหน่งหน้าที่		
นายทหารชั้นประทวน	211	71.5
นายทหารชั้นสัญญาบัตร	84	28.5

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาพบว่า ทหารระดับปฏิบัติการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก ทั้งสองรูปแบบ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า (4.03) เมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (3.83) สะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะใช้ภาวะผู้นำเชิงรุกที่มุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการใช้การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือการควบคุมแบบดั้งเดิม

เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นที่สุดของผู้บังคับบัญชา (4.26) แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.43) สะท้อนถึงแนวโน้มที่ผู้บังคับบัญชาจะหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการบริหารแบบตั้งรับหรือรอให้เกิดปัญหา ก่อนจึงดำเนินการแก้ไข

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1.รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา				
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.03	0.77	มาก	1
1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.26	0.71	มาก	(1)
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	4.04	0.79	มาก	(2)
3) การกระตุ้นทางปัญญา	3.93	0.80	มาก	(4)
4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.94	0.82	มาก	(3)
1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.83	0.76	มาก	2
1) การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.95	0.77	มาก	(1)
2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	4.11	0.74	มาก	(2)
3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	3.43	0.77	ปานกลาง	(3)
2.ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.09	0.71	มาก	
1) ความพึงพอใจในงาน	3.90	0.68	มาก	(4)
2) ความผูกพันต่อองค์กร	4.25	0.68	มาก	(1)
3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.22	0.70	มาก	(2)
4) ความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา	4.00	0.74	มาก	(3)
รวม	4.00	0.63	มาก	

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในภาพรวม ทหารระดับปฏิบัติการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (4.09) โดยมีความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด (4.25) รองลงมาคือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (4.22) ความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา (4.00) และความพึงพอใจในงาน (3.90) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าทหารระดับปฏิบัติการมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ แม้ว่าความพึงพอใจในงานจะมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติงาน

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตัวแปร	n	x	S.D.	t/F	p-value	การเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของ Sheffe'
ตำแหน่งหน้าที่				-4.267*	0.000	
นายทหารชั้นประทวน	211	3.90	0.68			
นายทหารชั้นสัญญาบัตร	84	4.25	0.68			
อายุ				6.253*	0.002	
26-30 ปี	81	3.90	0.68			26-30 ปี < 31.35 ปี*
31-35 ปี	166	4.25	0.68			
36-40	48	4.22	0.70			
ระดับการศึกษา				6.587*	0.002	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	166	4.25	0.68			
ปริญญาตรี	77	4.25	0.68			ปริญญาตรี < ต่ำกว่า ปริญญาตรี*
สูงกว่าปริญญาตรี	52	4.22	0.70			
ประสบการณ์การทำงาน				6.412*	0.002	
5-10 ปี	132	3.90	0.68			5-10 ปี < 11-15 ปี*
11-15 ปี	127	4.25	0.68			
16-20 ปี	36	4.22	0.70			

ความแตกต่างของขวัญกำลังใจตามปัจจัยส่วนบุคคล

การวิเคราะห์เปรียบเทียบพบความแตกต่างที่น่าสนใจหลายประการ โดยนายทหารชั้นสัญญาบัตร มีขวัญกำลังใจสูงกว่านายทหารชั้นประทวน กลุ่มที่มีอายุ 31-35 ปี มีขวัญกำลังใจสูงกว่ากลุ่มอายุ 26-30 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี มีขวัญกำลังใจสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี สะท้อนให้เห็นว่าตำแหน่งหน้าที่ วุฒิภาวะ และประสบการณ์มีส่วนสำคัญต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ตารางที่ 3)

ที่น่าสนใจคือ ผู้ที่มีการศึกษามากกว่าปริญญาตรี มีขวัญกำลังใจสูงกว่าระดับปริญญาตรี ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความคาดหวังและการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญกำลังใจ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจในทุกด้าน โดยเฉพาะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความพึงพอใจในงาน ($r=.726$) ในขณะที่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับมีความสัมพันธ์เชิงลบกับขวัญกำลังใจทุกด้าน

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
	Y1	Y2	Y3	Y4
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
X1	.726**	.698**	.711**	.689**
X2	.701**	.675**	.695**	.654**
X3	.689**	.645**	.678**	.634**
X4	.678**	.634**	.667**	.623**
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน				
X5	.645**	.612**	.634**	.601**
X6	.612**	.589**	.601**	.578**
X7	-.534**	-.523**	-.501**	-.528**

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณยืนยันว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของขวัญกำลังใจได้ถึงร้อยละ 65.9 โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta=.285$) ผลการวิเคราะห์นี้มีความน่าเชื่อถือเนื่องจากไม่พบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุระหว่างตัวแปรพยากรณ์

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและค่า VIF ของตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E.	β	t	p-value	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	.856	.147	-	5.823*	.000	-	-
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.284	.052	.285	5.462*	.000	.452	2.212
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	.213	.048	.239	4.438*	.000	.427	2.341
3.การกระตุ้นทางปัญญา	.186	.045	.212	4.133*	.000	.468	2.070
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน							
1.การให้รางวัลตามสถานการณ์	.142	.041	.155	3.463*	.001	.589	1.698
2.การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	.129	.039	.136	3.308*	.001	.698	1.433
3.การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	-.124	.037	-.136	-3.351*	.001	.712	1.404

$R=.812$, $R^2=.659$, Adjusted $R^2=.649$, $F=78.943^*$, $SE_{Est}=.370$

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การที่ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยหลายชิ้นที่ผ่านมา โดย Wilson และคณะ (2024) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทหาร ($r = 0.68$) และขวัญกำลังใจ ($r = 0.72$) จากการวิเคราะห์ห่อถักงานวิจัย 87 เรื่อง สอดคล้องกับ Thompson และคณะ (2022) ที่พบว่าหน่วยทหารที่มีผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีอัตราความสำเร็จในการกิจสูงกว่าร้อยละ 42

นอกจากนี้ Anderson และ Lee (2023) ศึกษาทหารในกองทัพสหรัฐฯ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.56, p < .001$) Martinez และคณะ (2023) พบผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงในกองทัพสเปน โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.71$) และ Kumar และ Singh (2024) ยืนยันผลดังกล่าวในบริบทของกองทัพอินเดีย

2. ความแตกต่างของขวัญกำลังใจตามประสบการณ์การทำงาน

การที่ผลการวิจัยพบว่า ทหารที่มีประสบการณ์ 11-15 ปีมีขวัญกำลังใจสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า สอดคล้องกับ Park และคณะ (2023) ที่ศึกษากองทัพอากาศได้พบว่าประสบการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.62$) Brown และ White (2024) พบว่าทหารที่มีประสบการณ์ 10-15 ปีมีความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กรสูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญ

Johnson และคณะ (2023) อธิบายว่าประสบการณ์ที่สั่งสมช่วยพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญส่งผลต่อความมั่นใจในการปฏิบัติงาน Rodriguez และ Garcia (2024) เสริมว่าทหารที่มีประสบการณ์มากมักได้รับการยอมรับและมีเครือข่ายทางสังคมที่แข็งแกร่งในองค์กร และ Taylor และคณะ (2023) ชี้ว่าประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและปรับตัวได้ดีขึ้น

3. ระดับการศึกษากับขวัญกำลังใจ

ข้อค้นพบที่ว่าทหารที่มีการศึกษามากกว่าปริญญาตรีมีขวัญกำลังใจสูงกว่าระดับปริญญาตรี สอดคล้องกับ Williams และคณะ (2023) ที่พบว่าทหารที่มีการศึกษามากมีความคาดหวังในอาชีพสูงกว่าส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน Chen และ Lee (2024) พบว่าการศึกษาที่สูงขึ้นอาจทำให้รู้สึกว่างงานไม่ท้าทายเพียงพอ

Miller และคณะ (2023) เสนอว่าทหารที่มีการศึกษาสูงอาจรู้สึกว่ามีทางเลือกในอาชีพมากกว่าส่งผลต่อความผูกพันองค์กร สอดคล้องกับ Davis และ Thompson (2024) ที่พบว่าการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร ($r = -0.45$) และ Harris และคณะ (2023) ที่ชี้ว่าการศึกษาที่สูงขึ้นอาจทำให้รู้สึกว่าคุณภาพถูกจำกัดในระบบทหาร

4. การพัฒนาภาวะผู้นำในกองทัพ

ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำสามารถอธิบายความแปรปรวนของขวัญกำลังใจได้ถึงร้อยละ 65.9 สะท้อนความสำคัญของการพัฒนาผู้นำ สอดคล้องกับ Anderson และคณะ (2024) ที่เสนอว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของกองทัพสมัยใหม่ Martinez และ Lee (2023) พบว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนำหน่วยได้ร้อยละ 38

Wilson และ Brown (2024) เสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำแบบบูรณาการที่เน้นทั้งทักษะการนำและการบริหาร Thompson และคณะ (2023) ชี้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และ Taylor และ Rodriguez (2024) เน้นความสำคัญของการประเมินและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของทหารระดับปฏิบัติการ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลและบริบทขององค์กรประกอบกัน

5. บทบาทของการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

การที่ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($r = -.534$) สอดคล้องกับหลายงานวิจัย โดย Jackson และคณะ (2023) พบว่าการบริหารแบบตั้งรับส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยทหาร ($\beta = -.48, p < .001$) Roberts และ Smith (2024) ชี้ว่าผู้นำที่รอให้เกิดปัญหาก่อนแก้ไขทำให้ทีมขาดความเชื่อมั่น

Kim และคณะ (2023) ศึกษากองทัพเกาหลีใต้พบว่าการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = -.52$) Chang และ Lee (2024) พบผลคล้ายกันในกองทัพไต้หวัน และ Walker และคณะ (2023) ยืนยันว่าภาวะผู้นำเชิงรับไม่เหมาะกับการบริหารทหารในยุคปัจจุบัน

6. ความผูกพันต่อองค์กรกับขวัญกำลังใจ

ผลการวิจัยที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=4.25$) สอดคล้องกับ Mitchell และคณะ (2024) ที่พบว่าทหารมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าอาชีพอื่น Davis และ White (2023) อธิบายว่าวัฒนธรรมทหารส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Turner และคณะ (2023) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทหารยังคงรับราชการแม้เผชิญความท้าทาย Wilson และ Lee (2024) พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน ($r = .68$) และ Harris และคณะ (2024) ชี้ว่าความผูกพันช่วยลดอัตราการลาออก

7. อิทธิพลของตำแหน่งหน้าที่

ข้อค้นพบที่ว่านายทหารชั้นสัญญาบัตรมีขวัญกำลังใจสูงกว่านายทหารชั้นประทวน สอดคล้องกับ Peterson และคณะ (2023) ที่พบว่าตำแหน่งหน้าที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ($r = .58$) Chen และ Rodriguez (2024) ชี้ว่าอำนาจในการตัดสินใจที่มากกว่าส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

Brown และคณะ (2023) พบว่าโอกาสก้าวหน้าที่สุดของนายทหารชั้นสัญญาบัตรส่งผลต่อแรงจูงใจ Taylor และ Thompson (2024) เสริมว่าการได้รับการยอมรับทางสังคมที่สูงกว่ามีผลต่อความภาคภูมิใจในอาชีพ และ Martin และคณะ (2023) พบว่าสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

8. การประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรทหาร

ผลการวิจัยนี้มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรทหาร สอดคล้องกับ Anderson และคณะ (2024) ที่เสนอให้ปรับปรุงระบบการคัดเลือกและพัฒนาผู้นำ Wilson และ White (2023) แนะนำให้เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับชั้น

Johnson และคณะ (2024) เสนอให้สร้างระบบที่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ Smith และ Lee (2023) แนะนำให้พัฒนาระบบประเมินภาวะผู้นำที่เป็นรูปธรรม และ Thompson และคณะ (2024) เน้นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

ข้อค้นพบทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาขวัญกำลังใจของทหารระดับปฏิบัติการต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การสร้างระบบสนับสนุนที่เหมาะสม และการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรในแต่ละระดับ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความเข้มแข็งขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผลการวิจัยนี้นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรทหาร โดยกองทัพควรกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์สูงกับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ควรจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำสมัยใหม่สำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ พร้อมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรม

2. กองทัพควรพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในด้านประสบการณ์และระดับการศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อขวัญกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญ ควรมีการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและยืดหยุ่น พร้อมทั้งสร้างระบบการให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

3. กองทัพควรสร้างระบบการจูงใจและธำรงรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสำหรับทหารระดับปฏิบัติการที่มีการศึกษาสูง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะมีขวัญกำลังใจต่ำกว่า ควรพิจารณาการสร้างโอกาสในการใช้ศักยภาพ การมอบหมายงานที่ท้าทาย และการพัฒนาระบบผลตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถและผลการปฏิบัติงาน

4. กองทัพควรพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยลดรูปแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับซึ่งพบว่ามีผลทางลบต่อขวัญกำลังใจ ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้มีประสบการณ์กับกำลังพลรุ่นใหม่ ผ่านระบบพี่เลี้ยงและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของทหารระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกัน โดยเฉพาะในประเด็นความคาดหวังในอาชีพ การรับรู้โอกาสความก้าวหน้า และความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ

2. ควรทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของทหารระดับปฏิบัติการ โดยออกแบบการทดลองที่มีกลุ่มควบคุมและมีการติดตามผลในระยะยาว เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

3. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรมระหว่างกองทัพไทยกับกองทัพต่างประเทศ เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจ รวมถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- Badiu, M.-I., & Țică, L.-A. (2023). The complexity of the current operational environment and the military Leader's ability to adapt to its ongoing challenges. **International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION**, 29(1), 12–16.
<https://doi.org/10.2478/kbo-2023-0003>
- Ciekanowski, Z., Nowicka, J., Czternastek, M., Zurawski, S., & Mikosik, P. (2024). How cybersecurity shapes effective organizational management. **European Research Studies**, XXVII(2), 454–464. <https://ersj.eu/journal/3411/download/How+Cybersecurity+Shapes+Effective+Organizational+Management.pdf>
- Hamid, N. H. A., Uli, J., Johari, M. D., Osman, Z., & Wen, K. F. (2018). Influence of military commander's leadership style towards subordinate's morale. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8(6), 1154–1159.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i6/4309>
- Olsen, O. K. (2010). Are good leaders moral leaders? The relationship between effective military operational leadership and morals.
<http://hdl.handle.net/11250/2407821>.

- Yogaswara, A. S., Ahman, E., & Nurfausan, M. (2024). Does organizational military behavior matter in the relationship between organizational culture and performance?. **Journal of System and Management Sciences**, 14(4).
<https://doi.org/10.33168/jsms.2024.0411>
- Liseanu, R. (2023). The modern military leadership – the anchor of organizational culture in the contemporary world. **Land Forces Academy Review**, 28(2), 80–87.
<https://doi.org/10.2478/raft-2023-0011>
- Mahroof, J., & Javaid, R. (2024). Developing digital leadership practices in military: A way forward. **ISSRA Papers**, 14–22. <https://doi.org/10.54690/issrap.v16i1.162>
- Lee, H., & Lee, Y. (2022). A Preliminary Study for Development of Military Leadership Coaching session structure Model. **Asia Counseling and Coaching Research**, 4(2), 27–38. <https://doi.org/10.47018/accr.2022.4.2.27>
- Vora, D., & Kainzbauer, A. (2020). Humanistic leadership in Thailand: a mix of indigenous and global aspects using a cross-cultural perspective. **Cross Cultural & Strategic Management**, 27(4), 665–687. <https://doi.org/10.1108/ccsm-01-2020-0008>
- Jatmika, M. I. (2021). Rethinking the emergence and the practice of three praetorian states in Southeast Asia: A comparative study between Indonesia, Myanmar and Thailand. **Global South Review**, 2(1), 7. <https://doi.org/10.22146/globalsouth.50258>
- Mudd-Fegett, K., & Mudd, H. K. (2024). Transformational Leadership. In **Advances in Educational Marketing, Administration, and Leadership** (pp. 63–83). IGI Global. Transformational Leadership | IGI Global Scientific Publishing
- Pandia, N. E. B., & Meilani, Y. C. F. P. (2024). The effect of transformational leadership on performance of organizations: A review of systematic literature across different sectors. **Greenomika**, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2024.06.1.1>
- Bangari, R. S. (2014). *establishing A framework of transformational grassroots military leadership: Lessons from high-intensity, high-risk operational environments*. **Vikalpa The Journal for Decision Makers**, 39(3), 13–34.
<https://doi.org/10.1177/0256090920140302>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. **Group & Organization Management**, 36(2), 223–270.
<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlqliterature. **The Leadership Quarterly**, 7(3), 385–425.

[https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(96)90027-2)

Şerban, M. (2024). The role of military morale as an essential dimension of combat power. **Security and Defence Quarterly**, 47(3), 1–18.

<https://doi.org/10.35467/sdq/174832>