

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ  
ปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด  
จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

The Effect of Entrepreneurs' Transformational, Transactional, Laissez-faire  
Leadership on The Organization Efficiency in Map Ta Put Industrial Estate,  
Rayong Province

วรรชิกา สายบุตร<sup>1</sup> และ กฤษ จรินทร์<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษา ปริญญาโท มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>2</sup> วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

### บทคัดย่อ

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จ.ระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จ.ระยอง จำนวน 300 คน คิดเป็น 100% ของแบบสอบถามทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในการวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มากที่สุด มีระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรีมากที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 10-20 ปี มากที่สุด มีกิจการประเภทการผลิตสินค้า / อุตสาหกรรมมากที่สุด มีลักษณะการก่อตั้งกิจการแบบร่วมกับหุ้นส่วนมากที่สุด มีอายุของกิจการอยู่ในช่วง 6-10 ปี มากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  นั่นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จ.ระยอง มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

*คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย,  
ประสิทธิภาพขององค์กร*

### Abstract

The study aimed to investigate to what extent SME entrepreneurs' transformational, transactional, and laissez-faire leadership affected organizational efficiency in Map Ta Put Industrial Estate, Rayong Province. The sample group consisted of 300 entrepreneurs who accounted for 100% of the questionnaires which were the research instrument. The questionnaires consisted of basic information, leadership, and organizational efficiency. The data analysis was done through the Structural Equation Model (SEM)

The findings indicated that from 300 informants, most were male entrepreneurs, 41-50 years old, had a bachelor's degree and 10-20 years' work experience. They had a factory producing goods or were manufacturers. They had a partnership and their business was 6-10 years old.

From the hypotheses testing which was determined at significance level of 0.05, it was found that the results reject  $H_0$ . This meant that the SME entrepreneurs' transformational, transactional, and laissez-faire leadership had affect on organizational efficiency in Map Ta Put Industrial Estate, Rayong Province.

*Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-faire Leadership, Organization Efficiency*

## 1. บทนำ

วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยเมื่อช่วงกลางปี 2540 ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อมหลายประการ ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่มีรายได้ลดลง โดยเฉพาะธุรกิจในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่วนใหญ่ต้องปิดตัวหรือลดกำลังการผลิตลง ผลกระทบดังกล่าวได้ก่อให้เกิดภาวะการเลิกจ้างแรงงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย ส่งผลให้เกิดปัญหาการว่างงานซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญทางสังคม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนับเป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญ เป็นกลุ่มที่ครอบคลุมแทบทุกอุตสาหกรรม ทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ อีกทั้งยังมีส่วนที่ช่วยเพิ่มมูลค่าทางวัตถุดิบ สามารถช่วยสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ รัฐบาลในทุกยุคทุกสมัยจึงมีนโยบายชัดเจน ที่จะส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) เพื่อเป็นการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว แต่เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความรู้ ความเข้าใจด้านการจัดการค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยส่วนใหญ่เติบโตมาจากกิจการที่ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของคนเดียวแต่มีความขยันและสร้างตัวจนกิจการมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า สามารถขยายกิจการให้เติบโตไปพร้อม ๆ กับทายาทที่เข้ามามีบทบาทร่วมกันบริหารและรับช่วงกิจการ ทำให้เกิดลักษณะรูปแบบการบริหารงานแบบ “ธุรกิจครอบครัว” หรือที่เรียกกันว่า “ระบบกงสี” ส่งผลให้การจัดการภายในองค์กร ไม่ได้เติบโตตามไปด้วย (วารุณี พันธศักดิ์, 2547)

ทฤษฎีการบริหารมีปัจจัยที่นำเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตมีอยู่ด้วยกัน 4 ปัจจัย ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) คน บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการ การสร้างคนหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานบริหารงานนำพาความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การที่จะเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องบริหารปัจจัยเหล่านี้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะเรื่องการบริหารคนเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้เป็นผู้นำในตัวเอง ผู้บริหารมาใช้อย่างพึงประสงค์ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (สมโชค โพธิ์งาม, 2550)

การที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ไม่ได้อาศัยเฉพาะแค่กลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันมารวมตัวกันร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยกันเท่านั้น แต่องค์กรยังต้อง

ตระหนักถึงปัญหาและโอกาส การวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทาง และแนวทางในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหน้าที่ทุกหน้าที่ในองค์กรล้วนมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรอาจเกิดจากการตัดสินใจต่าง ๆ โดยแต่ละองค์กรต้องมีการมอบหมายหน้าที่ให้แก่คณะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์มาทำหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์, 2551)

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรหนึ่ง ๆ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้นั้นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด ก็คือ ตัวผู้นำ ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีภาวะผู้นำก็จะสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำกิจกรรมนั้น ๆ ไปจนตลอดรอดฝั่งสามารถจัดผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความสามารถของคน ๆ นั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ลุล่วงไม่สามารถจัดผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับความสามารถที่เค้ามืออยู่ ทำให้องค์กรต้องประสบกับความล้มเหลวได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547)

จากข้อมูลข้างต้นในเรื่องความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ทำให้ผู้วิจัยต้องการจะศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล Balanced Scorecard (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996) เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยการวัดและประเมินนั้นจะคำนึงถึงมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหาร ผู้ประกอบการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารตนเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์กร เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นภายในองค์กร และถ้าองค์กรใดประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยเชื่อได้เลยว่า ถ้าองค์กรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่งนั้น องค์กรของท่านจะสามารถยืนหยัดและแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างแน่นอน

## 2. วัตถุประสงค์

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

## 3. ระเบียบวิธีวิจัย

### 3.1 กลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ ผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ กรรมการบริษัท หรือบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ

กลุ่มประชากรในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยอง เพื่อให้โมเดลที่สร้างขึ้นมีความแข็งแกร่งและเป็นไปตามวิธีของโปรแกรมสำเร็จรูปที่ได้ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้จึงมีเกณฑ์อัตราส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรประจักษ์อย่างน้อยที่ 20 ต่อ 1 (กลุ่มตัวอย่าง 20 คนต่อ ตัวแปรประจักษ์ 1 ตัว) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) โดยงานวิจัยในครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 13 ตัวแปร จึงใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 260 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้ทำการวิจัยจึงสำรองกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีก 40 ตัวอย่าง รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคำถามครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี) และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินกิจการ มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) และคำถามปลายเปิด มีทั้งหมด 9 ข้อ

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากมุมมองดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นคำถามแบบมาตราช่วงประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) (1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด) มีทั้งหมด 16 ข้อ

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามมาจากเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (2006) ซึ่งมีชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire หรือ MLQ รวม 9 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่าง (IA), ด้านพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง (IB), ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM), ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS), ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC), ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR), ด้านการจัดการแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA), ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP) และด้านการไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของผู้อื่น (LF) เป็นคำถามแบบมาตราช่วงประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) (1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด) มีทั้งหมด 36 ข้อ

ในการสร้างแบบสอบถามได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการตรวจสอบ โดยมีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ หลังจากนั้นได้นำไปทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Analysis) ตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้ค่า Cronbach's alpha ที่เกิน 0.70 (Nunnally, 1978) เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และสมการโครงสร้าง (SEM)

## 4. ผลการวิจัย

### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด มีอายุอยู่ในช่วง 41-0 ปี มากที่สุด มีระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรีมากที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 10-20 ปี มากที่สุด มีกิจการประเภทการผลิตสินค้า / อุตสาหกรรมมากที่สุด มีลักษณะการก่อตั้งกิจการแบบร่วมกับหุ้นส่วนมากที่สุด มีอายุของกิจการอยู่ในช่วง 6-10 ปี มากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 4.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 300 คน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ด้านคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่าง (IA) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) ลำดับที่ 3 ด้านพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง (IB) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ ) และลำดับที่ 5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ )

### 4.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 300 คน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.45$ ) โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) และลำดับที่ 2 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ )

### 4.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 300 คน มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.42$ ) โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP) มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.41$ ) และลำดับที่ 2 ด้านการไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของผู้อื่น (LF) มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.43$ )

## 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร

### 4.3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการเงิน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ต้นทุนการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) ลำดับที่ 2 คือ ยอดขายของกิจการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ ) ลำดับที่ 3 คือ ผลกำไรของกิจการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.38$ ) ลำดับที่ 4 คือ กิจการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ )

### 4.3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับด้านลูกค้า

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรด้านลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ข้อร้องเรียนจากลูกค้ามีแนวโน้มลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) ลำดับที่ 2 คือ ภายใน 1 ปี ที่ผ่านมา กิจการได้รับคำชมเชยจากลูกค้า ในเรื่องของการบริการ การขนส่งหรือคุณภาพสินค้า มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) ลำดับที่ 3 คือ กิจการมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) ลำดับที่ 4 คือ ส่วนแบ่งตลาดของกิจการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ )

#### 4.3.3 ข้อมูลเกี่ยวกับด้านกระบวนการภายใน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ กิจกรรมสามารถผลิตสินค้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 63$ ) ลำดับที่ 2 คือ กิจกรรมให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 3 คือ กระบวนการบริหารในกิจการมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) ลำดับที่ 4 คือ การปรับปรุงกระบวนการผลิตของกิจการเป็นไปอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ )

#### 4.3.4 ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของกิจการมีมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) ลำดับที่ 2 คือ วัฒนธรรมของกิจการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การอบรม และการส่งเสริมการเรียนรู้ของกิจการ มีส่วนช่วยในการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถของตัวท่าน และกิจการส่งเสริมให้โอกาสพนักงานในความก้าวหน้าในสายงาน มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ )

### 4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพขององค์กร

ตารางที่ 1: ผล Multiple Linear Regression Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (ภาพรวม)

| Model                    | Unstandardized |                | Standardized | t      | Sig.  | Tolerance | VIF   |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|--------|-------|-----------|-------|
|                          | Coefficients   |                | Coefficients |        |       |           |       |
|                          | B              | Std. Error     | Beta         |        |       |           |       |
| ค่าคงที่                 | 4.196          | 0.291          |              | 14.425 | 0.000 |           |       |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  | 0.228          | 0.065          | 0.214        | 3.505  | 0.001 | 0.829     | 1.206 |
| ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน   | -0.098         | 0.050          | -0.121       | -1.972 | 0.050 | 0.824     | 1.214 |
| ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย | -0.213         | 0.051          | -0.234       | -4.166 | 0.000 | 0.984     | 1.016 |
| R                        | 0.291          |                |              |        |       |           |       |
| R Square                 | 0.085          |                |              |        |       |           |       |
| Adjusted R Square        | 0.075          |                |              |        |       |           |       |
| Durbin-Watson            | 1.791          |                |              |        |       |           |       |
| F-ratio                  | 9.107          | (*Sig.= 0.000) |              |        |       |           |       |

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์กร

\* P-values < 0.05 หมายถึง T-Value < -1.96 และ t-Value > 1.9 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย กับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า ตัวแปรอิสระภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพขององค์กร โดย R เท่ากับ 0.291 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ 0.085

ผลการทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่า ค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ ดังนั้น จึงทำการตรวจสอบว่า ตัวแปรอิสระตัวแปรใดที่สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม โดยพิจารณาจากการทดสอบ ด้วยค่าสถิติ t-test

1. ค่าคงที่ ( $B_0$ ) เท่ากับ 4.196 หน่วย มีค่า  $t = 14.425$  มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.228 มีค่า  $t$  เท่ากับ 3.505 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
3. ตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่า  $B_2$  เท่ากับ -0.098 มีค่า  $t$  เท่ากับ -1.972 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.05 ซึ่งเท่ากับ 0.05
4. ตัวแปรภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่า  $B_3$  เท่ากับ -0.213 มีค่า  $t$  เท่ากับ -4.166 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

## 5. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในงานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สามารถอภิปรายผลโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกค้า และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำจะบริหารงานโดยการแลกเปลี่ยนประโยชน์ เช่น ผู้ตามจะทำงานตามแต่ที่ผู้นำจะสั่งเพื่อแลกกับความก้าวหน้าหรือแลกกับตำแหน่งหน้าที่

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1997) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสังเกตเห็นได้ดังนี้

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ トラบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน

3. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงาน ได้สำเร็จ

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.42$ ) เนื่องจากภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นภาวะที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน ปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ค้ำหรือยึดถือหลักถือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปเรื่อย ๆ ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น

ในทางตรงข้ามหากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจนถึงระดับมากที่สุด ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ ก็คือ การปฏิบัติงานในองค์กรจะล้มเหลว ยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ เพราะผู้ตามขาดกำลังใจและหลักยึดในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีผลงานที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

## 6. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ผู้ทำการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง แต่ถ้าหากจำแนกตามรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลมีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้นำมีระยะเวลาในการฝึกอบรมให้แก่ผู้ตามน้อยเกินไป ดังนั้น ผู้นำควรมีระยะเวลาในการฝึกอบรมแก่ผู้ตาม ให้มากขึ้น โดยหาแนวทางในการที่จะพัฒนาศักยภาพ ความรู้และความสามารถของผู้ตาม ให้ได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายงานของผู้ตามอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อที่เป็นประโยชน์ทั้งตัวผู้ตามและการดำเนินงานภายในองค์กรด้วย

2. จากการศึกษภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับสูง แต่ถ้าหากจำแนกตามรายด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแล้วนั้น ด้านการการให้รางวัลตามสถานการณ์ส่งผลมีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ตามที่ได้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ผู้นำได้วางไว้นั้น ยังไม่เป็นที่พึงพอใจตาม



ความต้องการหรือตรงตามเงื่อนไขข้อตกลงที่ผู้นำได้ตกลงไว้กับผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำควรให้รางวัลผลตอบแทนตรงตามความเหมาะสมและความต้องการของผู้ตาม ตามที่ผู้นำได้ตกลงกับผู้ตามไว้เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายตามที่วางไว้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างทุ่มเทเต็มความสามารถ และเพื่อความก้าวหน้าในสายงานของผู้ตามเองด้วย

## 7. กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ซึ่งผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณ ดร.กฤษ จรินทร์ อาจารย์ที่ปรึกษา และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้มีส่วนช่วยให้งานวิจัยดังกล่าวนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

## 8. เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ Organization Behaviors*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- วารุณี พันธุ์ศักดิ์. (2547). *การบริหารงานธุรกิจขนาดย่อมที่ใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัว: ศึกษากรณีธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดระยอง*. ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร วิทยอดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ Organization Behavior*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระพีลัม และไอเท็กซ์ จำกัด.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2551). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม Lisrel, Prelis และ Simplis (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden Inc.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2006). *Multifactor Leadership Questionnaire Abridged Self Rating Report*. Melbourne: MLQ Pty. Ltd.
- Diamantopoulos, A. and Siguaaw, A.D. (2000). *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. London: Sage Publications.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill.