



บทความวิจัย

สมรรถนะผู้นำทหาร
ของกองบัญชาการกองทัพไทย
Leadership Competency of
High-Level Commanders of Royal Thai
Armed Forces Headquarters

สุรสิทธิ์ ถนัดทาง
Surasit Thanadtang

ศูนย์วิจัยยุทธศาสตร์ไทย-จีน_วช.
Thai-Chinese Strategic Research Center_NRCT
Email: surasitthanadtang@gmail.com

วันที่รับบทความ : 1 สิงหาคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ : 26 กันยายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ : 29 ตุลาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทหารปัจจุบันและอนาคตในกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อค้นหาแนวทางที่เหมาะสมต่อการพัฒนากำลังพลและยุทธศาสตร์ของกองทัพในบริบทความท้าทายด้านความมั่นคงปัจจุบันและอนาคต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นอดีตผู้นำทหารระดับสูงและปัจจุบันจำนวน 15 นาย และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 5 นาย จากกองทัพและพลเรือนและสนทนากลุ่มซ้ำ เพื่อตรวจสอบข้อมูลพบว่าสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์ในแต่ละระดับยศควรต่างกัน ได้แก่ ระดับพลเอกควรเน้นการเป็นแบบอย่างและนำทางอย่างถูกต้อง พลโทเน้นบริหารทรัพยากร ส่วนพลตรีเน้นสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและชี้นำเป้าหมายในระยะยาว ปัจจุบันพบว่าสมรรถนะที่มีอยู่ส่วนใหญ่เน้นบริหารทรัพยากร โดยไม่ตรงกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในบางตำแหน่ง ได้แก่ ช่องว่างระดับพลเอกคือการสื่อสารและการใช้ความรู้อย่างมีศิลปะ พลโทขาดด้านการสื่อสารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเรื่องยาก ๆ ส่วนพลตรีขาดความชำนาญเชิงยุทธวิธี ดังนั้นควรพัฒนาสมรรถนะผู้นำแบบเฉพาะด้านแต่ละระดับ ได้แก่ เพิ่มศักยภาพและทักษะด้านความรู้สำหรับพลเอก ฝึกการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับพลโท และพัฒนาทักษะนำความรู้ไปใช้จริงสำหรับพลตรี

Abstract

This research aims to study the current and future military leadership competencies in the Royal Thai Armedforces Headquarters to identify appropriate approaches for personnel development and military strategy in the context of present and future security challenges. The research methodology involves semi-structured in-depth interviews with 15 key informants, who are former and current high-ranking military leaders, and focus group discussions with 5 experts from both military and civilian sectors, with repeated group discussions to verify the data. The findings show that the desired leadership competencies differ by rank level: generals should emphasize being role models and providing correct guidance; lieutenant generals focus on resource management; major generals concentrate on fostering an environment conducive to change and guiding long-term goals. Currently, most existing competencies emphasize resource management, which does not align with the desired competencies for certain positions. The gaps identified are that generals lack communication and the artful use of knowledge; lieutenant generals lack communication skills leading to subordinates' difficulty in understanding complex matters; and major generals lack tactical expertise. Therefore, leadership competencies should be developed specifically for each rank: enhancing knowledge capacity and skills for generals, training in strategic communication for lieutenant generals, and developing practical knowledge application skills for major generals.

unนำ

ตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 กองบัญชาการกองทัพไทยมีอำนาจในการควบคุม สั่งการ เหล่าทัพและหน่วยขึ้นตรงต่าง ๆ และมีบทบาทในการวางแผนและประสานงานในรูปแบบองค์การฝ่ายเสนาธิการร่วม รวมถึงการฝึกและการปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศ ถือเป็นบทบาทสำคัญในด้านยุทธศาสตร์การทหารของประเทศ โดยทำหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของกองทัพไทยในการเตรียมกำลังเพื่อป้องกันราชอาณาจักรและปฏิบัติการทางทหารอื่น ๆ ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม นอกจากนี้ กองบัญชาการกองทัพไทย ยังมีหน้าที่ในการพัฒนาประเทศ ตามรัฐธรรมนูญ โดยผู้นำทหารใน กองบัญชาการกองทัพไทย มีบทบาทในการออกแบบ วางแผน ควบคุม และประเมินผล การปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในภาวะวิกฤติ เช่น การจัดการภัยพิบัติและการควบคุมความไม่สงบ (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2551)

การมีผู้นำที่มีความรู้และความพร้อมในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกองทัพไปสู่ความสำเร็จ (Vera Delzo, 2022) ทั้งนี้ จากการศึกษาของสถาบันพระปกเกล้า (2564) พบว่าบทบาทของกองทัพในอดีตมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน แต่ควรมีการพัฒนาภารกิจให้ทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความผันผวนและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ๆ ผู้นำทหารใน กองบัญชาการกองทัพไทย ต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างความมั่นใจและการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทร์ทิ, 2559) ทั้งนี้ ในยุคปัจจุบัน ทุกองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายระดับ ซึ่งมีผลทั้งทางบวกและลบ องค์การสหประชาชาติ ได้ระบุความท้าทายของโลกปัจจุบัน เช่น การปกป้องความสงบสุขและการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อการพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (United nation, 2014) และเป้าหมายที่ 16 ของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals-SDG)

มุ่งเน้นการส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุม โดยมีความยุติธรรมและสถาบันที่มีประสิทธิภาพลึบฝังดีชอบและครอบคลุมในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจกองบัญชาการกองทัพไทย (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2567)

การพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทหารให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะความท้าทายเฉพาะหน้าที่กองทัพไทยกำลังเผชิญอยู่ อาทิ การปรับโครงสร้าง การนำเทคโนโลยีใหม่มา ใช้การบริหารงบประมาณจำกัด ได้ส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นการให้ความสำคัญเร่งด่วนต่อหัวใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เจาะจง ปัญหามากขึ้นปัจจุบัน (เอกสาร การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นักศึกษา วบ., 2561) กองบัญชาการกองทัพไทย ยังคงเผชิญปัญหาในการสรรหาบุคคลเข้ารับตำแหน่งที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (วัลลภ แดงใหญ่, 2555) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาสมรรถนะผู้นำทหารของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับความจำเป็นในอนาคต และสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำทหารกองบัญชาการกองทัพไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี คุณลักษณะและสมรรถนะผู้นำ นำไปกำหนดสมรรถนะผู้นำทหารที่พึงประสงค์ในอนาคตของกองบัญชาการกองทัพไทย
3. เปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในอนาคต
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย

แนวคิดในการวิจัย

สมรรถนะผู้นำทาง รปศ. ตามแนวคิดควार्ट (2013)

1. สมรรถนะด้านการบริหารเพื่อมุ่งผลลัพธ์
2. สมรรถนะด้านการบริหารคน
3. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. สมรรถนะด้านการบริหารความร่วมมือ
5. สมรรถนะด้านการบริหารระบบคุณธรรมจริยธรรม

สมรรถนะผู้นำทหาร ประยุกต์โดยผู้วิจัยจากกลุ่มศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรม 10 ประการ

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี
2. การสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ
3. การเป็นนักยุทธวิธีหรือนักปฏิบัติที่ช่างช่องทางเทคโนโลยีและดิจิทัล
4. การปฏิบัติตนและการตัดสินใจที่ดี
5. การขับเคลื่อนแนวทางและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้นำ
6. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างเครือข่าย
7. การสร้างแรงจูงใจ
8. การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด
9. การสร้างบรรยากาศให้เอื้อการเปลี่ยนแปลง
10. การอำนวยความสะดวกและการประสานงานข้ามองค์กร



วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบทฤษฎีและวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างละเอียดก่อนสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการสนทนากลุ่ม (Group Discussion) เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาปัจจุบันและอดีตของกองบัญชาการกองทัพไทย และใช้การสนทนากลุ่มเพื่อเป็นวิธีตรวจสอบข้อมูลซ้ำ (Member Checking)

เครื่องมือวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น บทบาท หน้าที่ ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและสมรรถนะผู้นำทหาร 2) คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสมรรถนะผู้นำทหารในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ในอนาคตของกองบัญชาการกองทัพไทย 3) แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารในอนาคต 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับผู้วิจัยเครื่องมือที่จัดทำขึ้นได้รับการตรวจสอบและปรับแก้โดยอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้มีความเหมาะสมทั้งในด้านเนื้อหาและภาษา ก่อนนำไปใช้ใน งานวิจัยจริง

แหล่งที่มาของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาระดับพลตรี ถึง พลเอก จาก 5 ฝ่าย ได้แก่ ส่วนบังคับบัญชาส่วนการศึกษาส่วนเสนาธิการร่วมส่วนปฏิบัติการ และส่วนกิจการพิเศษ รวมจำนวน 65 นาย จากนั้นเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 15 นาย ตามเกณฑ์ 1) เป็นผู้บังคับหน่วยปัจจุบันหรืออดีตผู้บังคับหน่วยในกองบัญชาการกองทัพไทย 2) มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารหลักสูตรสมรรถนะผู้นำทหาร 3) เต็มใจให้ข้อมูล

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างหรือการออกแบบคำถามได้คำนึงถึงมิติความมั่นคงดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ โดยให้มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันจากองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนในกองบัญชาการกองทัพไทยที่ได้ออกแบบบทบาทหน้าที่และภารกิจให้รองรับภัยคุกคามทั้งปัจจุบันและอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามยศและบทบาทสำคัญ ดังนี้ 1) กลุ่มพลเอก (5 นาย) มีบทบาทในการตัดสินใจขั้นสูงสุดทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในสภาวะสงครามและสภาวะปกติ 2) กลุ่มพลโท (5 นาย) ทำหน้าที่นำยุทธศาสตร์จากกลุ่มพลเอกไปปฏิบัติในระดับยุทธการและวางแผนระดับยุทธวิธี 3) กลุ่มพลตรี (5 นาย) ทำหน้าที่แปลงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนยุทธวิธีและการดำเนิน

งานปฏิบัติในระดับหน่วย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจาก 2 ประเภท ดังนี้

1. การตอบแบบสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1.1 การตอบแบบสัมภาษณ์

ให้ผู้ให้ข้อมูลประเมินสมรรถนะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ 5 แบบของวาร์ท (2013) โดยใช้การประเมินแบบ 360 องศา ได้แก่ 1) พลตรี ประเมินตนเองและผู้นำเหนือตนหนึ่งระดับ 2) พลโท ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา หนึ่งระดับ และผู้นำเหนือตนอีกหนึ่งระดับ รวมประเมินตนเอง 3) พลเอก ประเมินตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งระดับ โดยผู้ให้ข้อมูลประเมินทั้งสมรรถนะโดยรวมและสมรรถนะเชิงองค์ประกอบ เช่น ความรู้-ทักษะ เจตคติ ความสามารถในการใช้ความรู้และทักษะ แรงจูงใจ-แรงต้าน และสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยยังรวบรวมข้อมูลสมรรถนะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ รวมทั้งข้อมูลจากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผลการประเมินเบื้องต้นถูกส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทหารและพลเรือน 5 คน เพื่อตรวจสอบยืนยัน

1.2 การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา 15 นาย โดยมี “แนวคำถาม” ที่ใช้ในการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มมีลักษณะคำถามที่เน้นการสำรวจสมรรถนะแต่ละด้านด้วยคำถาม 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) บทบาท หน้าที่ ประสิทธิภาพ และความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและสมรรถนะผู้นำทหาร 2) สถานการณ์ภาวะผู้นำและสมรรถนะที่เป็นจริงในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ในอนาคต 3) แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารของกองบัญชาการกองทัพไทยในอนาคต 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. การสนทนากลุ่ม (Group Discussion)

จัดการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อทบทวนความเหมาะสมและการใช้ได้จริงของสมรรถนะผู้นำทหาร 10 ประการ ประยุกต์เป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิด ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ 3) การเป็นนักยุทธวิธีและนักปฏิบัติที่ชำนาญในการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล 4) การปฏิบัติตนและการตัดสินใจที่ดี 5) การขับเคลื่อนและเสริมสร้างความเข้มแข็งในภาวะผู้นำ 6) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเครือข่าย 7) การสร้างแรง

จูงใจ 8) การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด 9) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง 10) การอำนวยความสะดวกและประสานงานข้ามองค์กรนอกจากการทบทวนความเหมาะสมสมรรถนะทั้ง 10 ประการแล้ว ผู้เชี่ยวชาญยังทบทวนองค์ประกอบสมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้-ทักษะ 2) เจตคติหรือความมุ่งมั่น 3) ความสามารถในการนำความรู้-ทักษะไปใช้ 4) แรงจูงใจ-แรงต้าน รวมถึงสภาวะแวดล้อมองค์กร และจัดตารางความสอดคล้องในการให้นำหนักจากมากไปน้อยของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเน้นการเปรียบเทียบสมรรถนะผู้นำทหารที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในอนาคต เพื่อค้นหา “ช่องว่าง” หรือสิ่งที่ขาดหายไปในการสมรรถนะ และเชิงนโยบายที่สามารถใช้พัฒนาผู้นำทหารต่อไป

ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านการตรวจสอบข้อมูลซ้ำกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแนวคิดกระบวนการจัดกลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพจากการตอบแบบถามและคำให้สัมภาษณ์ให้เป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกันทั้งการให้นำหนักจากตารางสมรรถนะผู้นำทหาร 10 ประการ และองค์ประกอบสมรรถนะ 4 ด้าน มาใช้เป็นแนวทางในการตีความและจัดหมวดหมู่ข้อมูล วิธีวิเคราะห์นี้ช่วยให้สามารถจัดระเบียบข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และแบบประเมินสมรรถนะอย่างมีระบบ และค้นพบหลักการสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารที่เหมาะสมกับบริบทของกองบัญชาการกองทัพไทย

แนวทางการควบคุมความลำเอียง ผู้วิจัยเลือกและแยกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อเป็นมาตรการที่ใช้ในการควบคุมหรือลดความลำเอียงของผู้วิจัย (Researcher Bias) ระหว่างกระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของผลลัพธ์

สรุปผลการวิจัย

สรุปภาพรวมปัจจุบันพบว่านายทหารระดับสูงยังขาดสมรรถนะด้านการสื่อสารและศิลปะในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระจางใจในเรื่องยาก ๆ โดยเฉพาะในมิติความรู้-ทักษะและความสามารถนำไปใช้ รวมถึงสมรรถนะด้านยุทธวิธีที่ยังไม่ชำนาญเพียงพอ สำหรับสมรรถนะผู้นำทหารที่พึงประสงค์

ของกองบัญชาการกองทัพไทยในอนาคต ได้แก่ เน้นสร้างความเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินตามเส้นทางที่ถูกต้องชอบธรรมสำหรับพลเอก การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับพลโท การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง และการชี้้นำให้ทุกคนร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในระยะยาวสำหรับพลตรี

เมื่อเจาะลึกในแต่ละชั้นยศ พบช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันกับที่พึงประสงค์ ซึ่งต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทด้านความมั่นคงในอนาคตบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละระดับ สามารถตอบวัตถุประสงค์ตามลำดับ ดังนี้

1. สมรรถนะผู้นำทหารกองบัญชาการกองทัพไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่ากลุ่มพลเอกขาดความชำนาญในการสื่อสารเรื่องยาก มีสมรรถนะนักยุทธวิธีชำนาญปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ และมีปัญหาในการแบ่งอำนาจอย่างสมดุล สอดคล้องกับกลุ่มพลโทยังขาดทักษะการสื่อสารและศิลปะอธิบายเรื่องซับซ้อน และการติดตามประเมินผลได้ไม่ดีในระดับค่อนข้างต่ำ กลุ่มพลตรีมีสมรรถนะการสร้างบรรยากาศเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการประสานงานข้ามองค์กรในระดับปานกลางถึงต่ำ

2. แนวคิด ทฤษฎี คุณลักษณะและสมรรถนะผู้นำที่นำไปกำหนดสมรรถนะผู้นำทหารที่พึงประสงค์ในอนาคตของกองบัญชาการกองทัพไทยที่เหมาะสม คือ แนวคิดสมรรถนะผู้นำทาง รปศ. ตามแนวคิดวาร์ท (2013) ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารเพื่อมุ่งผลลัพธ์ 2) สมรรถนะด้านการบริหารคน 3) สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) สมรรถนะด้านการบริหารความร่วมมือ 5) สมรรถนะด้านการบริหารระบบคุณธรรมจริยธรรม และสมรรถนะผู้นำทหาร ประยุกต์โดยผู้วิจัยจากกลุ่มศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรม 10 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ 3) การเป็นนักยุทธวิธีหรือนักปฏิบัติที่ชำนาญทางเทคโนโลยีและดิจิทัล 4) การปฏิบัติตนและการตัดสินใจที่ดี 5) การขับเคลื่อนแนวทางและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้นำ 6) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างเครือข่าย 7) การสร้างแรงจูงใจ 8) การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด 9) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง 10) การ

อำนวยความสะดวกและการประสานงานข้ามองค์กรพบว่า สมรรถนะพึงประสงค์ตามกลุ่มชั้นยศที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลุ่มพลเอก เน้นการเป็นแบบอย่างที่ต้องชอบธรรม นักยุทธวิธีชำนาญ การตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมพร้อมเครือข่าย 2) กลุ่มพลโทเน้นสมรรถนะด้านการสื่อสารและทำให้เข้าใจเรื่องซับซ้อน ติดตามและประเมินผล การตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และการวางแผนยุทธศาสตร์ 3) กลุ่มพลตรีเน้นการสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วม อำนาจและการประสานงานข้ามองค์กร รวมถึงการสื่อสารที่ชัดเจนและศิลปะในการอธิบายเรื่องยาก

3. เปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ในอนาคตพบว่า มีช่องว่างกลุ่มพลเอกคือยังขาดความชำนาญในการสื่อสารเรื่องยากซึ่งอยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ และการเป็นนักยุทธวิธีชำนาญอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ รวมถึงมีปัญหาในการแบ่งอำนาจอย่างสมดุล สอดคล้องกับกลุ่มพลโทยังขาดทักษะการสื่อสารและศิลปะอธิบายเรื่องซับซ้อน และการติดตามประเมินผลได้ไม่ดีในระดับต่ำถึงต่ำสุดกลุ่มพลตรีมีการสร้างบรรยากาศเปิดรับเปลี่ยนแปลงและการประสานงานข้ามองค์กรในระดับปานกลางถึงต่ำ

ทั้งนี้สมรรถนะที่พึงประสงค์และช่องว่างที่พบนั้น มีนัยยะสำคัญมากต่อการรับมือกับภัยคุกคามและความมั่นคงรูปแบบใหม่โดยเฉพาะ (เช่น ภัยไซเบอร์สงครามข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ) ความสำคัญอันดับแรกคือ เป็นช่องว่างการสื่อสาร (communication gaps) อันดับต่อมาคือปัญหาการแบ่งอำนาจอย่างสมดุล สอดคล้องกับก่อให้เกิดปัญหาความชอบธรรม (legitimacy gaps) อันดับสุดท้ายคือช่องว่างการประสานงานข้ามองค์กร ก่อให้เกิดปัญหาการใช้ขีดความสามารถอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ (capability gaps) ซึ่งล้วนมีผลต่อบริบททางยุทธศาสตร์ของกองทัพทั้งสิ้น

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย ควรมีการพัฒนาตามระดับชั้นยศ ดังนี้ 1) กลุ่มพลเอก เน้นเสริมสมรรถนะการเป็นแบบอย่าง ที่ถูกต้อง มีความรู้-ทักษะและเจตคติชัดเจน พัฒนาความ

ชำนาญยุทธวิธี เน้นจริยธรรมและความมุ่งมั่นตลอดจนเสริมสร้างวิสัยทัศน์และเครือข่าย 2) กลุ่มพลโท เน้นเสริมสมรรถนะการสื่อสารและศิลปะเพื่อคลายข้อสงสัย เพิ่มทักษะติดตามประเมินผล การตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม และส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง 3) กลุ่มพลตรี ส่งเสริมบรรยากาศเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วม เสริมสมรรถนะการขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงยุทธธรรมในองค์กร เน้นความชำนาญยุทธวิธี สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด พร้อมกับพัฒนาทักษะการสื่อสารและศิลปะในการสื่อสารเรื่องยาก

โดยภาพรวม กองบัญชาการกองทัพไทยควรจัดทำแผนพัฒนาผู้นำที่แตกต่างและเหมาะสมตามระดับชั้นยศและบทบาทหน้าที่ เน้นการพัฒนาในมิติมีความรู้-ทักษะ (Knowledge & Skills) ความมุ่งมั่นหรือเจตคติ (Attitude & Commitment) รวมถึงความสามารถในการนำไปใช้ เพื่อให้ผู้นำทหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยประสิทธิภาพและความยั่งยืนในอนาคตต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

สมรรถนะผู้นำทหารพึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทยในอนาคตต่างกันตามระดับยศและบทบาทหน้าที่ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มยศพลเอก

ผู้นำระดับนี้มีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย รวมถึงการตัดสินใจใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร เป็นบทบาทหน้าที่หลักที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับสมรรถนะ 10 ประการที่จำเป็นตามการประยุกต์ของผู้วิจัยจากกลุ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามกรอบคิดในการวิจัยสมรรถนะที่ต้องมี คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีจริยธรรมสูง ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างยุติธรรม ตลอดจนเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างเครือข่ายและประสานงานข้ามองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะในการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความชัดเจนในเรื่องยาก ๆ โดยเน้นแนวคิดผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ เสียสละ มีจิตใจมั่นคง และมีความเห็นอกเห็นใจ รวมถึงความรับผิดชอบและความต่อเนื่อง

ในงาน สอดคล้องการแบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 5 แบบตามบทบาทหน้าที่ที่ตามทฤษฎีและแนวคิดของวอร์ท (2013) โดยอิงแนวทางตามแผนส่งเสริมคุณธรรมของกระทรวงกลาโหม (2566-2570)

นอกจากนี้ ผู้นำระดับนี้ต้องมีสมรรถนะแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สอดคล้องตามแนวทางของบาสส์ (1999) และกลุ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์การ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กร เน้นการบริหารผู้ตามด้วยความทุ่มเท มีความลึกซึ้งในการแก้โจทย์ปัญหาองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภัยคุกคามในอนาคตให้กองทัพไทยมีความเข้มแข็งและทันสมัย สอดคล้องบริบทความท้าทายเฉพาะหน้าที่กองทัพไทยกำลังเผชิญอยู่ (เอกสาร การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นักศึกษา วปอ., 2561)

2. กลุ่มยศพลโท

ผู้นำระดับนี้มีหน้าที่ในการนำยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การวางแผนยุทธการและยุทธวิธี พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก เป็นบทบาทหน้าที่หลักที่มีอยู่ในปัจจุบันสอดคล้องเชื่อมโยงเข้ากับสมรรถนะ 10 ประการที่จำเป็นตามการประยุกต์ของผู้วิจัยจากกลุ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามกรอบคิดในการวิจัยจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การวางแผนยุทธศาสตร์และจัดองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้นำกลุ่มนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและความร่วมมือ พร้อมใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว

หลักคิดที่สอดคล้องคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวทางของบาสส์ (1999) ที่มีอุดมการณ์สูง สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิด และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อยกระดับผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน รวมถึงตามแนวคิดผู้นำเครือข่ายความร่วมมือ (Horizontal-collaborative Leadership) ของวอร์ท (2013) ที่เน้นการลดความจำเป็นของการเป็นผู้นำแบบทางการ มุ่งเน้นการสร้างทีมงานที่มีวิสัยทัศน์เดียวกัน พร้อมแบ่งปันงานและโอกาสอย่างเท่าเทียม

3. กลุ่มยศพลตรี

ผู้นำระดับนี้รับผิดชอบในการนำแผนยุทธการไปสู่แผนกลยุทธ์และปฏิบัติระดับยุทธวิธี พร้อมเสนอทางเลือกให้กับผู้บริหารระดับรอง รวมทั้งสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจ สร้างวิสัยทัศน์และเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงยุทธธรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นบทบาทหน้าที่หลักที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับสมรรถนะ 10 ประการ ที่จำเป็นตามการประยุกต์ของผู้วิจัยจากกลุ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามกรอบคิดในการวิจัย ดังนั้นผู้นำกลุ่มนี้จึงต้องมีความสามารถในการประสานงานสื่อสารอย่างมีศิลปะ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเรื่องซับซ้อนด้วย

ผู้นำกลุ่มนี้สะท้อนแนวคิดผู้นำแบบบริหารผู้ตาม (Transactional Leadership) ตามวาร์ท (2013) และ บาสส์ และ อวลิโอ (1993) ซึ่งเน้นการบริหารด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดรางวัลและการลงโทษ เพื่อให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองและบรรลุผลตามเป้าหมาย ผ่านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับควบคู่กันไป

การเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ ผลการวิจัยนี้นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือยืนยัน/หักล้างทฤษฎี/แนวคิดเดิมในบริบททางการทหารของไทยที่สำคัญดังนี้

1. องค์ความรู้ใหม่ด้านทฤษฎีและแนวคิด ได้แก่ การจำแนกสมรรถนะผู้นำทหารตามระดับขั้นยศแบบใหม่ กล่าวคือ พลเอก ต้องการการสร้างความเข้มแข็งแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินตามเส้นทางที่ถูกต้องชอบธรรม พลโท ต้องการการบริหารทรัพยากร พลตรี ต้องการการสร้างบรรยากาศให้เอื้อการเปลี่ยนแปลงและการขึ้นนำด้วยวิธีการหลากหลายการจำแนกนี้แตกต่างจากแนวคิดเดิมที่มองสมรรถนะผู้นำทหารเป็นเรื่องเดียวกันในทุกระดับซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบริบททหารไทย

2. องค์ความรู้ใหม่ด้านการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ เป็นการค้นพบช่องว่างสมรรถนะเฉพาะรายระดับและแนวทางพัฒนาแบบเฉพาะเจาะจง กล่าวคือ พลเอก พบช่องว่างสมรรถนะการสื่อสารและศิลปะในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเรื่องยากและความสามารถในการนำความรู้-ทักษะ ไปใช้และควรต้องพัฒนาสมรรถนะการเสริมสร้างความตระหนักรู้และขีดความสามารถในการสร้างแบบอย่างพลโทพบช่องว่างสมรรถนะ

การสื่อสารและศิลปะในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเรื่องยากและควรต้องพัฒนาสมรรถนะการผ่านกระบวนการสื่อสารทางยุทธศาสตร์พลตรีพบช่องว่างสมรรถนะการเป็นนักยุทธวิธีที่เข้าใจของในมิติความรู้-ทักษะและควรต้องพัฒนาสมรรถนะการผ่านกระบวนการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

หน่วยงานด้านการศึกษาคควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำให้ตรงกับบทบาทและระดับยศโดยเฉพาะ สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและกำหนดตัวชี้วัดลักษณะผู้นำในกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเป็นพื้นฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาผู้นำทหาร ทั้งยังช่วยให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและตรงจุดมากขึ้น

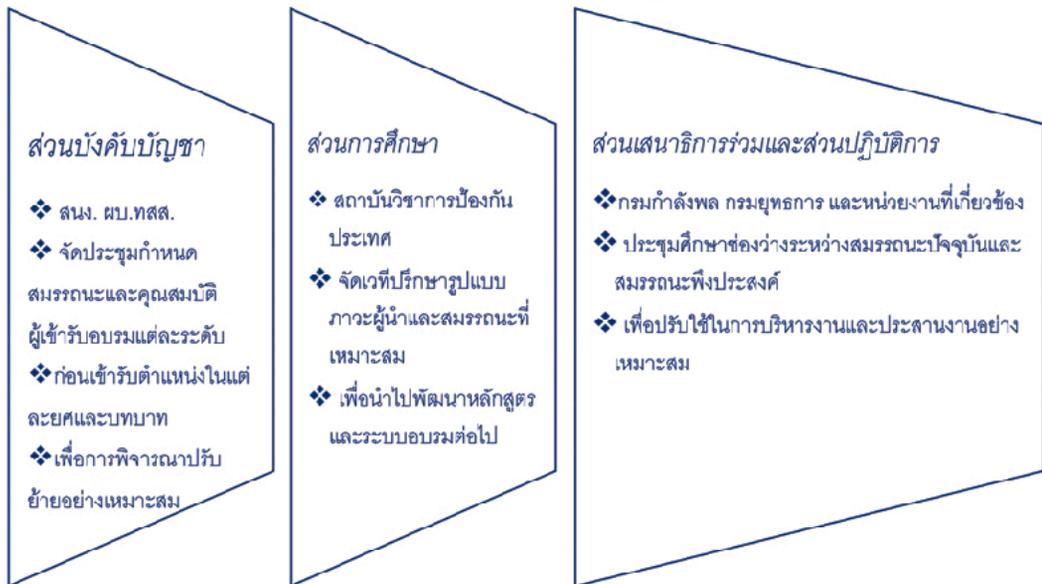
2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 ผู้กำหนดนโยบายจะต้องพิจารณาการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในแต่ละขั้นยศและบทบาทสอดคล้องเป้าหมายอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 16 (Peace, Justice, and Strong Institutions) และมีติความมั่นคงที่ครอบคลุม

2.2 การกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ผู้นำทหารถือเป็นนโยบายเชิงกลยุทธ์ของผลการวิจัยต่อการปรับปรุงโครงสร้างกำลังพลหรือหลักนิยมทางทหารของแต่ละเหล่าทัพก่อให้เกิดผลกระทบที่กว้างขวางต่อกองทัพในภาพรวม

2.3 ศักยภาพในการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนากำลังพลและยุทธศาสตร์ของกองทัพได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในขั้นต้นตาม Road Map หรือ Framework ดังนี้

แผนจัดทํานโยบายพัฒนาสมรรถนะผู้นําทหาร บก.ทท.



3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการกองทัพควรมีแนวทางดังนี้

ระยะสั้นคัดเลือกและบรรจุผู้นําทหารที่สามารถใช้เทคโนโลยีและความร่วมมือจากทีมงานหลากหลาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในทุกมิติของสงคราม

ระยะกลางพัฒนาการฝึกที่เน้นสถานการณ์จริงและไม่คาดคิด รวมถึงตัดสินใจด้วยชั้นเชิงและปรับแผนได้อย่างทันท่วงทีตามสถานการณ์สากล

ระยะยาว ส่งเสริมวัฒนธรรมการทดลองและปรับตัวเร็ว เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างและรักษาความร่วมมือกับกองทัพพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสีย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นําในหน่วยระดับกองบัญชาการ การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะและรูปแบบภาวะผู้นําที่เหมาะสม เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทยมีระบบบริหารผู้นําระดับสูงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเชื่อมโยงกับระบบผู้บริหารระดับสูง (senior executive service) ของรัฐบาลอย่างเหมาะสม

โดยภาพรวม สมรรถนะผู้นําทหารที่พึงประสงค์นั้นจะต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ตามลำดับชั้นยศ โดยมุ่งเน้น

ทั้งความถูกต้องทางจริยธรรม ความเป็นผู้นําในการเปลี่ยนแปลง การบริหารผู้ตามอย่างมืออาชีพ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมกองทัพไทยสำหรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผลสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กองบัญชาการกองทัพไทย.(2551).พระราชบัญญัติจัดระเบียบ กระทรวงกลาโหม, พ.ศ.2503 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2551. จีราวรรณ อนันต์พัฒน์. (2564). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.
- เฉลิม สีเจริญ, กฤษณะ ดาราเรือง, และจินต์ วิภาตะกลัศ. (2562).คุณลักษณะภาวะผู้นำทางทหารของผู้บังคับกองพันและ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารจัดการของหน่วยระดับกองพันในกองทัพ ภาคที่ 3. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, 6, 76-106.
- ชวนากร ผดุงกิจ พลตรี. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา สังกัดกระทรวงกลาโหม.
- ณรงค์ อินทชาติ, พลเอกต. (2561).การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะยี่สิบปีของรัฐบาล.
- เบญจวรรณ นาคใหญ่ และปริยานุช อภิภูณโยภาส.(2562). คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา กอง 8 ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย, 24(3), 121-137
- พัชรา วาณิชชิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา (Leadership Development: Theory, Best Practices and Case Study).
- ยุทธศึกษาทหารบก, กรม. (2555).คู่มือราชการสนามว่าด้วยลักษณะผู้นำทหาร พ.ศ.2517 (รส.22-100) ฉบับปรับปรุง 2555. วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21, กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-วิสุทธิวงศ์.
- สถาบันพระปกเกล้า.(2564).รายงานผลการศึกษาศึกษาของกองทัพรองรับศตวรรษที่ 21 ประเด็นความคาดหวังของสังคม และประชาชนต่อกองทัพไทย. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2567). เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผลรับผิดชอบและครอบคลุมใน ทุกระดับ. รายงานความก้าวหน้าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย พ.ศ. 2559-2563.

ภาษาต่างประเทศ

- Achua, C.F., and Lussier, R.N. (2010). Effective Leadership, Canada: South-Western Cengage Learning'.
- Achua, C. F., and Lussier, R.N. (2013). Effective Leadership. South-Western Cengage Learning.
- Bass, Bernard M. and Riggio, Ronald E. (2006). Transformational Leadership. 2nd Ed, Mahwar: Lawrence Erlbaum associates.
- Boe, O. (2015). Character in military leaders, officer competency and meeting the unforeseen. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 190, 497-501. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.033>.
- Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L. (2005). Organizational leadership. South-Western Publishing.
- Campbell, W.K., & Campbell, S.M. (2009) On the Self-Regulatory Dynamics Created by the Peculiar Benefits and Costs of Narcissism: A Contextual Reinforcement Model and Examination of Leadership. Self and Identity, 8, 214-232.
- Demo Essays. (2023, June 19). Army Leadership Competencies. <https://demoessays.com/army-leadership-competencies>

- Don M. Snider. (2008). *Dissent and Strategic Leadership of the Military Professions*, Strategic Studies Institute, US Army War College.
- Joshua J. Jackson, Felix Thoemmes, Kathrin Jonkmann, Oliver Lüdtke and Ulrich Trautwein. (2012). *Military Training and Personality Trait Development: Does the Military Make the Man, or Does the Man Make the Military?*, Psychological Science.
- Häyrynen, H., & Läms, A. M. (2021). The effectiveness of leadership development in the military context from a gender viewpoint. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 21(2–3), 99–115. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2021.116920>.
- Matthews, Loyd J. (2005). *The Future of the Army Profession*, Second Edition.
- Michael Howard and Peter Paret.(1989). *On War: Carl von Clausewitz*.
- Mohammad Nazri and Mohammad Rudi. (2019). *Military Leadership: A systematic literature review*.
- Montgomery Van Wart. (2013). *Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders*, Public Administration Review.
- Pradip N Khandwall. (2004). *Competencies for Senior Manager Roles*.
- Reed G.E., 2014, *Nature and Scope of Toxic Leadership: Toxic Leadership in the U.S. Military*, University of Nebraska Press.
- Tim A. Mau. (2004). *Leadership training and development: Raffel. J. A., Leisink, P., & Middlebrooks, A. E. (Eds.), 2009, Public Sector Leadership: International challenges and perspectives*. Created from chula-ebooks on 2023.
- Vera Delzo, P. E. (2022). Strategic leadership in the army: Essential roles and competencies. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1). <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>
- Yukl, G. Pearson. (2010). *Leadership in organizations*.
- Häyrynen, H., & Läms, A. M. (2021). The effectiveness of leadership development in the military context from a gender viewpoint. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 21(2–3), 99–115. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2021.116920>.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z.A.L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business & Social Science*, 3, 186-197.
- Vera Delzo, P. E. (2022). Strategic leadership in the army: Essential roles and competencies. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1). <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson.