

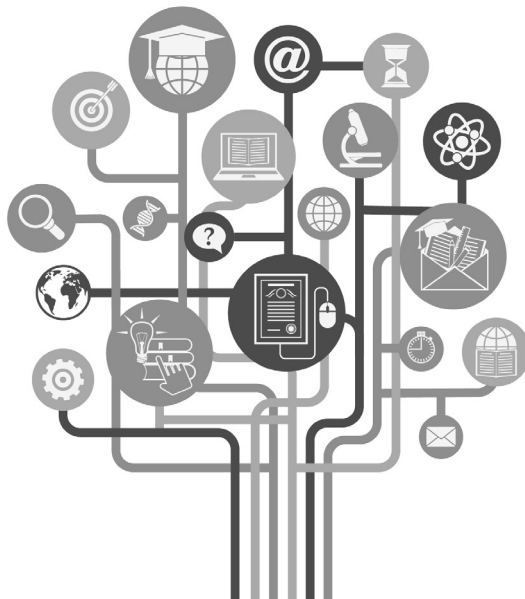
# 12

## ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการ ด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่

A Structural Equation Model of Appreciative Leadership  
for Logistics Service Provider (LSP) in New Normal Era

นิตยา มณีวงศ์ และ ปุณยวีร์ อวยชัยสวัสดิ์

Nittaya Maneewongse and Punyavee Auychaisawadi



## ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการ ด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่\*

A Structural Equation Model of Appreciative Leadership for  
Logistics Service Provider (LSP) in New Normal Era

นิตยา มณีวงศ์<sup>1</sup> และ ปุณยวีร์ อวยชัยสวัสดิ์<sup>2</sup>

Nittaya Maneewongse<sup>1</sup> and Punyavee Auychaisawadi<sup>2</sup>

คณะวิทยาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพฯ 10600 ประเทศไทย

Faculty<sup>1</sup> of Management Science, Bansomdejchaopraya Rajabhat University, Bangkok 10600, Thailand

e-mail: msnittaya@bsru.ac.th.

<sup>2</sup>ผู้เชี่ยวชาญอิสระ ปทุมธานี 12150 ประเทศไทย

Independent Scholar, Pathum Thani 12150, Thailand

email: phun.auychisawadi@gmail.com

Received : June 10, 2022 Revised : January 20, 2023 Accepted : January 27, 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ในยุคความปกติใหม่ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ในยุคความปกติใหม่จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร และประเภทของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบเจาะจงในกรุงเทพมหานคร เป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ใช้แบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 740 ใช้สถิติเชิงพรรณนา และตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด 2) ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความร่วมมือของคนในองค์กร และทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรภาวะผู้นำพลับพลาที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยความร่วมมือของคนในองค์กร ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ 'ได้ร้อยละ 78 ส่วนปัจจัยความร่วมมือของคนในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสัดส่วนความเชื่อถือได้ในตัวแปรความร่วมมือของคนในองค์กร อธิบายได้ด้วยปัจจัยปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ 'ได้ร้อยละ 90 3) ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลับพลาของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ที่ทิมวิจัยได้พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 66.76$ ,  $df = 50$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.97$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $SRMR = 0.02$ ,  $RMSEA = 0.02$ ,  $CN = 841.17$ )  
**คำสำคัญ :** ตัวแบบสมการโครงสร้าง; ภาวะผู้นำพลับพลา; ความปกติใหม่

## Abstract

The purpose of this research were to (1) examine the level of the Appreciative Leadership for Logistics Service Provider in New Normal Era 2) analyze factors influence the Appreciative Leadership for Logistics Service Provider in New Normal Era, with gender, age, education, work experience and types of logistics service providers 3) examine the appropriateness of the structural equation model of Appreciative Leadership for Logistics Service Provider in New Normal Era. The Selective and Qualitative data of 740 Leaders in different occupations were assessed within Logistics Service Providers. The research results found that 1) the overall of the level of Appreciative Leadership for Logistics Service Provider was at a high level with statistical significance at 0.05. 2) the level of factors to Appreciative leadership of social interaction, cooperative people in the organization and new normal leadership were at high level with statistical significance at 0.05. The proportion of trust in Appreciative leadership: were social interaction, cooperative people in the organization and new normal leadership were 78% and the cooperative

people in the organization had a significant positive total influence at the 0.1 level. The proportion of trust in Appreciative leadership was explained by social interaction and new normal leadership by 90% 3) The factors of the appropriate test of the structural equation model showing with the empirical data as ( $\chi^2$ ) = 66.76, df = 50, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, CFI = 1.00, SRMR = 0.02, RMSEA = 0.02, CN= 841.17

**Keywords :** A Structural Equation Model; Appreciative Leadership; New Normal Era

## บทนำ

โลจิสติกส์ มีบทบาทสำคัญและสะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตของเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider: LSPs) ทั่วโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Shoenherr, 2010) ด้วยการบริการแบบครบวงจรและการบริการที่หลากหลาย (Peter, Bert R., Meijboom and De Vries, 2018) ผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานและเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการให้บริการต่าง ๆ เช่น บริการขนส่งและขนถ่ายสินค้า บริการคลังสินค้า ธุรกิจตัวแทนของพิธีการทางศุลกากร ธุรกิจบริหารจัดการขนส่งระหว่างประเทศ การเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดเก็บสินค้า การส่งออก การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ (Oletewo, 2017) ยิ่งตอกย้ำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีคุณภาพส่งผลถึงการขับเคลื่อนของประเทศไทยให้ได้เปรียบในการแข่งขันสูงขึ้น

แต่เนื่องจากได้เกิดปัญหาวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด 19 ทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อกระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดลักษณะปรากฏการณ์ที่เรียกว่า ความปกติใหม่ (New Normal) คือ “ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตที่เคยปฏิบัติตามปกติ มาปรับวิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่อาจไม่คุ้นเคยในองค์กร และมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรรวมถึงประสิทธิภาพในการทำงาน” (มาลี บุญศิริพันธ์, 2563) การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานที่บ้านแทนที่ทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการติดต่อสื่อสารซึ่งมีผลสะท้อนต่อการให้บริการของลูกค้าทั้งทาง

ตรงและทางอ้อมและผู้นำในองค์กรของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จึงมีบทบาทสำคัญต่อ การดูแลพนักงานภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ การศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) ในฐานะ ตัวแปรที่สำคัญขององค์กร เพราะภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพล ต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Robbins, 2005) ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง หลายมิติของยุคความปกติใหม่ จากแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยม คือ แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หรือ การศึกษาภาวะผู้นำภายใต้ตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ว่ามี ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ตามได้อย่างไร แต่เนื่องจาก ภายใต้ยุคความปกติ ใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่เป็นผลของวิกฤตด้านการระบาดและมาตรการควบคุมอย่าง เป็นรูปธรรม มีผลต่อการแข่งขันในตลาดที่แต่ละธุรกิจต้องสร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของสินค้า และบริการแก่ลูกค้าในช่วงล็อกดาวน์ (ปิดเมือง) ยิ่งทำให้ผู้ให้ บริการโลจิสติกส์ต้องระดมพลังกำลังมหาศาลตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุค ของการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมได้มองเห็นถึงนิยามของคำว่า ภาวะผู้นำพลับพลา (Appreciative Leadership) เป็นการจับหลักทฤษฎี และหลักปฏิบัติของผู้นำ ผู้บริหาร ที่จะสร้างพลับพลาให้กับองค์กร จากสิ่งที่ประสบความสำเร็จมาใช้กระบวนการค้นหา ในการสร้างสรรค์และก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ การให้ขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิก ในองค์กร ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการสร้างความผูกพันแนบแน่นต่อสมาชิก ในองค์กรในทิศทางที่ถูกต้องตามกรอบที่กำหนด และนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ได้ต้องสร้างแนวคิดให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็วด้วยการ ที่สร้างผู้นำที่มีความโดดเด่นให้แก่องค์กร โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและหลักปฏิบัติที่มุ่ง สร้างพลังเชิงบวกให้กับองค์กรในทุกด้าน ทั้งที่เป็นช่วงปกติและช่วงความปกติใหม่ใน วิกฤตโควิด-19

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ที่ใช้เทคนิคการทดสอบและประมาณค่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อยืนยันการสำรวจด้วยการใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structural Relationship) เป็นการวิเคราะห์ทำให้ได้ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะ ผู้นำพลับพลาของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ จะเป็นกำลังสำคัญของ

การนำพาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงในความปกติใหม่ (New Normal) ได้อย่างเหมาะสมและปรับตัวตาม สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสามารถทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ทুমเทกกำลังกายใจ สติปัญญาให้ได้งานมีคุณภาพ ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ในบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายและเป็นกำลังสำคัญต่อการให้บริการในฐานะผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารและประเภทของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่

### การทบทวนวรรณกรรม

เป้าหมายการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ แต่กลับปรากฏว่า งานวิจัยภาวะผู้นำพลังบวกกลับเป็นเรื่องของการศึกษา เช่น ผลการศึกษา (ปิยะทัศน์ พาโสมมนัสสกุล, 2558) พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพลังบวกของผู้บังคับการการศึกษาพร้อมผลักดันโครงการที่ทำงานแสนสุขในโครงการห้องเรียนครู และผลการศึกษา (อภิญา หรุสกุล และคณะ, 2557) พบว่า พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะทางจิตวิทยาเชิงบวกของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน และตรวจสอบความสอดคล้อง ของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรในโมเดลที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อความเข้มแข็งของชุมชน คือ คุณลักษณะทางจิตวิทยาเชิงบวกพร้อมผลการศึกษา (Orr & Cleveland-Innes, 2015) พบว่า ภาวะผู้นำพลังบวกเป็นกระบวนการที่ทำให้เปลี่ยนวิธีการคิดก่อนที่ผู้นำจะเปลี่ยนวิธีปฏิบัติโดยผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในโรงเรียน K-12 สำหรับงานวิจัยระดับสากล จะเป็นบทความวิชาการ

(Bushe, 2009) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำพลับจะมีความสนใจ สร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานมีความรู้สึกภูมิใจของตนเอง และงานวิจัยของ (Stocker D., et al., 2014) ผลการศึกษาในองค์การพบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพลับจะแสดงความชื่นชมผลงานของพนักงาน ช่วยลดทอน แนวคิด ความเครียดก่อให้เกิดความผิดต่อตนเองได้ ทั้งเป็นการเสริมสร้างสุขภาพกายใจและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ในขณะที่ บทความวิจัยไทยของ ศุภวัตร มีพร้อม (2557) ศึกษาในองค์การการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำพลับของผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีคุณธรรม และความยุติธรรม พนักงานมีความสามัคคีร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุขและรู้สึกมีแรงบันดาลใจและเกิดความผูกพันกับองค์กร การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ผ่านการร่วมกันคิดและการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวทางในการทำงาน เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี ลดช่องว่างระหว่าง ตำแหน่งและเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานนำมาซึ่งการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการอุทิศตนทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากข้อค้นพบบทความวิจัยข้างต้น จึงสามารถอนุมานได้ว่า ภาวะผู้นำพลับเน้นในด้านการศึกษาและมีไม่มากสำหรับบทความวิจัยด้านองค์การทางธุรกิจ ทั้งยังไม่ปรากฏเป็นงานด้านผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยตรง ที่มีวิจัยจึงได้นำทฤษฎีจากวิเคราะหและสังเคราะห์ของภาวะผู้นำพลับ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลับของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่

แนวคิดของภาวะผู้นำพลับ (Appreciative Leadership) คือ การจับหลักทฤษฎีและหลักปฏิบัติของผู้นำ ผู้บริหาร ที่จะสร้างพลังเชิงบวกให้กับองค์กร จากสิ่งที่ประสบความสำเร็จมาใช้กระบวนการค้นหาในการสร้างสรรค์และก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ การให้ช่วยกำลังใจให้แก่สมาชิกในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์การวางแผนขององค์กร ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการสร้างความผูกพันแนบแน่นต่อสมาชิกในองค์การในทิศทางที่ถูกต้องตามกรอบที่กำหนด และนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายได้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำพลับ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การใช้หลักการด้านสุนทรียสาธก การคิดเชิงบวก การสร้างแรงบันดาลใจและการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลับและเส้นทางอิทธิพลมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสังคม ประกอบด้วยความไว้วางใจ การ

ติดต่อสื่อสาร และวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ปัจจัยความร่วมมือของคนในองค์กร ประกอบด้วยการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และปัจจัยทักษะภาวะผู้นำกับความปกติใหม่ ประกอบด้วย รักษาสุขภาพทางการเงิน การสื่อสารแนวใหม่ การตัดสินใจ เทคโนโลยี และความมั่นคงทางอารมณ์

ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ เป็นผู้ให้บริการภายนอกที่เป็นกลุ่มบุคคล หรือผู้ประกอบการที่มีความเชี่ยวชาญในงานใดงานหนึ่งประกอบด้วย 1) ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ครอบคลุมงานทางโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทั้งภายในและส่งออกนอกประเทศ ผ่านช่องทาง หรือ รูปแบบในการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางถนน ทางทะเล และทางอากาศ 2) ผู้ให้บริการคลังสินค้างานทางโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการ ให้บริการด้านการจัดเก็บ การบริหารสินค้าคงคลัง การกระจายสินค้า และการติดสลากหรือบรรจุภัณฑ์ในคลังสินค้า 3) ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและตัวแทนออกของ คือ ผู้ประกอบการธุรกรรมให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศโดยที่ไม่ได้ประกอบกิจการเดินเรือหรือพาหนะของตนเอง เป็นผู้รับจัดทำเอกสารทุกอย่างตั้งแต่รับส่งและรับประกันการขนส่ง ใบส่งของ ใบแจ้งรายการสินค้าผ่านธนาคารจนส่งไปถึงปลายทางและจัดทำเอกสารพิธีการศุลกากรที่เกี่ยวข้องกับประเทศที่ลูกค้าต้องการส่งสินค้า และเป็นการให้บริการด้านชิปปิ้ง ที่ครอบคลุมบริการด้านพิธีการศุลกากร ตรวจสอบ เอกสาร ขอใบอนุญาต แนะนำสิทธิประโยชน์ทางภาษี และจัดหารถขนส่งสินค้าในประเทศและ 5) การให้บริการพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ เป็นการให้บริการด้านการจัดส่งสินค้า ข่าวดสารทั่วประเทศ ด้านบริการพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ นอกจากการให้บริการของบริษัทไปรษณีย์ไทยแล้ว ยังมีผู้ประกอบการขนส่งรายใหม่ เช่น Lalamove, Grabexpress, TNT, SCG, Yamato express, Kerry express (ท็อปเบสแบรินด์, 2560) รวม ถึงไปรษณีย์ไทย (แบรินด์บุฟเฟ้, 2561)

### วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ในเขต กรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล จำนวน 5 กลุ่ม ซึ่งมีการจำแนกโครงสร้างบริหารงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้จัดการฝ่าย



รองผู้จัดการฝ่าย โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป แก่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ 1) ผู้ให้บริการด้านขนส่งสินค้า 2) ผู้ให้บริการคลังสินค้า 3) ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และตัวแทนออกของ และ 4) การให้บริการขนส่งพัสดุภายในประเทศ (กระทรวงพาณิชย์, 2560) ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ทีมวิจัยได้กำหนดตัวแทนภาวะผู้นำพลับพลาของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ จำนวน 370 แห่ง เป็นผู้บริหารจนถึงรองผู้จัดการฝ่าย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยใช้วิธีการนับพารามิเตอร์จากแนวคิด จำนวนพารามิเตอร์ เท่ากับ จำนวนเส้นลูกศร ใน Diagram รวมกับจำนวนตัวแปรทั้งหมดใน Diagram โดย ตัวแบบสมมุติฐานมีจำนวนพารามิเตอร์เท่ากับ 37 พารามิเตอร์ จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปร ที่อัตรา 20 ต่อ 1 จึงสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 740 คน ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้หลักการทางสถิติแบบเจาะจง โดยคัดเลือกจากองค์กรที่มีพนักงาน มากกว่า 15 คนขึ้นไป ในกรุงเทพฯและปริมณฑลใช้ แบบสอบถามผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) ในการรวบรวมข้อมูลตอบแบบสอบถาม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีแบบสอบถามจำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Check List) มีคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร และประเภทของผู้ให้บริการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพลับพลาตามการแสดงออกของตนเอง เครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับ (Best & Kahn, 1998) โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้หลักการด้านสุนทรียศาสตร์ การคิดเชิงบวก การสร้างแรงบันดาลใจ และการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม จำนวน 13 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี อิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลับพลา ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับ (Best & Kahn, 1998) ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ ความไว้วางใจ วัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน และการสื่อสารจำนวน 11 ข้อ ด้านความร่วมมือของคนในองค์กร โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ การสร้าง มาตรฐาน การปฏิบัติงาน การ

ใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการกำหนดอำนาจหน้าที่ จำนวน 10 ข้อ ด้านทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารแนวใหม่ ความมั่นคงทางอารมณ์ เทคโนโลยี การตัดสินใจ และ สุขภาพทางการเงิน จำนวน 9 ข้อ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows) และโปรแกรมลิสมเรลเพื่อการวิเคราะห์สมการโครงสร้างหรือความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship: LISREL) เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการแสดงออกภาวะผู้นำพลังบวกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์สถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

3. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลังบวกโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เป็นสถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป เพื่อศึกษาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำพลังบวก

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ทั้งนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและภาวะผู้นำพลังบวก ที่ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเป็นจริงตามข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรศึกษาอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรและวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของทฤษฎีหรือทดสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis) และเปรียบเทียบดัชนีวัดความ

สอดคล้องของตัวแบบ ประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีไคส์กัวยุติสูงสุดและค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ), ค่า  $(\chi^2)/df$ , ดัชนี GFI, ดัชนี AGFI, ดัชนี CFI, ค่า SRMR, ค่า RMSEA และค่า CN เป็นค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องตัวแบบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548)

## ผลการวิจัย

**ผลการวิเคราะห์ในวัตถุประสงค์ที่ 1** ระดับพฤติกรรมกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำพลับพลาของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานและ ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือของคนในองค์กร ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ มีระดับการแสดงออกอยู่ในระดับมาก แต่องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลับพลา ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ และการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งตรงกับทฤษฎีของ Weegar (2013) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หลักของภาวะผู้นำพลับพลา ในแง่ของ “การตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง ย่อมส่งต่อประสิทธิภาพสูงในการทำงาน พนักงานรู้สึกถึงความภาคภูมิใจ รู้สึกถึงคุณค่าที่พนักงานสามารถอุทิศให้แก่องค์กร รับผิดชอบต่อทิศทางขององค์กร ความคาดหวังต่อความเป็นเลิศขององค์กรและรู้ว่า ต้องทำอย่างไรให้ดียิ่งขึ้น”

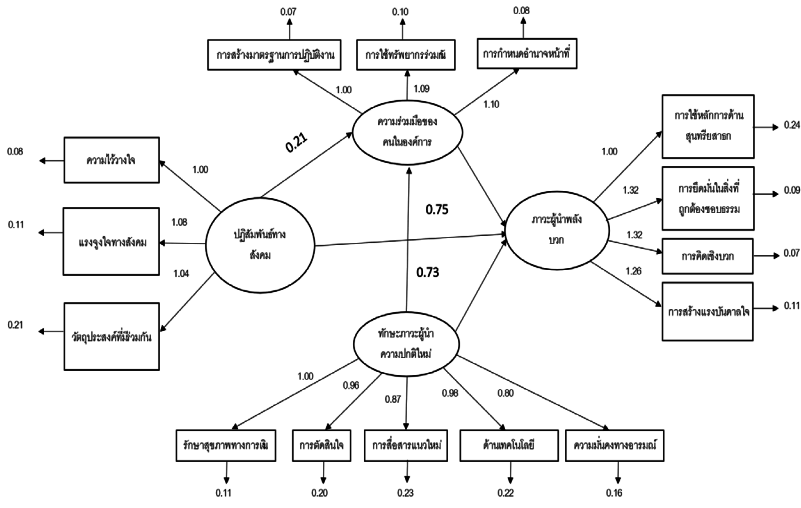
**ผลการวิเคราะห์ในวัตถุประสงค์ที่ 2** ได้ศึกษาาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลับพลาของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ 3 ปัจจัย พบว่าปัจจัยด้านความร่วมมือของคนในองค์กร ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ อยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำพลับพลาได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากปัจจัยเชิงสาเหตุด้านความร่วมมือของคนในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.27 โดยมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าเท่ากับ 0.27 รองลงมา คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อภาวะผู้นำพลับพลา มีค่าเท่ากับ 0.80 โดยมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าเท่ากับ

0.05 และมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.75 และ ด้านทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่มีอิทธิพลรวมในทิศทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าเท่ากับ -0.24 และมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าเท่ากับ 0.20 และมีค่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าเท่ากับ -0.24 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรภาวะผู้นำพลังบวกที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุด้านความร่วมมือของคนในองค์กร การดำเนินปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและด้านทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ ได้ร้อยละ 78 ด้านความร่วมมือของคนในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยเชิงสาเหตุด้านทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ มีค่าเท่ากับ 0.73 โดยมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.73 รองลงมา คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อด้านความร่วมมือของคนในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.21 โดยมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.73 โดยสัดส่วนความเชื่อถือได้ในตัวแปรด้านความร่วมมือของคนในองค์กรได้อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุ ด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและด้านทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่ ได้ร้อยละ 90

**ผลการวิเคราะห์ในวัตถุประสงค์ที่ 3** ความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $\chi^2$ ) = 66.76, df = 50, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, CFI = 1.00, SRMR = 0.02, RMSEA = 0.02, CN = 841.17 ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ แสดงดังภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 ผลการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำพลังบวกของผู้บริหารที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ มีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำพลังบวกอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้ อภิปรายได้ว่าการออกคำสั่งให้ปฏิบัติการถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำแต่ต้องเป็นผู้สอนงานให้คำปรึกษามีความกระตือรือร้น คิดแบบยืดหยุ่น ตลอดจนช่วยเหลือ แก้ปัญหาต่าง ๆ ใช้การสนทนาในทางบวกเป็นการเสริมกำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐนรี ปราสาร และ คณะ (2560) เพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งในความคิดสร้างสรรค์ของธุรกิจ (Saiduddin, Larsson and Kovacs, 2009) ภาวะผู้นำพลังบวกที่ดีต้องสร้างพลังขับเคลื่อนอย่างสร้างสรรค์ให้เติบโตอย่างยั่งยืนจากภายในที่เป็นธรรมชาติสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีภาวะผู้นำพลังบวกนำออกมาฝึกปฏิบัติได้จริง (Schiller, Riley and Holland, 2001) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำพลังบวกเป็นทั้งแนวทางและแบบฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำพลังบวก ต้องทำงานกับพนักงานที่อยู่ในโครงสร้างให้มีส่วนร่วมในการตอบคำถามเชิงบวกและให้อำนาจในการคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่ต้องการในองค์กร พร้อมกับการไว้วางใจให้พนักงานได้ร่วมสร้าง

วิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต (Orr, Cleveland-Innes, 2015) และยังคงคล้องกับ (Schall, 2004); (Bushe, 2010), (Wolinski, 2010); (Lewis, Passmoore and Cantore, 2011) กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำพลังบวกจะเข้ามามีบทบาทในองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งภาวะผู้นำพลังบวกจะอยู่บนความเชื่อที่ว่าผู้คนจะลงมือทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนารูปแบบความคิดในการค้นหาบุคคลตัวอย่าง หรือการกระทำตัวอย่างที่เป็นนำชื่นชมและนำมาสร้างสรรค์เน้นวิธีทางนวัตกรรม ที่ใช้ในการจัดการองค์การให้ปรากฏออกมาในแนวคิดสมัยใหม่ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติแบบที่ละขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม การกระตุ้น และการให้แรงบันดาลใจ โดยรวบรวมบทความที่ทำให้มีความสุข และทำให้ความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้ปรากฏออกมา

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารและประเภทของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่

2.1 ปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะความสัมพันธ์หรือข้อผูกมัดสัมพันธ์กันในพื้นที่ภาระงานที่ได้มอบหมาย จะแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีลักษณะใกล้ชิดกันทำให้มีอิทธิพลต่อความร่วมมือในการทำงาน จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจึงเป็นกระบวนการที่มีการกำหนดความรับผิดชอบให้สัมพันธ์กับแผนกอื่น ๆ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของเหมือนฝัน นาคทรพร และ ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน (2556) ที่พบว่า สัมพันธภาพทางสังคมอยู่ในระดับสูง

2.2 ปัจจัยด้านความร่วมมือของคนในองค์การ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะว่าทักษะในการบริหารงานที่ทุกองค์การต้องเผชิญกับการทุกปัจจัยและโรคระบาดโควิดที่เกิดขึ้นทั่วโลก ที่มีผลต่อเนื่องอย่างรุนแรง ทำให้ความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะผู้นำยุคใหม่จะได้รับมอบอำนาจตามสายงานแต่อาจขยายการทำงานโดยวิธีอื่น ๆ ที่กว้างขวางกว่าผู้บริหาร โดยเฉพาะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมของกลุ่ม รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารตามทักษะความรู้ความสามารถที่จะทำให้เกิดการร่วมมือของคนในองค์การ ทักษะภาวะผู้นำที่ตื้นเขินถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการส่งเสริมความร่วมมือ โดยให้บุคลากรทุกระดับ ทุกพื้นที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้มีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ (ปาลิตา เหมพฤทธิ์ และวิชุดา กิจธรรรม, 2560) ที่พบว่า กลุ่มการศึกษาของครูมีความร่วมมือในองค์การทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ต่อสิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนได้

2.3 ปัจจัยภาวะผู้นำความปกติใหม่ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามถึงปัญหาทุกอย่างมีการแก้ไข และเป็นสิ่งท้าทาย ด้วยการร่วมมือในการแก้ปัญหา ผู้นำอาจเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา เพื่อการพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้นตามลำดับต่อไป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นที่จะนำพ่องค์การสู่ความสำเร็จ แต่ต้องอาศัยความสามารถและประสบการณ์การเป็นผู้นำที่ได้จากการเรียนรู้ สัมผัสจากประสบการณ์เกิดเป็นทักษะภาวะผู้นำด้วยการจัดระเบียบในการทำงานตาม บริบทและสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และต้องนำวิสัยทัศน์ และนโยบายที่กำหนดไว้ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของเอกศิษฐ์ เจริญธันยบุรณ์ และไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์ (2560) ที่พบว่า ทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จากผลการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารและประเภท ของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่

ผลการวิจัยพบว่า 1) จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในระดับภาวะ ผู้นำพลังบวกระหว่างเพศชายและเพศหญิง สอดคล้องกับผลการศึกษาของประวีตร โหรา และ ชมัยภรณ์ ถนอมศรี เดชชัย (2558) และ เยาวภา อาทิตยตั้ง และ เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัต (2559) ได้กล่าวว่าการเกิดภาวะผู้นำพลังบวกไม่ได้มาจากปัจจัยด้านเพศ แต่ มาจากปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสามารถของบุคคล สถานการณ์พิเศษ การเปลี่ยนแปลง แบบถอนรากถอนโคนหลังจากวิกฤต โดยผู้ตามยอมรับในตัวผู้นำและเชื่อว่าตนสามารถ เชื่อมโยงอำนาจพิเศษนี้ได้โดยผ่านผู้นำ และการคงอยู่ของความสามารถพิเศษในตัวผู้ นำเมื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างและ พัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ลดความเคยชินความซ้ำซากของงาน 2) จำแนก ตามอายุพบว่า ไม่พบความแตกต่างระหว่างช่วงอายุของภาวะผู้นำพลังบวก อภิปราย ได้ว่า ผู้ที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ผ่านประสบการณ์ ที่มีประวัติศาสตร์และภูมิหลังที่ ใกล้เคียงกัน มีทัศนคติ เจตคติที่เหมือนกัน รวมถึงยังมีวิถีในการทำงาน ใกล้เคียงกันซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของZemke et al., (2000); Glass (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้คนในกลุ่มรุ่นเดียวกันมีพฤติกรรมการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มเจนเนอเรชันที่ยังทำงานอยู่กับองค์กรมีอยู่ 3 กลุ่มคือ เบบี้บูมส์ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวายและเนื่องจากสถานการณ์โควิด – 19 มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการต่อการทำงาน ทำให้หัวหน้างานทุกช่วงอายุต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้ไม่พบความแตกต่างในแต่ละช่วงอายุ (Caringsal, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua, R. M. S., 2021)

3) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีระดับภาวะผู้นำพลังบวกสูงกว่าผู้บริหารที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาตรี อภิปรายได้ว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารมีผลต่อภาวะผู้นำในการบริหารจัดการแก้ไข้ปัญหา สอดคล้องกับผลการศึกษาของสำเนา หมิ่นแจ่ม (2555) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาที่สูงจะมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า 4) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 26 ปีขึ้นไปจะมีภาวะผู้นำพลังบวกที่สูงกว่าซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของแอนนา รัตนภักดี (2553) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มากกว่ามีภาวะผู้นำพลังบวกที่สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5) จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป มีวุฒิภาวะสูง สัมผัสทั้งทักษะ การจัดการอารมณ์ เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง รวมถึงการจูงใจให้ผู้ตามทำงานได้ดีกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Stocker et al., (2014) ที่พบว่าประสบการณ์ภาวะผู้นำมีผลต่อการมีภาวะผู้นำพลังบวก เพราะได้ไตร่ตรอง ลองผิดลองถูกต่อสถานการณ์ต่างๆ ในองค์กร 6) จำแนกตามประเภทของผู้ให้บริการพบว่า ไม่พบความแตกต่างระหว่างประเภทของผู้ให้บริการของระดับภาวะผู้นำพลังบวก เพราะว่าการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดการชะงักทางธุรกิจในระบบโลจิสติกส์ ต้องมีการปรับตัวของผู้ให้บริการในระยะหนึ่งภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน ซึ่งไม่ได้เกิดความแตกต่างกันในภาวะผู้นำพลังบวก สอดคล้องกับ( Fahrni, Ismail, Refi, Almeman, Saman & Babar, 2022)

3. การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่ พบว่า ความเหมาะสมและถูกต้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุค



ความปกติใหม่ที่ทีมวิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในยุคความปกติใหม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์  $\chi^2$  เท่ากับ 66.76 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 50 ค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.06 หมายถึง ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ  $\chi^2/df$  มีค่าเท่ากับ 1.34 ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGF) เท่ากับ 0.97 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.02 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSE) เท่ากับ 0.02 และมีขนาดวิกฤตเท่ากับ 841.17 ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ชี้ให้เห็นว่าตัวแบบการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข และจากข้อเสนอแนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2558) ที่กล่าวว่า การศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้หรือสาระหลักจะต้องคำนึงถึงความตรง (Validity) ของเนื้อหาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ในการวิจัยได้คำนึงถึงคุณภาพของการดำเนินการวิจัยตามหลักการของ Max-Min-Con ตามทัศนะของ Kerlinger, and Lee (2000) ทั้งในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว มีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอที่เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ประกอบการโลจิสติกส์

1.1.1 ควรมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ได้มีการพัฒนาตนเองในเรื่องของทักษะภาวะผู้ความปกติใหม่ เนื่องจากพบว่าปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกปัจจัย และส่งผลทางลบต่อความร่วมมือกันภายในองค์กร อาจทำให้เกิดการปฏิบัติที่ผิดวิธีและไม่ทำให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานได้

1.1.2 ควรมีการส่งเสริมให้ให้เกิดการพัฒนาตนเอง ให้กับผู้บริหาร ที่มีระดับการศึกษาที่อยู่ในระดับปริญญาตรี ในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำพลังบวก ทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์กลุ่มนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกกลุ่ม

1.1.3 ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง ในด้านทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่และความร่วมมือของคนในองค์กรให้กับผู้บริหารของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกกลุ่ม ประสบการณ์ทำงาน

1.1.4 ควรให้การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาปฏิบัติสัมพันธ์ทางสังคมและทักษะภาวะผู้นำความปกติใหม่เพราะเป็นสองปัจจัยที่มีผลทางตรงต่อภาวะผู้นำพลังบวกและส่งผลทางอ้อมไปผ่านความร่วมมือในองค์กรอีกด้วย การมุ่งเน้นที่สองปัจจัยนี้จะทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำพลังบวกและก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในองค์กรได้

1.1.5 ควรให้ผู้บริหารแต่ละประเภทถ่ายทอดลักษณะความเป็นนามธรรมของภาวะผู้นำพลังบวกสู่รูปธรรมให้แก่พนักงานในรูปแบบของการจัดองค์ความรู้ ทำให้องค์กรได้ผู้นำรุ่นต่อไปที่สามารถกำหนดทิศทางขององค์กร กระบวนการทำงาน เกิดนวัตกรรมของการให้บริการ ภายใต้ยุคความปกติใหม่ เพราะเป็นเหตุปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่ยังมีการตั้งรับเมื่อมีเหตุการณ์ใหม่ ๆ เกิดขึ้น

## 1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1.2.1 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดภาวะผู้นำพลังบวกในกลุ่มผู้ประกอบการอื่น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 วิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำพลังบวก เพื่อให้เห็นผลของภาวะผู้นำต่อการผู้ตาม เพราะยังมีงานวิจัยในประเทศไทยไม่มากเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังบวก

1.2.3 วิจัยเปรียบเทียบความไม่แปรเปลี่ยนในโมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำพลังบวก ระหว่างผู้บริหารของผู้ให้บริการโลจิสติกส์แต่ละประเภทเพื่อให้เห็นว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้ให้บริการหรือไม่

1.2.4 การศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำพลังบวกของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในลักษณะวิเคราะห์ทุกกลุ่ม จะทำให้เห็นความแตกต่างหรือลักษณะเฉพาะตามบริบทต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์. (2560). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจการพาณิชย์ พ.ศ. 2560 – 2564 กระทรวงพาณิชย์*. (5 มิถุนายน 2563). สืบค้นจาก <https://www.moc.go.th/th/content/category/detail/id/180/cid/203/iid/4290>.
- ณัฐธนรี ปราสาร และคณะ. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม*. การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 14 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.
- ท็อปเบสแบรนด์. (2560). *10 การบริการส่งของในกรุงเทพฯที่ดีที่สุด*. (6 มีนาคม 2561). สืบค้นจาก <http://www.topbestbrand.com/10-บริการส่งของที่ดีที่สุดใน กรุงเทพฯ>.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). *สถิติชวนใช้*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แบรนด์บุฟเฟ่. (2561). *4 เหตุผลต้น “ไปรษณีย์ไทย” ครองแชมป์ส่งพัสดุ สวนทางกระแสโลกโซเชียล*. (2 เมษายน 2561). สืบค้นจาก <https://www.brandbuffet.in.th/02/2018/thailandpost-key-success-factors/>.
- ปิยะทัศน์ พาโสมมนัสสกุล และกิตติ มโนคุ่น. (2558). *การพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีการสุนทรียสาธก กรณีศึกษาโรงเรียนเอบีซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น* ประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการ ระดับชาติและนานาชาติ 9-20 กันยายน 2558 ณ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประวิตร โหรา และชัชฌาภรณ์ วัฒนศรีเดชชัย. (2558). *การเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำองค์กรของเพศหญิง ความเป็นไปได้ที่ไม่แตกต่างกัน*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(2), 1-11.
- มาลี บุญศิริพันธ์. (2563). *New Normal คืออะไร เมื่อโควิด-19 ผลักเรากลู่วิวิต ปกติใหม่*. (3 มิถุนายน 2563). สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/.805288>.
- เยาวภา อาทิตย์ตั้ง และเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 13(60), 167- 178.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2558). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตกรรมการพัฒนาร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สุขพัชรา ชิมเจริญ. (2556). *โครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้มีเทศ* ภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. ปรชญาคุษภักษ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- สำเนา หมั่นแจ่ม. (2555). *องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร* สถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง. *Rajabhat Chiang Mai Research Journal*, 13(2), 53–69.
- ศุภวัตร มีพร้อม. (2557). *ภาวะผู้นำพลังบวกกับการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการ* กรณีศึกษา การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ ของพนักงาน บมจ. ธนาคาร กรุงไทย. *วารสารวิชาการ Verdian E-Journal, Silapakorn University ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 7(3), 878-887.
- เหมือนฝัน นาคุทธรรพ และธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2565). *สัมพันธภาพทางสังคม* พรหมวิหาร 4 การรับรู้คุณลักษณะของงาน และความสุขในการทำงานของ อาสาพัฒนาชุมชน จังหวัดนนทบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 39(2), 120-135.
- อภิญา หรสกุล และคณะ. (2557). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ* คุณลักษณะ ทางจิตวิทยาเชิงบวกของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลต่อความ เข้มแข็งของชุมชน. *วารสารวิชาการวิจัยและวิทยาการปัญญา*, 11(2), 28-39.
- เอกศิษฐ์ เจริญธัญบุรณ์ เณลิ้มชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินธัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). *บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. *วารสาร* วิชาการ *Verdian E-Journal, Silapakorn University ฉบับมนุษยศาสตร์* สังคมศาสตร์และศิลปะ, 10(2), 1738-1754.
- แอนนา รัตนภักดี. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด* สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. ปรัญญาทิพนธ์ การบริหาร การศึกษา ครุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- Best, J., J. Kahn. (1998). *Research in education (8th ed.)*. Correlation Coefficient. Boston: Allyn and Bacon.
- Bushe. G. R. (2010). Commentary on “Appreciative Inquiry as a Shadow Process”. *Journal of Management Inquiry*, 19(3), 234-237.

- Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua, R. M. S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 630-643.
- Fahrni, M. L., Ismail, I. A. N., Refi, D. M., Almeman, A., Yaakob, N. C., Saman, K. M. & Babar, Z. U. D. (2022). Management of COVID-19 vaccines cold chain logistics: a scoping review. *Journal of pharmaceutical policy and practice*, 15(1), 1-14.
- Glass, A. (2017). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2),98-103. DOI: 10.1108/00197850710732424.
- Glenn, L.A., et al. (2014). *The long-term Impact of Appreciative Inquiry at colleges and Universities. International Journal of Appreciative Inquiry*, 16(2), 42-46.
- Kerlinger, F.N; & Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. (4th edition). United States: Wadsworth, Thomson Learning.
- Kirchner, K. Ipsen, C., & Hansen, J., P. (2021). *Covid-19 Leadership challenges in knowledge work. Knowledge Management Research and Practice*, 19(4), 493-500.<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>.
- Lewis, S. Passmoore, J. Carnore, S. (2013). *Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development*. Kogen Page Limited.
- Naude L., et al. (2014). *Learning to like learning: an appreciative inquiry into emotions in education. SpringerLink.com. Soc Psychol Educ*, 17(2014), 211-228.
- Oletewo, J. (2017). *Analysis the moderating effect of customer loyalty on long run repurchase intentions. African Journal of Marketing Management*, 9(3),25 - 34.

- Orr, T. (2015). *Appreciative Leadership: Supporting Education Innovation. The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(4), 235-241.
- Peter, V. J.T., B. R. Meijboom, and E. de Vries. 2018. "Interfaces in Service Modularity: A Scoping Review". *International Journal of Production Research*, 56(20), 6591-6606.
- Robbins, H. & Finley, M. (1998). *Why Team Don't Work. (2nded)*. London: Orient Business.
- Roger G., et al. (1999). *Marketing Department Leadership: Am analysis of a Team Transformation. Journal of Marketing Education*, 21(3), 174-164.
- Saiduddin, M.H., Larsson, S and Lundqvust M. (2009). *Appreciative Leadership An Insider's Perspective on Changing Reality. International Journal of Appreciative Inquiry*, 11(4), 4-8.
- Schoenherr, T. (2010). *Outsourcing Decisions in Global Supply Chains: An Exploratory Multi-Country Survey. International Journal of Production Research*, 48(2), 343 -378.
- Schall J.D. (2004). *On Building a Bridge Between Brain and Behavior. Annual Review of Psychology*, 55(1), 23-50.
- Schiller M., Riley D., & Holland B. (2001). *Appreciative Leaders: In the Eye of the Beholder. United States of America: The Taos Institute Publications.*
- Stoker D, et al. (2014). *Appreciative Leadership and Employee Well-Being in Everyday Working Life. German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 73-95.
- Weegar T. (2013). *Excellence in education leadership: Appreciative leadership within BC community colleges. Doctor's thesis. Department of educational administrator, The University of British Columbia, Canada.*
- Wolinski, S. (2010). *Leadership Theories. Management Library. (June 14, 2014). Retrieved from <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>.*