

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหาร  
บริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา

**The Transformational Leadership of Executives Influencing the Success for  
Managing RealEstate Company in Songkhla Province**

ฉัตรแก้ว ธนินทรานนท์,

ยรรยง คชรัตน์ และ เจตน์สฤกษ์ สังกัพันธ์

มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

**Chatkaew Thanintharanon,**

**Yanyong Kocharat and Jedsarid Sangkaphan**

Hat Yai University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: julanath6523@gmail.com

\*\*\*\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยส่วนบุคคลและ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหาร 2) ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม  
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา  
จำนวน 217 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น  
.05 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดสงขลา โดยรวมและราย  
ด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
2. ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา โดยรวมและรายด้านอยู่ใน  
ระดับมาก ด้านพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านทักษะฝีมือ ด้านรูปแบบ ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์  
ด้านระบบ และด้านโครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการ  
บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ได้ร้อยละ 88 ( $R^2 = 0.77$ ,  $p = 0.004$ ) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานใน  
การทำนาย 0.29

\* วันที่รับบทความ : 7 มิถุนายน 2567; วันแก้ไขบทความ 16 มิถุนายน 2567; วันตอบรับบทความ : 19 มิถุนายน 2567

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ คือ  $ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ = 0.34 + 0.36 \text{การกระตุ้นทางปัญญา} + 0.32 \text{การสร้างแรงบันดาลใจ} + 0.16 \text{การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล} + 0.22 \text{ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี}$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{z}_y = 0.88 z_y$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การบริหาร; บริษัทอสังหาริมทรัพย์

## Abstract

The objectives of this research were to examine: 1) the personal factors and transformational leadership of real estate company executives in Songkhla province, 2) the success in managing real estate companies in Songkhla province, and 3) the influence of transformational leadership on the management success of real estate companies in Songkhla province. The research utilized a 5-point Likert scale questionnaire to collect data from 217 employees of real estate companies in Songkhla province. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's table with a confidence level of .05 and employed a multi-stage sampling method using computer software.

The research findings revealed that:

The transformational leadership of real estate company executives in Songkhla province, both overall and in specific aspects, was at a high level. Inspirational motivation had the highest average, followed by idealized influence, individualized consideration, and intellectual stimulation, which had the lowest average.

The success in managing real estate companies in Songkhla province, both overall and in specific aspects, was at a high level. Employee-related success had the highest average, followed by skill proficiency, style, shared values, strategy, system, and structure, which had the lowest average.

Transformational leadership of executives explained 88% of the variance in the management success of real estate companies ( $R^2 = 0.77$ ,  $p = 0.004$ ) and has a standard error in prediction of 0.29.

The prediction equation in raw score format is  $success \text{ in managing a real estate company} = 0.34 + 0.36 \text{ intellectual stimulation} + 0.32 \text{ Inspiration} + 0.16 \text{ individuality} + 0.22 \text{ Work experience less than 5 years}$

The prediction equation in standard score format is  $\hat{z}_y = 0.88 z_y$

Success in managing a real estate company = 0.88 (Transformational Leadership of Administrators)

**Keywords:** Transformational Leadership; Management; Real Estate Companies

## บทนำ

การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร สังคม และประเทศชาติ เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อรองรับการก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ รู้จักวางแผน มีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ เพราะการก้าวอย่างช้าจะทำให้เสียโอกาสอีกมากมาย ดังนั้นการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่สำคัญ อันเนื่องจากองค์กรต้องดำเนินการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น มีการแข่งขันรุนแรงขึ้น และความต้องการทางสังคมจะเพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังที่ โรบบินส์ (Robbins, 1994 : 261) กล่าวว่าเมื่อคลื่นลมแรงคือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนและเป็นพลวัต ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวพร้อมปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลง และปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส เพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น หมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และความสำเร็จของผู้บริหารในการจัดการองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณสมบัติที่เหมาะสมเพื่อบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร (Gibson et al, 1997)

ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจึงการเป็นเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เน้นการกระจายอำนาจหรือมอบหมายอำนาจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) ทฤษฎีของการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล และอวลิโอ ที่ถือว่าเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่ เรียกว่า “4 I’S” คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II หรือ CL) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่เคารพ ยกย่อง นับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติที่ดีหรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) เป็นการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามพยายามหาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ การตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล (Individualized Consideration: IC) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกบุคคล การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีมีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม (Bass, 1997)

เครื่องมือทางการบริหารองค์อย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์หรือการพัฒนาองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์ประสบความสำเร็จและความเป็นเลิศ ตามแนวคิดโครงสร้าง 7-S ของ แมคคินซี (Waterman, et al. 1980) พบว่า ความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กร ที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์กร ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร สายงานต่าง ๆ มีการแบ่งและรวมกันอย่างไร โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) กลยุทธ์ (Strategy) คือ ชุดของกิจกรรมหรือการปฏิบัติการภายในองค์กรที่ถูกวางแผนไว้ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน 3) ระบบ (System) คือ ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กรและทิศทางการไหลของงานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างไร เช่น ระบบการผลิตและการบริการ ระบบการจัดสรรงบประมาณ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น 4) รูปแบบ (Style) คือ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และนโยบายเหล่านี้จะถูกส่งต่อมายังพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม ดังนั้นรูปแบบการบริหารจึงมีอิทธิพลต่อความล้มเหลว หรือความสำเร็จขององค์กร 5) พนักงาน (Staff) คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร อันประกอบด้วยพนักงานทุกระดับ ศักยภาพ ทักษะ ทักษะ และความรู้สึกของพนักงาน 6) ทักษะฝีมือ (Skill) คือ ความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญของพนักงานในองค์กรโดยรวมที่เป็นจุดเด่น และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ ในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติแสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกัน และใช้เป็นหลักยึดถือให้กับทุกคนในองค์กร รวมทั้งองค์กรด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

การลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา ปี 2565 มีการเคลื่อนไหวในการลงทุนมากขึ้น หลังจากสถานการณ์โควิด-19 ได้คลี่คลายลงทั้งนักลงทุนรายเล็ก รายใหญ่ที่มีที่ดินอยู่ในมือและบริษัทมหาชนจากส่วนกลาง รวมถึงมีนักลงทุนรายใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีที่ดินอยู่แล้วสนใจเข้ามาลงทุนทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น โดยใน 100 เปอร์เซ็นต์ของโครงการใหม่ จะเป็นของนักลงทุนรายใหม่ประมาณ 35 เปอร์เซ็นต์ โดยภาพรวมการลงทุนครึ่งปีแรกของปี 2565 ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ใน จังหวัดสงขลา ขยายตัวขึ้นประมาณ 13 เปอร์เซ็นต์ “ท่ามกลางสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา ถือว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ผ่านจุดต่ำที่สุดมาแล้ว

ต่อไปนี้จะเป็นระยะพื้นตัว ธุรกิจหลายตัวกำลังกระตือรือร้น ซึ่งตอนนี้มีปัจจัยทั้งบวกและลบ โดยเฉพาะผลกระทบที่มาจากปัจจัยภายนอก ทั้งเรื่องน้ำมัน เรื่องสงครามรัสเซีย-ยูเครน เงินเพื่อส่งผลกระทบต่อราคาวัสดุก่อสร้างทุกตัวปรับสูงขึ้น (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2566) และจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ มิติเศรษฐกิจใหม่ ภัยคุกคาม โอกาส และข้อจำกัดชุดใหม่ ที่มีความแตกต่างไปจากอดีต ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและสามารถสู้กับคู่แข่งได้ผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และจากระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้เผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบต่อธุรกิจอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความท้าทายจากการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งด้านราคาของวัสดุก่อสร้าง ค่าแรงงาน และจำนวนคู่แข่ง รวมถึงความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ โรคระบาด เช่น โควิด-19 และความท้าทายอีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา จึงต้องมีการเรียนรู้และเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับทุก ๆ สถานการณ์อาจจะที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต

จากการที่ผู้บริหารขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดสงขลา ซึ่งต้องการภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนและการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้าง และเทคโนโลยี การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริษัท องค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและปรับใช้ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จาก 57 บริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา จำนวน 519 คน (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2566)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จาก 57 บริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา จำนวน 217 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 43) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling)

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.3 ความสำเร็จในการบริหารบริษัท ตามแนวคิดการบริหารองค์การสู่การประสบความสำเร็จ 7S ของ แมคคินซี (Waterman, et al. 1980) ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) พนักงาน (Staff) ทักษะฝีมือ (Skill) และ ค่านิยมร่วม (Shared Value)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

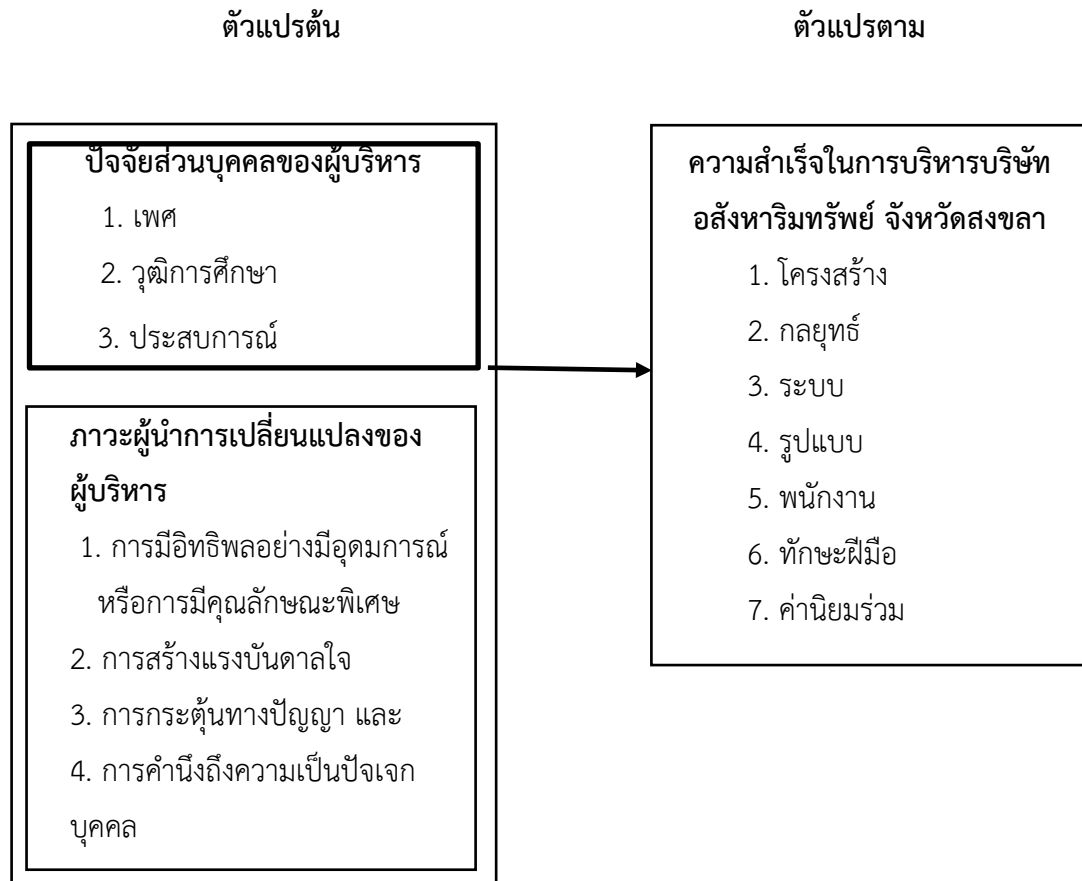
เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม นำแบบสอบถามที่เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) แต่ละข้อของแบบสอบถามมีค่าตั้งแต่ .80-1.00 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เท่ากับ .924 และ .904 ตามลำดับ

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา (Bass, 1985) และความสำเร็จในการบริหารบริษัทตามแนวคิดการบริหารจัดการให้องค์กรประสบความสำเร็จ 7S ของ แมคคินซี (Waterman, et al. 1980) ดังแสดงในภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัท อสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43, SD=0.57$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.48, SD=0.56$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.45, SD=0.58$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.41, SD=0.66$ ) ตามลำดับ และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.38, SD=0.65$ ) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา โดยรวมและรายด้าน

(n=217)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัทอสังหาริมทรัพย์	ค่าสถิติ		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.45	0.58	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.48	0.56	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.38	0.65	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.41	0.66	มาก
รวม	4.43	0.57	มาก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา พบว่าความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36, SD=0.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.39, SD=0.64$ ) รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.38, SD=0.69$ ) ด้านทักษะฝีมือ ( $\bar{X} = 4.37, SD=0.61$ ) ด้านรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.37, SD=0.63$ ) ด้านค่านิยมร่วม ( $\bar{X} = 4.37, SD=0.69$ ) ด้านระบบ ( $\bar{X} = 4.35, SD=0.70$ ) ตามลำดับ และด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.31, SD=0.62$ ) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการบริหารบริษัท  
อสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา โดยรวมและรายด้าน

(n=217)

ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์	ค่าสถิติ		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. ด้านโครงสร้าง	4.31	0.62	มาก
2. ด้านกลยุทธ์	4.38	0.69	มาก
3. ด้านระบบ	4.35	0.70	มาก
4. ด้านรูปแบบ	4.37	0.63	มาก
5. ด้านพนักงาน	4.39	0.64	มาก
6. ด้านทักษะฝีมือ	4.37	0.61	มาก
7. ด้านค่านิยมร่วม	4.37	0.69	มาก
รวม	4.36	0.61	มาก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา โดยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ได้ร้อยละ 88 ( $R^2 = 0.77, p = 0.004$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย 0.29 สามารถสร้างสมการได้ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ คือ } \hat{Y} = 0.34 + 0.36X_2 + 0.32X_3 + 0.16X_1 + 0.22X_4$$

$$\text{ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์} = 0.34 + 0.36\text{การกระตุ้นทางปัญญา} + 0.32\text{การสร้างแรงบันดาลใจ} + 0.16\text{การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล} + 0.22\text{ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี}$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ } \hat{Z}_y = 0.88 \hat{Z}_y$$

$$\text{ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์} = 0.88(\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร})$$

จากสมการพยากรณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ส่งผลให้ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา เพิ่มขึ้น 0.88 หน่วย

## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดสงขลา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้นำที่มีคุณสมบัติในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสามารถให้การกระตุ้นทางปัญญาอย่างเหมาะสมจะมีส่วนสำคัญในการนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดสงขลา เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการสร้างความสำเร็จในองค์กร และการที่ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เพราะว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมพร้อมทีมให้พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่สามารถปลุกกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ทีม และผู้ลงทุนมีความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นที่จะร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาและปรับตัวตามสถานการณ์ จะช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ จิราพัชร พงษ์สุนนท์ และ ประพันธ์ ชัยกัจจอรใจ (2566) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากรธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะฝีมือ ด้านรูปแบบ ด้านค่านิยมร่วม ด้านระบบ ตามลำดับ และด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดสงขลา โดยรวมและในด้านต่าง ๆ มีผลมาจากการทำงานร่วมกันของทีมงานที่มีความสามารถและการจัดการที่มีประสิทธิภาพในแต่ละด้าน ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาและความสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญในระยะยาว การทำงานในทุกด้านเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนและเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ทั้งนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัดสงขลา สำหรับในด้านพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้พนักงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ การมีทีมงานที่มีความสามารถและความรู้จะช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การมีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจนและเหมาะสมสามารถช่วยให้บริษัทมีการเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ การมีพนักงานที่มีทักษะและความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดความผิดพลาด ด้านการมีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนและปฏิบัติตามมาตรฐานจะช่วยลดข้อผิดพลาดและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและพนักงาน

สอดคล้องกับ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561 : 1420) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงานเน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

3. จากสมการพยากรณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ส่งผลให้ความสำเร็จในการบริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดสงขลา เพิ่มขึ้น 0.88 หน่วย สอดคล้องกับ ดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึง ความสัมพันธ์ทางการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1.1 ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์และเปิดรับนวัตกรรมในการบริหารและพัฒนาธุรกิจ

1.2 สนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรทั้งในด้านเทคโนโลยีและการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 สร้างบรรยากาศที่เชื่อมโยงกันและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 การพัฒนาทักษะฝีมือและความรู้ของบุคลากรในด้านการกระตุ้นทางปัญญา เช่น การจัดทำโครงการฝึกอบรมพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการคิดเชิงนวัตกรรม

2.2 การสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในทีมงาน ผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.1 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้ เช่น การจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีม การสร้างพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3.2 สนับสนุนผู้นำในองค์กรให้มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันและส่งเสริมการสร้างความคิดนวัตกรรมในองค์กร

3.3 สนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารและบุคลากร โดยจัดโปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 11 (3), 1419-1435.

จิราพัชร พงษ์สุนนท์ และ ประพันธ์ ชัยกิจจอรุใจ. (2566). อิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. 6 (2), 19-36.

ดาร์ตัน พิมลรัตน์กานต์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2561). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 10 (1), 1643-1660.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2566). เศรษฐกิจภูมิภาค. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2565. แหล่งที่มา: <https://www.prachachat.net/local-economy/news-1070936>

ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2566). พนักงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2565. แหล่งที่มา: <https://www.reic.or.th/Search?q=%E0%B8%AA%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B8%A5%E0%B8%B2>

Bass, Bernard M. (1997). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries," *American Psychologist*. 52 (2), pp. 130-139.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1997). *Organization: Behavior, Structure, Process*. Boston: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. 4th ed. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hill, Inc
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., and Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*. 23 (3), 14-26.