

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์การ
กรณีศึกษาองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

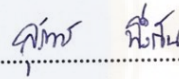
เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษา
องค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

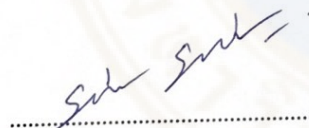
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563



นางสาวสุภาพร พึ่งกัน

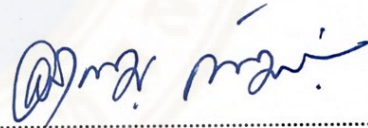
ผู้วิจัย



สุภรภัษ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

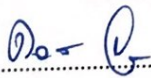
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

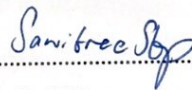
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อากาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัย จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีต้องขอขอบพระคุณจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ซึ่งผู้ที่อยากจะขอขอบพระคุณท่านแรกคือ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้คำปรึกษา ความรู้ ข้อคิดเห็น และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงขอบคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ทำให้ได้นำสิ่งที่ได้เรียนมาใช้กับงานวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ และสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่องานวิจัย รวมถึงขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาลัยการจัดการ สาขาการจัดการธุรกิจ รุ่น 21C สำหรับคำแนะนำตลอดจนการผลักดันให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์

สุดท้ายขอขอบคุณ ครอบครัว ที่สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนทำให้งานวิจัยออกมาสำเร็จ หากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ทางผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สุภาพร พึ่งกัน

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

THE STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THAT AFFECT TO EMPLOYEES ENGAGEMENT OF THE ZOOLOGICAL ORGANIZATION

สุภาพร พึ่งกัน 6150316

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานและลูกจ้างขององค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 154 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ความผูกพันภายในองค์กร/ องค์กรสวนสัตว์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 คำถามงานวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4.1 ประชากร	5
1.4.2 ระยะเวลา	5
1.5 นิยามศัพท์	5
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	7
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	7
2.1.2 ประเภทของภาวะผู้นำ	8
2.1.3 ลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี	9
2.1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ	11
2.1.5 ลักษณะของผู้นำที่ดี	12
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น	13
2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส	14
2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลีโอ	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	16
2.2.5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	18
2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ	19
2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การ	21
2.4.1 ความสำคัญของความผูกพันในองค์การ	21
2.4.2 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ	21
2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันภายในองค์การ	22
2.5 ประวัติความเป็นมาขององค์การสวนสัตว์	26
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	38
2.8 สมมติฐานของการวิจัย	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	40
3.1 วิธีการศึกษา	40
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	40
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	41
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ	44
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4 ผลการวิจัย	47
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	47
4.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	50
4.3 ความผูกพันภายในองค์การของพนักงาน	57
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความผูกพันภายในองค์การ	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพัน ภายในองค์กร	62
4.5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผล ต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร	62
4.5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผล ต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ในการทำงาน	63
4.5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผล ต่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่ความเป็นสมาชิกขององค์กร	65
4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน	66
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	68
5.1 สรุปผลจากการวิจัย	68
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
5.1.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	69
5.1.3 ความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน	69
5.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพัน ภายในองค์กรของพนักงาน	69
5.1.5 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายใน องค์กรของพนักงาน	70
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	70
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	72
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	73
5.5 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	74
บรรณานุกรม	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	82
ประวัติผู้วิจัย	88



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
3.1 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	42
3.2 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านความผูกพันภายในองค์กร	43
3.3 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านความผูกพันภายในองค์กร	44
3.4 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม	45
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวม รายด้าน	50
4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	51
4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	52
4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น ทางสติปัญญา	53
4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	55
4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน	57
4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่น และยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร	57
4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรด้านความเต็มใจ ที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	58
4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการ ที่จะอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป	59
4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.12	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	62
4.13	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน	63
4.14	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร	65
4.15	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	66

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

2.1 กรอบแนวคิดวิจัย

38



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งต่างต้องมีการปรับปรุงศักยภาพของการทำงาน การให้ความสำคัญกับผู้นำในแต่ละภาคส่วนแต่ละหน่วยงานให้มีแนวความคิดในการที่จะนำพาองค์กรและพนักงานในองค์กรไปในทิศทางเดียวกันให้มีศักยภาพสูงสุดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และสามารถแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ ได้ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ การจะก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีศักยภาพนั้นต้องตั้งเป้าหมาย และอาศัยแรงขับเคลื่อนจากผู้นำองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยหลัก หากองค์กรได้ผู้นำที่มีความรู้และเหมาะสมกับองค์กร ผู้นำก็จะนำพาองค์กรและบุคลากรในองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ง่าย ความสำเร็จแห่งความสำเร็จอีกหนึ่งปัจจัยคือ บุคลากร การจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคนและการบริหาร กลุ่มคนเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันหลายด้าน แต่จะมีความต้องการในเป้าหมายของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการปฏิบัติงานตามแนวทาง กลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรหลายฝ่ายกับการให้ความร่วมมือ นับว่าผู้นำที่บริหารมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและมีความมั่นใจและไว้วางใจในผู้นำที่มีสถานะผู้นำสูง จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด องค์กรในปัจจุบันต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้า ภายใต้การปฏิบัติงานของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้นำหรือผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับปฏิบัติการถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างประสิทธิผลขององค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรยังคงเป็นปัจจัยหลักในการบริหารงาน กระบวนการในการทำงานของบุคลากรในองค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดและเป็นตัวขับเคลื่อนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรนั้น จำเป็นต้องให้ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมีส่วนช่วยและเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กรและผสานความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

โดยปัจจุบันองค์กรสวนสัตว์ฯ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริม และขึ้นตรงกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีโครงสร้างการบริหารงาน 10 สำนัก คือ สำนักตรวจสอบ สำนักบริหารกลาง สำนักกฎหมาย สำนักยุทธศาสตร์และแผน สำนักการเงินและทรัพย์สิน สำนัก

อนุรักษ์ และวิจัย สำนักพัฒนาธุรกิจ สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์

ซึ่งมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์และแหล่งเรียนรู้ชีวิตสัตว์ป่าในระดับอาเซียน ภายในปี 2562 แต่การจะเป็นผู้นำด้านตามวิสัยทัศน์ได้ ผู้นำและบุคลากรขององค์การสวนสัตว์จึงสำคัญกับองค์การ

องค์การสวนสัตว์ฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ทั้งเรื่องของการให้การศึกษา การอนุรักษ์และขยายพันธุ์ และการจัดสวนสัตว์ให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ประสานงานและดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้สวนสัตว์ โดยที่ปัจจุบันมีสวนสัตว์อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ 8 แห่ง ได้แก่ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์สงขลา สวนสัตว์อุบลราชธานี สวนสัตว์ขอนแก่น และโครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งองค์การสวนสัตว์ ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลให้เป็นหน่วยงานหรือผู้นำหลักที่ต้องขับเคลื่อนสวนสัตว์ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์การสวนสัตว์ทั้ง 8 แห่ง ซึ่งเป้าหมายหลักขององค์การสวนสัตว์ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ (องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2563) ได้แก่

1. การจัดการด้วยความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์การให้มีความโปร่งใส ยึดหลักหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) ปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การและให้ความสำคัญทั้งผลการดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลความสำเร็จในภาพรวมขององค์การ
2. การจัดการองค์การสีเขียว เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมการจัดการสวัสดิภาพสัตว์ป่า การดำเนินนโยบายดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากลรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน อีกทั้งปรับบทบาทและมุ่งเน้นการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสการอนุรักษ์สัตว์ป่าและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. เป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและสิ่งแวดล้อมศึกษา (Environmental Education) ที่มีการจัดการเรียนรู้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในระบบโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายนอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตรวมทั้งมีระบบการติดตามผลและกำกับดูแลงานด้านการพัฒนา บริหารจัดการองค์การความรู้อย่างต่อเนื่องผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการออกแบบ และจัดทำสื่อการศึกษาที่มีคุณภาพ
4. การให้บริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมในการบริการที่คืออย่างมืออาชีพ สร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ เน้นให้จิตสำนึกในการบริการเป็นทักษะ

ความสามารถหลักที่จำเป็นต้องมี รวมทั้งมีการประเมินและรับรองคุณภาพการให้บริการทั่วทั้งองค์กร สร้างการบริการที่เป็นจุดขายหลักให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลัก

5. การอนุรักษ์ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการอนุรักษ์ วิจัย จะช่วยสร้างองค์ความรู้ด้านสัตว์ป่าและสิ่งแวดล้อม และสร้างนวัตกรรม (Innovation) ที่สนับสนุน การดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการเผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการแก่สาธารณชน อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาคีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ในการส่งเสริม ให้บทบาทในการอนุรักษ์ ศึกษา วิจัยและสร้างนวัตกรรมขององค์กรเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

6. พัฒนาระบบธุรกิจเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อสังคมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (ECO Friendly) มีทรัพยากรสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างรายได้หรือมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์ครอบคลุมและตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลัก (ข้อมูลจากองค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์)

ดังนั้น องค์กรสวนสัตว์ฯ จึงต้องมีผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จและเป็นองค์กรกลางที่จะต้องนำพาและขับเคลื่อน สวนสัตว์ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรสวนสัตว์ทั้ง 8 แห่ง ให้ดำเนินงานไปได้ด้วยดี บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งส่วนของ ภาครัฐเอกชน และเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงต้องคำนึงถึงบุคลากร และผู้นำ ที่เหมาะสมในองค์กร ให้คงอยู่และมีแนวทางในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานให้เจริญก้าวหน้า กับพนักงานและบุคลากร ให้พึงพอใจ ให้เกิดความผูกพันเพื่อช่วยกันส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และถ้าผู้นำสามารถสร้างความผูกพันให้พนักงานได้ ก็จะทำให้มีความยินดีที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด องค์กรสวนสัตว์ฯ ก็จะสามารถขับเคลื่อนสวนสัตว์ ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรสวนสัตว์ และแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

นอกจากนั้น ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและผู้นำขององค์กรตระหนักถึง ความสำคัญ เพราะความผูกพันในองค์กร สามารถใช้เป็นที่ทำนายอัตราการเข้าออกของงานของ แต่ละบุคคลได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมี ประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของบุคคล กับเป้าหมายขององค์กร (Huang, and Others, 2007: 735-750) ความผูกพันในองค์กร เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้งานของ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากการที่ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อ องค์กรสูง ก็จะทำให้มีความยินดีที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ทำงาน ได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย หรือไม่มีความผูกพันต่อองค์กรเลย การที่บุคลากรจะเกิด

ความผูกพันได้นั้น ก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์กรที่ดี จนทำให้บุคลากรรู้สึกเกิดความผูกพัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพยายามสร้างทัศนคติ มุมมองที่ดีต่อองค์กร ทั้งด้านผู้นำที่ดีให้ผู้ตามได้รู้สึกเกิดความต้องการที่จะมีผู้นำที่สร้างให้พวกเขาเกิดความผูกพัน ทั้งเรื่องของความรู้สึกเพื่อให้สมาชิกขององค์กรคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า เพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (รังสรรค์ อ้วนวิจิตร, 2554)

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา จึงให้ความสนใจกับภาวะผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก ดังนั้น การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) เป็นการรับรู้ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหรือกระทำ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ หรือมากกว่าที่ผู้ตามคิดว่าจะสามารถเป็นไปได้ ซึ่งผู้นำจะมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามทำให้มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อนำข้อมูลหรือแบบของผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในองค์กร และสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร มาปรับปรุงและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกันได้ และให้องค์กรสามารถอยู่ได้และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรสวนสัตว์ ๆ ที่จะสามารถสร้างความผูกพันให้พนักงานในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะได้ถูกรวบรวมและเสนอให้กับองค์กรสวนสัตว์ฯ ทราบถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการบริหาร การกำหนดนโยบายขององค์กรสวนสัตว์ฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.3 คำถามงานวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบใดที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กรแต่ละด้าน
กรณีศึกษาของกิจการสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากร

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายใน
องค์กร กรณีศึกษาของกิจการสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ
พนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรสวนสัตว์ฯ จำนวน 252 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล
เดือนมีนาคม 2563) ที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติดังต่อไปนี้

- เป็นพนักงานหรือลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรสวนสัตว์ โดยต้องผ่านการทดลองงาน
เรียบร้อยแล้ว
- มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป

1.4.2 ระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตั้งแต่ เมษายน 2563 - กรกฎาคม 2563 รวมระยะเวลา
ทั้งสิ้น 4 เดือน

1.5 นิยามศัพท์

1. ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้
ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถที่
จะทำให้องค์กรดำเนิน ไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้น
ชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
หรือของกลุ่ม
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยใช้ความหมายตามแนวคิดของ (Bass and Avolio, 2004) ซึ่งมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำที่ทำการศึกษานี้ หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการทำงาน รวมถึงการตระหนักการเห็นคุณค่าและความสำคัญ วิธีการที่จะช่วยทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลและพาพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคมได้

3. ความผูกพันภายในองค์กร (Employee engagement) หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานในตำแหน่งประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้นำ, ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความผูกพันภายในองค์กร

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงานและเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงาน ผู้บริหาร ภายในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กร และจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจาก การศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา วารสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพัฒนา กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร
- 2.5 ประวัติความเป็นมาขององค์กรสวนสัตว์
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
- 2.8 สมมติฐานของการวิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมและค้นคว้าเอกสาร ตำรา พบว่า มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้หลากหลาย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

The American Heritage Dictionary (1985, p. 719) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ

อาจารย์ ฉัตรมณี (2560, น. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำได้ แสดงออกมาให้เห็นถึงความสามารถของตนเอง มีอิทธิพลโน้มน้าวจิตใจให้ผู้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ปิยะพงษ์ ทองดี (2561, น. 70) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่มีประสิทธิผลหรือทำให้ประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กร ได้มีประสิทธิผลมากขึ้น

เชษนิร์ แสวงสุข (2560, น. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน จูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการซึ่งมีความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมาย โดยผู้นำสามารถกระทำให้คนส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำโดยรวม หมายถึง ภาวะของบุคคลที่สามารถนำศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของตนเองและองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยใช้การกระตุ้น ชี้นำ จูงใจให้ผู้ใต้บัญชาหรือผู้ใต้การดูแลดำเนินการด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้องค์กรหรือกลุ่มบุคคลประสบผลสำเร็จของงาน

2.1.2 ประเภทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบแนวทางที่ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงาน โดยประเภทของผู้นำหรือภาวะผู้นำแต่ละประเภทจะนำไปสู่ทิศทางขององค์กร เป็นแนวทางที่ทำให้ทิศทางในการนำแผนไปใช้และจูงใจคน เพื่อทำให้การทำงานในฐานะผู้นำสามารถเลือกนำไปใช้กับคนที่มีความแตกต่างกันไปได้ ประเภทของภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ และไม่มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะเจ้านาย (boss) อย่างชัดเจนในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงาน ผู้นำประเภทนี้มีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้ผู้นำประเภทนี้นิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงมักให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้ง

คณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่าจะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ (เอกณรงค์ วรสีหะ, ม.ป.ป., น. 3)

เบิร์น ได้แบ่งประเภทของภาวะผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (อ้างถึงใน เซยนิร์ แสวงสุข, 2560, น. 36-37)

- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นความสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ อยู่ในระดับขั้นแรก (Maslow's Need Hierarchy Theory)

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นของความต้องการ ตามทฤษฎีของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดมั่นค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความเสมอภาค สันติภาพ อิสรภาพ ความยุติธรรม สิทธิมนุษยชน

- ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบมีจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกับทั้งสองฝ่าย ผู้นำจะเกิดอำนาจขึ้น เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมตามลำดับความต้องการของมาสโลว์แล้วระดับการพัฒนาเรื่องของจริยธรรมของโคลเบอร์ก จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงสุด

2.1.3 ลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี

พรนพ พุกพันธ์ (อ้างถึงใน เซยนิร์ แสวงสุข, 2560, น. 14) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดี ดังนี้

- ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี ต้องเป็นผู้มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถทางการจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในทางสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณญาณดี (Judgment)

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ มีความขยันในการทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา
- ดำเนินถึงความรู้สึก ขวัญกำลังใจของกลุ่มหรือองค์การเป็นใหญ่
- ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ได้บังคับบัญชา
- ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balance) คือ มีความหนักแน่นของอารมณ์

มีเหตุมีผลไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวเป็นใหญ่ในการแก้ไขปัญหา

- เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man)
- เป็นผู้ที่มีอำนาจและความน่าเกรงขาม (Power)

โยค (Yukl, 1989 อ้างถึงใน เชนินี่ร์ แสงสุข, 2560, น. 16-17) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและผู้ที่มีทักษะการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในองค์การ พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 13 ประการ ดังนี้

- การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
- มีความรู้สึกที่ไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง
- มีความกระตือรือร้น และการมุ่งสู่ความสำเร็จ
- เป็นผู้รักษาผลประโยชน์องค์การ
- ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใด
- การตัดสินใจที่ถูกต้อง
- การมีอิสระในความคิดและการกระทำ
- การสร้างจุดเด่นในตัวเองและองค์การ
- การมีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน
- ความมีชีวิตชีวา
- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ความพึงพอใจหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- ความอดทนต่อแรงกดดัน

นอกจากนั้น จากการศึกษาของโยคยังสามารถสรุปทักษะของผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้ 9 ประการ ประกอบด้วย

- ทักษะทางสติปัญญา
- ทักษะทางความคิด
- ทักษะทางความริเริ่ม

- ทักษะทางการพูด มีไหวพริบ
- ทักษะการพูด โน้มน้ำใจ
- ทักษะทางความรู้ความเข้าใจในการทำงาน
- ทักษะความสามารถในการบริหารงาน
- ทักษะทางการชี้ชวน
- ทักษะทางสังคม

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาได้เห็นว่าลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีคือการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งต้องมีความสามารถทั้งด้านความคิด ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทั้งเป็นลักษณะเฉพาะในร่างกายของผู้นำเองและลักษณะภายนอกที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นพบเห็น ลักษณะดังกล่าวจะหลอมรวมและแสดงออกมาสัมพันธ์กันในทุก ๆ ด้าน และแสดงออกมาเป็นตัวบุคคลหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีได้

2.1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ ผู้นำจะถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญให้แก่ผู้ตาม และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปจากการทำงาน ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่มและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุง โครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงานขององค์การ เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (พลากร สุมงคโธ และคณะ, 2561, น. 203-204) อิทธิพลของภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามได้ ดังนี้

- มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
- มีอิทธิพลในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการ คิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหากระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตัวเองและส่วนรวม
- เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
- มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้าน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

2.1.5 ลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำขององค์กรจะสะท้อนถึงความต้องการของผู้นำและทุกคนในองค์กร โดยอาศัยคุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skills) หรือพฤติกรรมทั้งหลายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพื่อสร้างประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้นำสมัยใหม่ต้องเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมหรือมีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น และมีภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึงทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อการดำเนินการขององค์กรสู่เป้าหมาย และมีภาวะผู้นำแบบริเริ่มพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรเป็นขององค์กร กระตุ้นพลังความสามารถของผู้ใต้บัญชาให้แสดงออกมาได้ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินงานตามได้

องค์ประกอบของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี คือผู้ที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และปฏิบัติตน ดังนี้

- บทบาทในการจัดการตนเอง (Self-Management) มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

- บทบาทในการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว บุคลากรทุกคนต้องมีความพร้อมที่จะรับมือกับความไม่แน่นอน การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมจะสามารถป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ได้ทันทั่วทั้งที่
- บทบาทในความผูกพันกับองค์กร (Commitment) มีความมุ่งมั่นอุทิศตน ให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย รักและศรัทธาในองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและบุคลากร การจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงกับเป้าหมายขององค์กร
- บทบาทในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Capacity Development) มีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตนเองอยู่เป็นประจำ มีความรักในการเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรถือเป็นการพัฒนาองค์กรควบคู่กันไปด้วย
- บทบาทในการกล้าแสดงออก (Courageous) คือการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออกในที่ที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และยอมรับผิดเมื่อตนเองปฏิบัติงานผิดพลาด พร้อมทั้งจะรับการลงโทษจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานตามวิจรรณญาณของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (ปิยะพงษ์ ทองดี, 2560, น. 80-81)

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yuk l& Fleet, 1992, p. 175-176 citing Burns, 1978, Leadership) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์น มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมี

ความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์หา (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะเน้นที่” ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส

แบส (Bass, 1985) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีรากฐาน แนวคิดมาจาก ทฤษฎีของเบอร์น (Burn, 1978) แต่ในขณะที่แนวคิดของเบอร์นนั้นถูกมองว่าภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่บนแกนเดียวกัน ต่างกันตรงที่อยู่บนขั้วที่ตรงข้ามกัน (Bryman, 1992, pp. 97-99) แต่สำหรับแบสนั้น เขามีมุมมองที่แตกต่างออกไป โดยภาวะผู้นำ 2 รูปแบบนี้ อยู่ในมิติที่แยกกันออกจากกัน (Bass, 1985, p. 22) และแบสยังกล่าวอีกว่า ผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมได้ทั้งภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในปริมาณ มากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับ โอกาสและสถานการณ์ นอกจากนี้แล้ว แบสยังพยายามค้นหาโครงสร้างและ องค์ประกอบอื่นของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ โดยระบุรายละเอียดของภาวะผู้นำที่กว้างกว่าแนวคิดของ เบอร์น โดยในท้ายที่สุดนี้ แนวคิดของแบส และเบอร์นนั้นมีความแตกต่างกันในด้านการใช้เหตุผล กล่าวคือ ในขณะที่เบอร์นเน้นว่า การพิจารณาว่าบุคคลผู้นั้นมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือไม่นั้น จะดูได้จากว่าในผลสุดท้ายแล้วสังคมได้ประโยชน์จากการกระทำของผู้นำหรือไม่ ในขณะที่มุมมองของ แบสนั้น เน้นคุณค่าของการกระทำมากกว่า ผลประโยชน์ โดยเน้นการมองการเปลี่ยนแปลงจากความ เชื่อ ความคิด และค่านิยมที่ดีในการทำงานของผู้ตาม

แบส (Bass, 1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงใน มุมมองที่ผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามนั้นเกิดความรู้สึกไว้วางใจ (Trust) ชื่นชอบ (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) มีความเคารพในตัวผู้นำ (Respect toward the leader) และจะทำงานมากกว่างานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะจูงใจผู้ตาม โดย

- ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่ เกิดจากการทำงาน
- ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรหรือทีม มากกว่าคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง

- ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Higher-order need) ตามลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ หรือขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตาม โดยคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบสส์มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การใช้อิทธิพลของอุดมคติ (Idealized Influence) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอวลิโอ

แบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้นำแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าด้วยกัน เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ ประสิทธิภาพหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้นตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำสามารถกระตุ้นจิตใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้ เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการ มอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้น ในองค์การนวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้น โดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้น ให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

องค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว อีกทั้งการสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา กล่าวคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจกับผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค แต่ก็พิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อและประเพณีของตนเอง การกระตุ้นทางปัญญานี้เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น ความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตาม

ว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2.2.5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตามยุคตามสมัย ซึ่งเมื่อมองในภาพรวมแล้วเห็นได้ว่า มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

Bass (1985 อ้างถึงใน Schultz and Schultz, 1998) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุง ข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง

ศรุต กาญจนหิรัญ (2555 อ้างใน ปริญญา วิรานูวัตร, 2550, น. 15) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวรวมถึงการตระหนักให้เห็นคุณค่า ความสำคัญ วิธีการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ทำการศึกษาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2560, น. 16) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กร จะแสดงให้เห็นได้ในการบริหารงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน โดยที่ผู้นำเป็นที่เคารพและนับถือของผู้ตาม มีความน่าเชื่อถือ สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสามารถ รวมถึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าระดับปกติที่ได้คาดหวัง อีกทั้งยังสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน พร้อมจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร โดยรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตน

อาจารย์ ฉัตรมณี (2560, น. 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การแสดงออก การปฏิบัติของผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น

ฉัฐพร แอบไชสง (2558, น. 25) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหรือกระทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ หรือมากกว่าที่ผู้ตามคิดว่าจะสามารถเป็นไปได้ ซึ่งผู้นำจะมอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามทำให้มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการรับรู้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ (Bass, 1985) สรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ

เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ
เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องม
ความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไป
ทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถให้มีโอกาส
พัฒนาคนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่มีศักยภาพมากขึ้น ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน
ที่อบอุ่นซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

ไซมอน (Simon, 1950 อ้างถึงใน อาจารย์ ฉัตรมณี, 2560, น. 7) กล่าวถึงองค์กรไว้ว่า
องค์กร เป็นระบบพฤติกรรมร่วมที่สมาชิกในองค์กรต่างมีความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966 อ้างถึงใน อาจารย์ ฉัตรมณี, 2560, น. 7) กล่าวว่า องค์กรเป็น
ระบบความร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังงานของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก องค์กรเป็นหน่วยทาง
สังคม (social unit) อย่างหนึ่งที่เกิดจากการร่วมมือเอากระบวนการแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกใน
องค์กรตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้กำหนดและยอมรับโดยสังคม
อย่างมีระบบ มีแบบแผน มีอาณาเขต มีความสัมพันธ์เฉพาะตัว และมีกรรมวิธีที่จะสร้างเสริม ทำนุบำรุง
ทรัพยากรบุคคลรวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, อ้างถึงใน อาจารย์ ฉัตรมณี, 2560, น. 8) กล่าวว่า องค์กรเป็น
รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการประสานงานกันตลอดเวลา
มีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบ วิธีการทำงานและการติดตามผลวัดความสำเร็จของงานอย่างสม่ำเสมอ

กมลาศน์ ศรีประสิทธิ์ (2548, อ้างถึงใน อาจารย์ ฉัตรมณี, 2560, น. 8) กล่าวว่า องค์กรเป็น
รูปแบบการรวมตัวของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีการกำหนดและยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์
แบบแผนในการปฏิบัติงาน มีอาณาเขตที่ชัดเจน มีโครงสร้างประสานความสัมพันธ์ของคนในองค์กร
โดยที่ทุกคนมีเป้าหมายส่วนบุคคลและพยายามดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายของตนเองได้รับการ
ตอบสนองและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม

ดังนั้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปความหมายขององค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคล
ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งมีการกำหนด
กฎเกณฑ์ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกของกลุ่ม และมีการดูแลอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

ร่วมกัน การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรอาจแตกต่างกัน แต่ผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน

ภาวะผู้นำของผู้นาจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ผู้นำ (Leader) กับคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้นซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัสการนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่มทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ

ผู้นำหมายถึงบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันซึ่งผู้นำอาจเป็นผู้ที่อาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ออกคำสั่งเป็นผู้ขจัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม

สรุปได้ว่าผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) การนำองค์กรสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการนำรวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนสร้างระบบงานภาวะผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 2 ลักษณะ คือในลักษณะของการใช้อำนาจบังคับกำกับควบคุมเพื่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมตามที่ตนต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมายส่วนอีกลักษณะหนึ่งก็คือการใช้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามสร้างความเป็นกันเองเพื่อกระตุ้นใจให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การชักชวน จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ดังนั้น ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่ก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน

นั้น ได้ดีและทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ ดังนั้น การฝึกอบรมในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญแก่เรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) มากขึ้น ซึ่งเป็นการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนานักบริหารให้เป็นผู้เป็นที่ดี (บารมี จรัสสิงห์, 2556)

2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

2.4.1 ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) เป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร ให้เกิดความรู้สึกการเป็นพวกเดียวกัน เกิดความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของแต่ละบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีการปรับเอกลักษณ์ของพนักงานให้สอดคล้องกันกับองค์กร ซึ่งความผูกพันในองค์กรถือเป็นตัวชี้วัดที่ดีของการมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างแท้จริง เพราะความผูกพันจะมีผลต่ออัตราการลาออกที่ลดลง และสามารถเห็นได้ชัดเจนจากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อัตราการขาดงานที่ลดลง ซึ่งหากคนในองค์กรมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กรแล้วจะมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย (วิภาวรรณ จรัสสกุล, 2560, น. 84)

2.4.2 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร

แนวคิดของ Hewitt Associates (2003, อ้างถึงใน วิภาวรรณ จรัสสกุล, 2560, น. 86) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 7 ประการ ดังนี้

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose)
- ลักษณะงาน (Work Activity)
- ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
- คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
- โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
- ความสัมพันธ์ (Relationship)

แนวคิดองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรของ ชีดอล (Shedon, 1997 อ้างถึงใน วิภาวรรณ จรัสสกุล, 2560, น. 86 - 87) ได้แบ่งองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 กลุ่ม คือ

- ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่งงาน
- ปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและหน่วยงานและความสามารถทางวิชาชีพ

2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันภายในองค์กร

Sheldon (1971) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความเชื่อเกี่ยวกับองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงบุคคลกับองค์กร โดยเป็นการประเมินองค์กรในทางบวกทำให้เกิดความผูกพัน บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สตีร์ส (Steers, 1977, p. 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และยังเป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ การแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนทั้งกายและใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร สิ่งที่แสดงให้เห็นมี 3 อย่าง คือ

- ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีความภาคภูมิใจในผลงานและภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กร
- ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม
- ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การที่พนักงานแสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของพนักงานโดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ มีความพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งเป็นการตั้งใจและความพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Porter et al. (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเกี่ยวข้องกับการแสดงออกของบุคคลถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กรอย่างมั่นคง โดยแสดงลักษณะ 3 ประการ คือ

- มีความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร
- มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

เมาเคย์ พอร์เทอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter & Steers, 1979, p. 225) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ได้กล่าวถึงความผูกพันในองค์กรว่า เป็นความรู้สึกทางอารมณ์ของพนักงานที่มีความยึดมั่น ถือมั่นต่อองค์กร ได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างต่อเนื่องและมีความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน มีความพยายามในการทำงาน โดยบุคคลจะเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ลงทุนไป

- ความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความผูกพันที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยมีลักษณะ 3 แบบ คือ

1. บุคคลจะมีความเชื่อมั่นสูงในเป้าหมายและค่านิยมองค์กร โดยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมนั้น ๆ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยเชื่อว่าองค์กรของตนดีที่สุดใน
2. บุคคลจะมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม โดยอุทิศตนเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. บุคคลจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นไว้

Allen and Meyer (1990 อ้างถึงใน สราวุธ โภชนะสมบัติ, 2559, น. 16-17) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่ว่าความผูกพันทางด้านทัศนคติเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะที่กล่าวมืองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

- ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูงก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและจะทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะว่าเขาต้องการที่จะทำเช่นนั้น

- ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป หรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรสูงนั้น จะทำงาน

กับองค์การต่อไปเพราะว่าเขาจำเป็นต้องทำเช่นนั้น ซึ่งเป็นความผูกพันต่อองค์การในรูปของ ความสม่ำเสมอของพฤติกรรม

- ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม หรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ ซึ่ง บุคคลรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำงานกับองค์การต่อไป แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของ บุคคลต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานสูงนั้น จะรู้สึกว่าควรจะทำงาน กับองค์การต่อไป ซึ่งเป็นการมองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศ ตนให้กับองค์การซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเขาเข้าเป็น สมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่ จะทำเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องการปฏิบัติหน้าที่ต่อองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างชัดเจน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวคิดของ Aon Hewitt (2014) ที่ได้อธิบายปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน ต่อองค์การ 6 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการความสามารถ 3) รูปแบบงาน 4) ปัจจัยพื้นฐาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ 5) การปฏิบัติขององค์การ 6) จุดยืนองค์การ (บุญชนะ เมฆโต, 2560, น. 38)

Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน วิจารณ์ จรัสสกุล, 2560, น. 86) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์การ” คือ ความผูกพันของพนักงานที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม ซึ่ง สามารถสังเกตได้จากการพูด (Say) ที่จะพูดถึงองค์การเฉพาะแง่บวก สังเกตจากการดำรงอยู่ (Stay) คือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปในระยะยาว และสุดท้ายคือการสังเกตจาก พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจของ องค์การ

Kahn (1990) ได้ทำการศึกษาชาติพันธุ์วรรณาในเรื่องของความรู้สึกผูกพันและไม่ผูกพัน ของบุคคล พบว่า มีเงื่อนไขทางจิตวิทยาอยู่สามประการที่ทำให้เกิดความผูกพันของบุคคล

- ความรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความหมายต่อตนเอง (psychological meaningfulness) บุคคลจะเอาตัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใดก็เมื่อการปฏิบัติงานนั้น มีความหมาย ให้ผลตอบแทน ที่คุ้มและทรงคุณค่า การมีคุณค่าหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะสามประการ ได้แก่ (1) ลักษณะของภารกิจ (task characteristic) (2) ลักษณะของบทบาท (role characteristic) และ (3) ความซับซ้อนของงาน (Work interaction)

- ความรู้สึกว่ามีสิ่งที่มีความปลอดภัย (psychological safety) บุคคลจะเอาตัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานใดก็เมื่อเขารู้สึกว่ามีความ ปลอดภัย สามารถใช้และแสดงตัวตนที่แท้จริง (true self) ของเขาโดยไม่ต้องกลัวผลทางลบ

- ความรู้สึกว่ามีความพร้อมที่จะทำ (psychological availability) บุคคลจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับแสดงบทบาทใด ๆ เมื่อเขารู้สึกว่ามีความพร้อม

รัตติกาล โพธิ์ทอง (2557, น. 8) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในการทำงานไว้ว่า ความรู้สึกทางสภาวะจิตใจที่สนใจและพฤติกรรมการทำงานที่ดีต่องานอาชีพการสร้างสรรค์สภาพเชิงบวก ตลอดจนการแสดงออกของบุคคลที่มีต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติตลอดจนความรู้สึกต่อเนื่องหลังจากที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรหรือได้ทำงานร่วมกับองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกอยากจะทำงานเพื่อองค์กรอยากเป็นผู้มีส่วนร่วมในงานในหน้าที่และงานที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่จะช่วย ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชญาดา สามารถ (2558, น. 20) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า การที่สมาชิกในองค์กรมีความผูกพัน ยึดมั่น ซื่อสัตย์ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรในด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กร โดยเต็มใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเท และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรต่อไปโดยที่ไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายไปทำงานในองค์กรอื่น

วราธิณี น้อยจาด (2555, น. 40) ได้ให้ความหมายความผูกพันในงานไว้ว่า สภาวะจิตใจทางบวก ของบุคคลที่มีต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่มีความคงที่ พนักงานที่มีความผูกพันในงานมี ความทุ่มเทในการทำงาน มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน และรู้สึก ว่าตนเองมีความจดจ่อในงาน และมีสมาธิในการทำงานเป็นอย่างมาก

ทิวาพร รังงาม (2559, น. 49) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความรู้สึกที่บุคคลได้แสดงถึงการเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร ยอมรับค่านิยมและยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่กำลังเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย และปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพ ขององค์กรไว้ต่อไป

ศิวดา กล่อมสุข (2556, น. 26) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และพนักงานมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีการทุ่มเทความพยายาม ความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นในการทำงาน พร้อมทั้งจะทำงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559, น. 33) โดยอ้างอิงแนวความคิดของ Mowday, Porter, & Steers (1982) และ Meyer, Allen & Smith (1993) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรใน ทางบวก ซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร โดยพนักงานยอมรับต่อเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีความพยายามอย่างสูง เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ความ ผูกพันต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปความหมายของ ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานทางสภาวะจิตใจ ทศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่ดีต่องาน การสร้างสัมพันธภาพ เชิงบวก ยึดมั่น ซื่อสัตย์ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรในด้านการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และมีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลังเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย พร้อมทั้งจะทำงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรต่อไปโดยที่ไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงหรือ โยกย้ายไปทำงานในองค์กรอื่น

2.5 ประวัติความเป็นมาขององค์กรสวนสัตว์

เมื่อมีการก่อตั้งสวนสัตว์ดุสิตขึ้นในปี พ.ศ. 2481 ในเบื้องต้นนั้น อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของเทศบาลนครกรุงเทพฯ จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2496 พลโท บัญญัติ เทพหัสดิน ณ อยุธยา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยในสมัยนั้น ได้พิจารณาเห็นว่า เทศบาลนครกรุงเทพฯ ได้รับงบประมาณน้อย ไม่เพียงพอที่จะปรับปรุงสวนสัตว์ดุสิตให้เจริญได้ ประกอบกับมีภาระหน้าที่มากอยู่แล้ว จึงได้เสนอขอรัฐบาลจัดตั้งเป็นองค์การขึ้น เพื่อให้การบริหารงานทำได้คล่องตัว

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การสวนสัตว์ ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี จากนั้นเทศบาลนครกรุงเทพฯ ได้ มอบงานด้านสวนสัตว์และทรัพย์สินทั้งหมด ให้แก่องค์การสวนสัตว์เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2497

วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2506 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงรับ องค์การสวนสัตว์ไว้ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตั้งแต่นั้นมาจึงใช้ชื่อว่า องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.)

ปัจจุบันองค์การสวนสัตว์เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริม และขึ้นตรงกับกระทรวง
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีที่ตั้งอยู่ที่ 267, 267/1 และ 267/8 ถนนประชากรราษฎร์สาย 1
แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร

องค์การสวนสัตว์ มีโครงสร้างการบริหารงาน 10 สำนัก คือ สำนักตรวจสอบ
สำนักบริหารกลาง สำนักกฎหมาย สำนักยุทธศาสตร์และแผน สำนักการเงินและทรัพย์สิน
สำนักอนุรักษ์ และวิจัย สำนักพัฒนาธุรกิจ สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
และสถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์

องค์การสวนสัตว์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการให้การศึกษา การอนุรักษ์และขยายพันธุ์
และการจัดสวนสัตว์ให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงาน
ซึ่งมีหน้าที่ประสานงานและดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้กับสวนสัตว์ ซึ่งปัจจุบันมีสวนสัตว์อยู่ภายใต้
ความรับผิดชอบขององค์การสวนสัตว์ทั้งหมด 8 แห่ง คือ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว
สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์สงขลา สวนสัตว์อุบลราชธานี สวนสัตว์ขอนแก่น
และ โครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์

จุดมุ่งหมายการดำเนินงาน คือ การอนุรักษ์สัตว์ป่าเพื่อการศึกษา วิจัยและส่งเสริมอนุรักษ์
ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสัตว์ป่า จัดการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าเชิงบูรณาการ พัฒนามาตรฐานการจัดการ
การบริหารและนันทนาการ เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างแท้จริง (องค์การสวนสัตว์
ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2563)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้จะเป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายใน
องค์การ กรณีศึกษาองค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัย
ต่างประเทศ ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่	อาจารย์ ถัศรมณี (2560)	ครูผู้สอน โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ จำนวน 201 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเกิดทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง
2. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารจากประสบการณ์คนในจังหวัดกระบี่	B.M.Nwibere (2013)	พนักงานบริษัทน้ำมัน ในไนจีเรีย จำนวน 382 คน	วัฒนธรรมองค์กรและผู้ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญเชิงบวกในรูปแบบการเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีความสัมพันธ์เชิงลบกับรูปแบบการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับรูปแบบการเป็นผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยม ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของและรูปแบบการเป็นผู้นำแบบเผด็จการก็พบว่าเป็นลบเช่นกัน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู	เชยนิร์ แสวงสุข (2560)	ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 17 จำนวน 326 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
4. ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง	วิภาวรรณ จรัสกุล (2560)	พนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 282 คน	ลักษณะภาวะผู้นำองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียกจากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และสุดท้าย ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย โดยที่ลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์	ศราวุธ โภทนะสมบัติ (2559)	บุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 118 คน	ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ถ้าพิจารณารายด้านของความผูกพันในองค์กรเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านบรรทัดฐาน ด้านความรู้สึกลึก และด้านการคงอยู่กับองค์กร
6. รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจเนอรัลเรชั่นอิเล็กทรอนิกส์และเจเนอรัลชานวาย	ญาดา สามารถ (2558)	บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 784 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ในเจเนอรัลชานวายมากกว่าเจเนอรัลชานวาย ส่วนภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ในเจเนอรัลชานวายมากกว่าเจเนอรัลชานวาย
7. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในจังหวัดกำแพงเพชร โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน	ศุติรัตน์ แจงทอง อนุ เจริญวงศ์ระยับ (2562)	ครูผู้สอนจังหวัดกำแพงเพชร 370 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยผ่านความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ และยังเพิ่มความผูกพันในงานของครูผู้สอน
8. การศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและบรรรชกาศการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ	รัตติกาล โพธิ์ทอง (2557)	พนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ จำนวน 400 คน	ภาวะผู้นำในองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรรชกาศการทำงาน โดยอิทธิพลของภาวะผู้นำด้านผู้บังคับบัญชาแบบชี้แนะ ผู้บังคับบัญชาแบบสนับสนุน ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วม บรรรชกาศที่เน้นความเป็นกันเองและบรรรชกาศที่เน้นความสำคัญต่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านสมุทรปราการ และบรรรชกาศการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บังคับบัญชามีคุณแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และบรรรชกาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในย่านสมุทรปราการ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
9. อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่	สชาติ เติลยกริชิง ไกร, มาริเยน นะมิ, และ อัมพล ชุสนุก (2559)	พนักงานที่ปฏิบัติงานที่หน้าทีในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 399 คน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน, ความผูกพันต่อองค์การ, การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ด้านกระบวนการ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
10. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การเสริมพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน ของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด	วราวิณี น้อยจาด (2555)	ผู้ตั้งบังคับบัญชา หรือผู้ตาม บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 314 คน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน ส่วนผลของการทำตามผลของการทำตามผูกพันในงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรง บันดาลใจสามารถร่วมกัน ทำนายความผูกพันในงาน ได้ ซึ่งการเสริมพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันในงาน ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลักษณ์ สามารถร่วมกัน ทำนายความผูกพันในงานได้
11. ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ (2552)	พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) จำนวน 108 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์, สมรรถนะด้านการให้บริการ และสมรรถนะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรม การทำงานของพนักงาน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน ด้านการฝึกอบรม การพัฒนาพนักงานและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจของ พนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
12. โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การต่อการได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย	เบญจวรรณ ศฤงคาร และจุฑา เทียนไทย (2556)	ประชากร ผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 16 แห่ง	ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จด้านโครงสร้าง อำนาจเบ็ดเสร็จด้านจิตวิทยา, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จด้านโครงสร้าง และ การได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จด้านจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของผู้จัดการสาขา, ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จด้านจิตวิทยา ความพึงพอใจในงงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อการของผู้จัดการสาขา ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อการมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงานของผู้จัดการสาขา
13. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร	พระมหาประสงค์ แสงอุ่น (2557)	ข้าราชการในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 400 คน	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำความเปลี่ยนแปลง, ด้านธรรมาภิบาล และด้านทิศ 6 ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรทั้งด้านทัศนคติและด้านพฤติกรรม โดยที่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านผู้นำความเปลี่ยนแปลงส่งผลมากที่สุด
14. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด	ศิวดา กล่อมสุข (2556)	พนักงานบริษัทอุตสาหกรรมการบิน จำกัด จำนวน 234 คน	พฤติกรรมการผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
15. อิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานที่มีผลต่อความยืดหยุ่นของพนักงานในทิศทางบวกและอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลต่อความยืดหยุ่นของพนักงานในทิศทางบวก	จิระ ไชยประสิทธิ์ (2560)	พนักงานประจำระดับปฏิบัติการ ของบริษัทประกันชีวิต ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 บริษัทประกันชีวิต จำนวน 400 คน	อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความยืดหยุ่นของพนักงาน ในทิศทางบวก ส่วนอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความยืดหยุ่นของพนักงานในทิศทางบวกและอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลต่อความยืดหยุ่นของพนักงานในทิศทางบวก
16. การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ความพึงพอใจในหน้าที่ และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คน	สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559)	ข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คน	ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ความพึงพอใจในหน้าที่ และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบสร้างความเป็นอยู่ที่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในหน้าที่ และความผูกพันต่อองค์กร
17. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรณาธิการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษาของธนาคารไทยพาณิชย์	ชดดา ไชยศิริสุทธิคุณ (2554)	พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่รายบุรีรัมย์จำนวน 400 คน	ภาวะผู้นำด้านที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผูกพันในองค์กรคือ ด้านความสามัคคีในการเผชิญกับปัญหาด้านการวางแผนในการทำงาน และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันคือ ด้านการปฏิบัติงาน การควบคุมการทำงานด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา บรรณาธิการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันคือด้านหัวหน้างาน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และด้านนโยบายองค์กร ปีถัดด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันคือด้านเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
18. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์	จารุวัฒน์ โพธิ์ทอง (2556)	พนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จำนวน 386 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมมีการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีการที่ผู้นำประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้รับจะได้รับการยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจจากผู้ตามส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ทัศนคติที่ทำงานอยู่ปัจจุบันที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน เพศและระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน แต่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
19. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย	ศรุต กาญจนหิรัญ (2555)	พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 190 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านสภาพทำงานที่มีความปลอดภัยและถูกดูแลลักษณะ สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้
20. การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษา พนักงานโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร	ณัฐพร แอบไธสง (2558)	พนักงานโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 155 คน	การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานและความพึงพอใจ ในงานด้านเพื่อนร่วมงาน สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
<p>21. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของ พนักงาน กับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน และ ความผูกพัน ในงานของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานสายการบิน แห่งหนึ่งในประเทศไทย</p>	<p>เดชทัต ใจท่วม (2551)</p>	<p>พนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 230 คน</p>	<p>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน ส่วนลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการใช้ อิทธิพลของอุดมคติ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน ในงานของพนักงาน และ ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนาย ความผูกพัน ในงานของพนักงานได้</p>
<p>22. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ ผู้บริหาร ในองค์กรเอกชน</p>	<p>สุรินทร์ ชุมแก้ว (2559)</p>	<p>ผู้บริหารระดับต้นและระดับ กลางในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 275 คน</p>	<p>วัฒนธรรมการทำงานประกอบด้วย เน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม เน้น โครงสร้าง และกฎระเบียบ เน้นพันธกิจ และเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยด้านการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วัฒนธรรม การทำงาน ในองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้น ทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงได้มากที่สุด</p>

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของการวิจัย
23. การพัฒนาแบบสอบถามผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2	ฉวีดิศ ศรีใจงาม และ วิศิรินทร์ สิ้นจินดาวงศ์ (2558)	ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2	ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสาร และฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้กล้าเสี่ยง
24. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะ และศักยภาพ ของทีม ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ของทีม : การประยุกต์ใช้โมเดลแบบ มีการส่งผ่าน ในมหาวิทยาลัย	สมสมร วงศ์จิต, นางลักษณ วัชรชัย, และสำเนา ฆจร คีตปี (2555)	อาจารย์ประจำหลักสูตร ใน มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1,630 คน	ผลการดำเนินงานของทีมที่ต้องการภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมิคุณลักษณะของทีมที่มีศักยภาพสูง จะส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมสูงตามไปด้วย
25. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันใน องค์กรของพนักงาน บริษัท เอชอีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด	ศรีสุนันท์ วัฒนา (2559)	พนักงาน บริษัท เอชอีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 383 คน	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในระดับมากคือ ด้านลักษณะงาน ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน และความสัมพันธ์ ระหว่างด้านลักษณะงานกับด้านประสิทธิภาพที่งานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และยังพบว่าประสมการณ์มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน
26. Employee Engagement : Generational Differences in the Workforce	Lapoint and Lipri- Spence (2017)	พนักงาน SHRM จำนวน 600 คน	ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติมีผลต่อความผูกพันของ พนักงาน ปัจจัยที่กล่าวนี้ได้รวมถึงองค์ประกอบของการปรับ โครงสร้าง ลักษณะทาง ประสิทธิภาพขององค์กร การเปลี่ยนแปลงการจัดการ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และ การเปลี่ยนแปลงของโลก

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย (ปี)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา	ผลของทฤษฎีวิจัย
27. Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan	Zareen, Razzaq, and Mujtaba (2014)	พนักงานธนาคาร จำนวน 100 คน	ภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ ส่งผลกระทบทางบวกกับแรงจูงใจกับพนักงาน โดยที่เรียงจากที่ส่งผลกระทบมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
28. Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement	Zhu, Avolio, and Walumbwa (2009)	พนักงานในอุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้ เป็นผู้ตาม จำนวน 140 คน และ ผู้นำ จำนวน 40 คน	ลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการทำงานของผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการทำงานมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ตาม
29. The Impact of Leadership Style On Corporate Innovation : Survey from Telecommunication Industry in Somalia.	Sheikh and Hassan (2014)	ผู้จัดการอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไซมาเนีย จำนวน 142 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริษัท โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
30. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership Empowerment and Organizational Commitment	Ismail, Al-Banna Mohamed, Sulaiman, Mohamad and Yusuf (2011)	พนักงานที่ทำงานในบริษัทย่อยแห่งหนึ่งทางตะวันออกของประเทศเลเซี่ย จำนวน 118 คน	ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมอำนาจและความเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และผลลัพธ์นี้ยังยืนยันว่าการเสริมอำนาจทำหน้าที่ที่เป็นตัวแปรสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันขององค์กรในกลุ่มตัวอย่าง

จากผลงานวิจัยทั้งในไทยและต่างประเทศที่ได้ศึกษา (ตารางที่ 2.1) ซึ่งให้เห็นว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำมีการศึกษาในหลายรูปแบบ จากผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สอดคล้องกัน เช่น ญาดา สามารถ (2558) สุภารัตน์ แจงทอง อนุ เจริญวงศ์ระชัย (2562) สาลี เฉลียวเกรียงไกร และคณะ (2559) สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง (2559) จารุวัฒน์ โพธิ์ทอง (2556) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของเดซทัด ใจท่วม (2551) สุรินทร์ หุมแก้ว (2559) ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานของพนักงาน และพฤติกรรมการทำงาน อีกทั้งลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายความผูกพันในงานของพนักงานได้ และ Ali Yassin Sheikh Ali Ibrahim Hassan Ibrahim (2557) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมของบริษัท แต่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของMemoona Zareen Kiran Razzaq Bahaudin G. Mujtaba (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ ส่งผลกระทบต่อทางบวกกับแรงจูงใจกับพนักงาน โดยที่เรียงจากที่ส่งผลกระทบมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และที่ส่งผลน้อยที่สุดคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจในประเด็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาในครั้งนี้ โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่

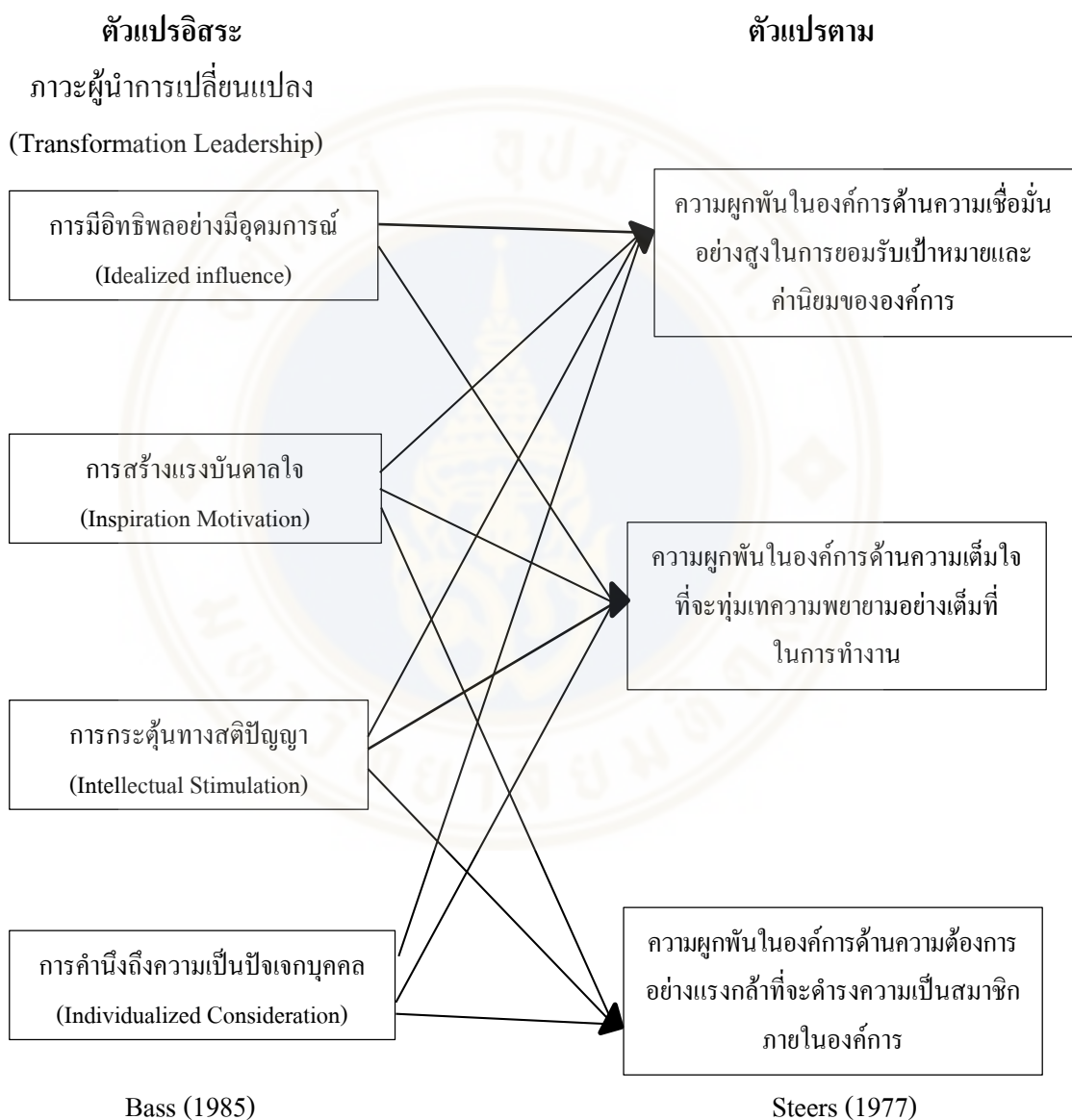
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลอย่างไรต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาขององค์กรสวนสัตว์ โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ Steers (1977) ในแต่ละด้านมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

เพื่อมาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์

2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 วิธีการศึกษา
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) (Hair et al., 2010) โดยทำการเก็บข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างภายในองค์กรสวนสัตว์ฯ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ (Google form) และผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบแบบสอบถามทุกชุดเพื่อความสมบูรณ์ก่อนวิเคราะห์ข้อมูล

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กร สวนสัตว์ฯ จำนวน 252 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเดือนมีนาคม 2563) ที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. เป็นพนักงานหรือลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรสวนสัตว์ โดยต้องผ่านการทดลองงานเรียบร้อยแล้ว
2. มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป

จึงใช้วิธีคำนวณจากสูตรที่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน โดยใช้สูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, pp. 727-728) ให้มีระดับความเชื่อมั่น 95% ในงานวิจัยครั้งนี้ยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนได้ 0.05

$$\text{สูตรคำนวณ} \quad n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

กำหนดให้ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e คือ ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อแทนค่าในสูตร

$$n = \frac{252}{1 + 252(0.05)^2}$$

$$n = 154.6$$

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรสำหรับการศึกษาวิจัยไว้โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรต้น (Independent Variables) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) และตัวแปรควบคุม (Controlled Variables) รายละเอียดตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้อ้างอิงจากทฤษฎีของแบส Bass (1985) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันภายในองค์กร โดยผู้วิจัยได้อ้างอิงจากทฤษฎีของสเตียร์ (Steers, 1977) ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ และความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วยข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงาน และสำนัก/สถาบัน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล และการทบทวนวรรณกรรม เป็นการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาโดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และสำนัก/สถาบัน เป็นคำถามแบบมาตรานามบัญญัติ ซึ่งจะมีให้เลือกตอบเพียงคำถามเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามสำเร็จรูปจากการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาพนักงาน โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ของ (ณัฐพร แอบไชสง, 2558) ซึ่งปรับปรุงแบบสอบถามมาจากงานวิจัยของ (กรรณิการ์ วัฒนาวีโส, 2551) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของเบส Bass (1985) แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ มาประยุกต์ใช้โดยที่ ลักษณะคำถามในแบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดและมีตัวเลือกให้เลือกตอบ (Multiple Choice) ได้เพียงคำตอบเดียว คำถามมีทั้งสิ้น 39 ข้อ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) 12 ข้อ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 7 ข้อ
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) 8 ข้อ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 12 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งแบ่งเกณฑ์การวัดเป็น 5 ระดับ (ณัฐพร แอบไชสง, 2558, น. 60) ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้อ้างอิงมาจากแบบสอบถามของ (ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559) ซึ่งพัฒนาแนวคิดมาจาก Steer (1977) โดยที่ลักษณะคำถามในแบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิดและมีตัวเลือกให้เลือกตอบ (Multiple Choice) ได้เพียงคำตอบเดียว คำถามมีทั้งสิ้น 16 ข้อ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร 6 ข้อ
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ 5 ข้อ
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป 5 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งแบ่งเกณฑ์การวัดเป็น 5 ระดับ (ฉัฐพร แอบไธสง, 2558, น. 60) ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านความผูกพันภายในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การพิจารณาว่าระดับของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และความผูกพันภายในองค์กร แบ่งระดับคะแนนจากข้อคำถามออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยใช้สูตรการแบ่งช่วงของคะแนนด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (รัตนา ศิริพานิช, 2539, น. 9) ดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{สูตรของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และความผูกพันภายในองค์กร โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) เป็นเกณฑ์คะแนนดัง ตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านความผูกพันภายในองค์กร

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนน
4.21 – 5.00	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับมาก
2.61 – 3.40	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับน้อย
1.00 – 1.80	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับน้อยที่สุด

ดังนั้น เมื่อต้องการทราบระดับการรับรู้ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความผูกพันภายในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ให้พิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ว่าอยู่ในระดับใด หากผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นไปในเชิงบวกจะได้คะแนนเฉลี่ยสูง หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะของตัวเองแปรนั้นหรือตรงกับลักษณะของตัวเองในเรื่องนั้นสูง แต่หากผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะในทางลบ จะได้คะแนนรวมต่ำ ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะของตัวเองแปรนั้นหรือตรงกับลักษณะของตัวเองในเรื่องนั้นต่ำ

3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ

วิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้พัฒนาจากแบบสอบถามที่มีผู้ทำไว้แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา และขอคำแนะนำเพื่อมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

วิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามของ (ฉัฐพร แอบไรสง, 2558) โดยนำมาทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความน่าเชื่อถือ Cronbach's Alpha ของงานวิจัยมากกว่า 0.7 ขึ้นไป ถือว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือจึงนำแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการเก็บข้อมูล จากนั้นจึงใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผลข้อมูลจากการวิจัย

ตารางที่ 3.4 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	12	0.984
การสร้างแรงบันดาลใจ	7	0.982
การกระตุ้นทางปัญญา	8	0.958
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	12	0.978
ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร	6	0.881
ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ	5	0.818
ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป	5	0.805

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เกิน 0.7 ทุกตัวแปร จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ได้

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามวัดการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์ ที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยผู้ตอบแบบสอบถามใช้เวลา 1 ชั่วโมง ในการตอบแบบสอบถาม เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วในการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐาน มีขั้นตอนในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการจัดการธุรกิจ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ฯ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับพนักงานในองค์กรสวนสัตว์ฯ โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ในการช่วยแจกแบบสอบถามและรับคืนแบบสอบถาม เมื่อได้ข้อมูลแล้วผู้วิจัยรับคืนแบบสอบถามผ่านทางผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) โดยทำการกระจายแบบสอบถามจำนวน 252 ชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์ประมวลผล 154 ชุด

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บข้อมูลได้ครบและมีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุดเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์สถิติสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Science: SPSS) เพื่อหาค่าสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร และสำนัก สถิติที่ใช้ คือ การหาค่าความถี่ (Frequency) เป็นการแสดงค่าความถี่ของข้อมูลที่เก็บได้ และค่าร้อยละ (Percentage) เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลเชิงพรรณนาที่มีความแตกต่างกัน โดยการเทียบส่วนจากค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 องค์ประกอบ และ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ทั้ง 3 ด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้หาค่าเฉลี่ยของข้อมูลแต่ละกลุ่ม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วัดการกระจายของข้อมูลที่มีการหาค่าเฉลี่ยโดยวิธีมัชฌิมเลขคณิต

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กรประกอบด้วย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นวิธีที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือคุณลักษณะของข้อมูล 2 ประเภท และนำผลของความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปพยากรณ์ค่าตัวแปรหรือคุณลักษณะของข้อมูลที่ได้

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสังกัดองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 154 คน ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร

ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	44	28.6
หญิง	110	71.4
รวม	154	100.00
อายุ		
21 - 30 ปี	17	11.0
31 - 40 ปี	77	50.0
41 - 50 ปี	42	27.3
50 ปี ขึ้นไป	18	11.7
รวม	154	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	8.4
ปริญญาตรี	120	77.9
ปริญญาโท	20	13.0
ปริญญาเอก	1	0.6
รวม	154	100.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	6	3.90
15,001 - 30,000 บาท	122	79.2
30,001 - 45,000 บาท	17	11.0
45,001- 60,000 บาท	7	4.5
มากกว่า 60,000 บาท	2	1.3
รวม	154	100.0
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1 - 3 ปี	13	8.44
3 - 5 ปี	32	20.78
6 ปี ขึ้นไป	109	70.78
รวม	154	100.00

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สำนัก/สถาบัน		
สำนักตรวจสอบ	8	5.20
สำนักบริหารกลาง	26	16.88
สำนักการเงินและทรัพย์สิน	17	11.04
สำนักยุทธศาสตร์และแผน	8	5.20
สำนักกฎหมาย	1	.65
สำนักอนุรักษ์ และวิจัย	21	13.63
สำนักพัฒนาธุรกิจ	22	14.29
สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ	18	11.69
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	12	7.79
สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์	21	13.63
รวม	154	100.00

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 154 คน มีดังนี้
เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากที่สุด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 รองลงมา เพศชาย 44 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ตามลำดับ

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 อายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และสุดท้ายอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 และสุดท้ายปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001-30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 79.2 รองลงมา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 30,001-45,000 บาท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 45,001-60,000 บาท

จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 และสุดท้ายรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 60,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 70.78 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 3–5 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 20.78 และสุดท้ายมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1–3 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.44 ตามลำดับ

สำนัก/สถาบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในสำนักบริหารกลาง มากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.88 รองลงมา สำนักพัฒนาธุรกิจ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 สำนักอนุรักษ์และวิจัย สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์ เท่ากัน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 13.63 สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.69 สำนักการเงินและทรัพย์สิน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.04 สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.79 สำนักตรวจสอบ และสำนักยุทธศาสตร์และแผน เท่ากัน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 และสุดท้าย สำนักกฎหมาย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .65 ตามลำดับ

4.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวม รายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.93	0.88	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.82	0.96	มาก	3
3. ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา	3.89	0.83	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.82	0.85	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.88	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณารายด้าน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมา ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา มีค่าเฉลี่ย 3.89

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 3.82 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- หัวหน้ามีความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.99	0.94	มาก	2
- หัวหน้าให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาในการทำงาน	3.96	0.97	มาก	3
- หัวหน้าปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	0.97	มาก	5
- หัวหน้าสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์	3.86	0.99	มาก	10
- หัวหน้าอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ถึงวิสัยทัศน์ ได้อย่างชัดเจน	3.88	0.97	มาก	9
- หัวหน้าชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานต่าง ๆ ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบได้อย่างชัดเจน	3.90	0.96	มาก	7
- หัวหน้าปฏิบัติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ความเคารพ และเลื่อมใสอย่างจริงใจ	3.94	1.00	มาก	4
- หัวหน้าให้เกียรติและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	0.94	มาก	1
- หัวหน้าแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ผิดพลาดของ หน่วยงาน	3.89	0.99	มาก	8
- หัวหน้าทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.91	0.99	มาก	6
- หัวหน้าอธิบาย รวมถึงจัดกิจกรรม สนับสนุนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ขององค์กร	3.86	1.00	มาก	11
- หัวหน้าเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.86	1.03	มาก	12
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.88	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุดคือ หัวหน้าที่เกียรติและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 4.12 หัวหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.99 หัวหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.96 หัวหน้าที่ปฏิบัติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพและเลื่อมใสอย่างจริงใจ ค่าเฉลี่ย 3.94 หัวหน้าที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.93 หัวหน้าที่ทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.91 หัวหน้าที่ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบได้อย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.9 หัวหน้าที่แสดงความรับผิดชอบต่องานที่ผิดพลาดของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.89 หัวหน้าที่อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.88 หัวหน้าที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ ค่าเฉลี่ย 3.86 หัวหน้าที่อธิบาย รวมถึงจัดกิจกรรม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.86 หัวหน้าที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- หัวหน้าที่อธิบายหรือแสดงให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีความรู้สึก ว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ	3.87	0.99	มาก	2
- หัวหน้าที่กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ	3.82	1.06	มาก	4
- หัวหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.84	0.97	มาก	3
- หัวหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตนเองว่า สามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จได้	3.88	0.96	มาก	1
- หัวหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความรู้สึกว่าจะอยาก ทุ่มเทความพยายามในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ เมื่อผู้ใต้บังคับ บัญชาเกิดความรู้สึกท้อแท้หรือ หมดกำลังใจ	3.76	1.07	มาก	7

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- หัวหน้าสามารถพูดหรือ แสดงพฤติกรรมใด ๆ ที่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามี กำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไปได้	3.79	1.03	มาก	5
- หัวหน้าสามารถพูดหรือกระทำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ	3.77	1.04	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	0.49	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มากที่สุดคือ หัวหน้ากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จได้ ค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมาคือ หัวหน้าอธิบายหรือแสดงให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีความรู้สึคว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ ค่าเฉลี่ย 3.87 หัวหน้ากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ค่าเฉลี่ย 3.84 หัวหน้าให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.82 หัวหน้าสามารถพูดหรือ แสดงพฤติกรรมใด ๆ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี กำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไปได้ ค่าเฉลี่ย 3.79 หัวหน้าสามารถพูดหรือกระทำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ ค่าเฉลี่ย 3.77 หัวหน้ากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความรู้สึก ว่าอยากทุ่มเทความพยายามในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อผู้ใต้บังคับ บัญชาเกิด ความรู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ ค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- หัวหน้าชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่ กำลังเกิดขึ้น	3.86	0.98	มาก	4
- หัวหน้าให้ข้อสังเกตที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเห็น ความเป็นไปได้ถึงสาเหตุ ของปัญหาอย่างมีเหตุผล	3.82	0.90	มาก	6

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา (ต่อ)

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- หัวหน้ากระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการ แก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และหลากหลายมากขึ้น	3.88	0.95	มาก	3
- หัวหน้าแนะแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกคิดหาวิธีการต่าง ๆ ในการ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง	3.84	1.00	มาก	5
- หัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น	4.06	0.92	มาก	1
- หัวหน้าสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความใฝ่รู้และ ความคิดสร้างสรรค์	3.81	0.98	มาก	7
- หัวหน้าให้อิสระในการคิดหรือสร้างสรรค์ วิธีการใหม่ๆ ที่จะพัฒนางานของ ตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.05	0.87	มาก	2
- หัวหน้าจะตั้งข้อคำถามให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาได้คิดวิธีแก้ไข ปัญหาในการ ทำงานด้วยตัวเองอย่างสร้างสรรค์	3.81	1.00	มาก	8
ค่าเฉลี่ยรวม	3.89	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ หัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย 4.06 หัวหน้าให้อิสระในการคิดหรือสร้างสรรค์ วิธีการใหม่ๆ ที่จะพัฒนางานของ ตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.05 หัวหน้ากระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการแก้ไข ปัญหาที่สร้างสรรค์และหลากหลายมากขึ้น ค่าเฉลี่ย 3.88 หัวหน้าชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาตระหนักถึง ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น ค่าเฉลี่ย 3.86 หัวหน้าแนะแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกคิดหาวิธีการต่าง ๆ ในการ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.84 หัวหน้าให้ข้อสังเกตที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเห็นความเป็นไปได้ถึงสาเหตุ ของปัญหาอย่างมีเหตุผล ค่าเฉลี่ย 3.82 หัวหน้าสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความใฝ่รู้และ ความคิดสร้างสรรค์

ค่าเฉลี่ย 3.81 หัวหน้าจะตั้งข้อคำถามให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้คิดวิธีแก้ไขปัญหาในการ ทำงานด้วยตัวเอง อย่างสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- หัวหน้าทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่า ได้รับความเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึง	3.77	0.96	มาก	8
- หัวหน้ายอมรับในความคิดและความสามารถของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความหลากหลาย	4.05	0.83	มาก	1
- หัวหน้าสามารถดึงศักยภาพของ ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมาพัฒนาให้เกิด ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่	3.75	0.91	มาก	9
- หัวหน้ามักพูดคุยหรือสอบถามเกี่ยวกับ ความต้องการ ของผู้ได้บังคับ บัญชาอย่าง สม่ำเสมอ	3.72	1.00	มาก	12
- หัวหน้าให้ความสำคัญความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ละคน ได้อย่างเหมาะสม	3.74	0.98	มาก	10
- หัวหน้าให้คำแนะนำหรือการสนับสนุน อื่น ๆ ที่จะ เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนา ศักยภาพ ของผู้ได้บังคับบัญชา	3.81	0.98	มาก	5
- หัวหน้ามอบหมายงานและหน้าที่ความ รับผิดชอบให้ เหมาะสมตามความสามารถของผู้ได้บังคับ บัญชาแต่ละคน	3.84	0.91	มาก	4
- หัวหน้าคอยสอบถามและตรวจดูงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอโดยไม่ทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่ากำลัง ถูกตรวจสอบหรือถูกจับผิด	3.81	0.96	มาก	6
- หัวหน้าสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ ช่วยสนับสนุน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ	3.73	1.02	มาก	11
- หัวหน้าส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ของแต่ละคน	3.87	0.93	มาก	3

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- หัวหน้าแจ้งข้อมูลข่าวสาร ความ เคลื่อนไหว และ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ อย่างสม่ำเสมอ	3.91	0.97	มาก	2
- หัวหน้าให้ความสนใจและความสามารถของผู้ใต้บังคับ บัญชา แต่ละคนสม่ำเสมอ เพื่อจะได้พัฒนาศักยภาพได้ อย่างเหมาะสม	3.79	1.02	มาก	7
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มากที่สุดคือ หัวหน้ายอมรับในความคิดและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความหลากหลาย ค่าเฉลี่ย 4.05 หัวหน้าแจ้งข้อมูลข่าวสาร ความ เคลื่อนไหว และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.91 หัวหน้าส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ของแต่ละคน ค่าเฉลี่ย 3.87 หัวหน้านำมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมตามความสามารถของผู้ใต้บังคับ บัญชาแต่ละคน ค่าเฉลี่ย 3.84 หัวหน้าให้คำแนะนำหรือ การสนับสนุน อื่น ๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.81 หัวหน้าคอยสอบถามและตรวจดูงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบหรือถูกจับผิด ค่าเฉลี่ย 3.81 หัวหน้าให้ความสนใจและความสามารถ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสม่ำเสมอ เพื่อจะได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.79 หัวหน้า ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า ได้รับความเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึง ค่าเฉลี่ย 3.77 หัวหน้าสามารถดึง ศักยภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ค่าเฉลี่ย 3.75 หัวหน้า ให้ความสำคัญความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.74 หัวหน้า สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ ช่วยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ค่าเฉลี่ย 3.73 หัวหน้ามักพูดคุยหรือสอบถามเกี่ยวกับ ความต้องการของผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่าง สม่าเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

4.3 ความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ความผูกพันภายในองค์กรมีดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันภายในองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
1. ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมของ องค์กร	4.19	0.70	มาก	3
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	4.31	0.56	มากที่สุด	1
3. ด้านความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป	4.20	0.49	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.24	0.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความผูกพันภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.22 เมื่อพิจารณารายด้าน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มากกว่า มีค่าเฉลี่ย 4.31 รองลงมา คือ ด้านความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป มีค่าเฉลี่ย 4.18 และด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- มีความภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าเป็นพนักงานใน องค์กรนี้	4.40	0.76	มากที่สุด	2
- ยินดีและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน และองค์กร	4.30	0.81	มากที่สุด	3
- มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรนี้เสมอ	4.15	0.96	มาก	4
- คิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคน ต้องร่วมมือกันแก้ไข	4.55	0.71	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร (ต่อ)

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- คิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม	3.89	0.99	มาก	5
- ถ้ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าก็ยังคงเลือกทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป	3.87	1.04	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มากที่สุดคือ คิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันแก้ไข ค่าเฉลี่ย 4.55 มีความภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าเป็นพนักงานในองค์กรนี้ ค่าเฉลี่ย 4.40 ยินดีและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานและองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.30 มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรนี้เสมอ ค่าเฉลี่ย 4.15 คิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.89 ถ้ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าก็ยังคงเลือกทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป ค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
- เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	4.57	0.59	มากที่สุด	1
- เต็มใจที่จะทำงานหนัก หากการทำงานทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.50	0.64	มากที่สุด	2
- ไม่ว่าจะทำงานที่ไหน ๆ ก็สามารทำงานได้ดีเช่นกัน	4.47	0.67	มากที่สุด	3
- วิถีปฏิบัติงานในองค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.60	1.09	มาก	5
- พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	4.43	0.70	มากที่สุด	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.31	0.56	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความผูกพันภายในองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มากที่สุดคือ เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ค่าเฉลี่ย 4.57 เต็มใจที่จะทำงานหนัก หากการทำงานทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 4.50 ไม่ว่าจะทำงานที่ไหน ๆ ก็สามารถทำงานได้ดีเช่นกัน ค่าเฉลี่ย 4.47 พร้อมทั้งจะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.43 วิธีปฏิบัติงานในองค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
พอใจที่จะทำงานล่วงเวลาให้กับองค์กร	3.39	1.34	ปานกลาง	5
พอใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม	4.04	0.95	มาก	4
มีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้จนเกษียณอายุ	4.29	0.88	มากที่สุด	3
รักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ	4.62	0.56	มากที่สุด	2
ยินดีที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กร	4.66	0.53	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.20	0.49	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมากที่สุดคือ ยินดีที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.66 รักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ค่าเฉลี่ย 4.62 มีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้จนเกษียณอายุ ค่าเฉลี่ย 4.29 พอใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ย 4.04 พอใจที่จะทำงานล่วงเวลาให้กับองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร โดยทำการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ แปลความหมายดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร

ปัจจัย	ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย	ความเต็มใจทุ่มเทความพยายาม	ความต้องการดำรงเป็นสมาชิก	การมีอิทธิพลอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางสติปัญญา	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย	1						
ความเต็มใจทุ่มเทความพยายาม	.722**	1					
ความต้องการดำรงเป็นสมาชิก	.477**	.643**	1				
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.473**	.356**	.211**	1			
การสร้างแรงบันดาลใจ	.514**	.385**	.266**	.924**	1		
การกระตุ้นทางสติปัญญา	.482**	.352**	.281**	.910**	.909**	1	
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	.544**	.417**	.306**	.877**	.912**	.904**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละด้านกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.473$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.514$) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ($r = 0.482$) และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.544$) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละด้านกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.356$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.385$) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ($r = 0.352$) และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.417$) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละด้านกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.306$) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.211$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.266$) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ($r = 0.281$) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ดังนี้

4.5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.571	0.240		10.705	0.000
	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.069	0.158	-0.087	-0.436	0.664
	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	0.162	0.159	0.222	1.018	0.310
	3. การกระตุ้นทางสติปัญญา	-0.084	0.166	-0.100	-0.505	0.614
	4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.419	0.153	0.508	2.741	0.007**
R = 0.549, R ² = 0.302, Adjusted R ² = 0.283, Durbin-Watson = 1.709, Std. Error of the Estimate = 0.591						

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.000) และสามารถสร้างสมการเชิงเส้นตรงได้

เมื่อทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่ามีเฉพาะปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์ความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กรได้ ($p = 0.007$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Coefficient of determinant) หรือ $R^2 = 0.302$ หมายความว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรได้ร้อยละ 30.2 โดยมีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.591

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในสมการที่อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) มีค่าเท่ากับ 0.508 ซึ่งหมายถึง ขนาดของอิทธิพลของ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ทำนายแนวโน้ม ความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ได้ดังนี้

$$Y_{\text{(ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร)}} = 2.571 + 0.419 (\text{การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล})$$

โดย Y หมายถึง ความผูกพันภายในองค์กร

หมายความว่า หากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เกิด ความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เพิ่มขึ้น 0.419 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นมีค่าคงที่

4.5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ความผูกพันภายในองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ใน การทำงาน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.348	0.207		16.166	0.000
	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.014	0.136	-0.022	-0.100	0.921
	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	0.080	0.137	0.138	0.583	0.560
	3. การกระตุ้นทางสติปัญญา	-0.125	0.143	-0.187	-0.869	0.386
	4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.314	0.132	0.479	2.384	0.018*

R = 0.424, R² = 0.180, Adjusted R² = 0.158, Durbin-Watson = 1.940, Error of the Estimate = 0.51

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Sig = 0.000) และสามารถสร้างสมการเชิงเส้นตรงได้

เมื่อทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่ามีเฉพาะปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์ความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กรได้ ($p = 0.018$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Coefficient of determinant) หรือ $R^2 = 0.180$ หมายความว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรได้ร้อยละ 18.0 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.51

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในสมการที่อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) มีค่าเท่ากับ 0.479 ซึ่งหมายถึง ขนาดของอิทธิพลของ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ทำนายแนวโน้มความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน ได้ดังนี้

$$Y_{\text{(ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน)}} = 3.348 + 0.314(\text{การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล})$$

โดย Y หมายถึง ความผูกพันภายในองค์กร

หมายความว่า หากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.314 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นมีค่าคงที่

4.5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การ ด้านความต้องการที่จะคงอยู่ความเป็นสมาชิกขององค์การ

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันภายในองค์การด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.569	0.187		19.035	0.000
	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.243	0.123	-0.444	-1.979	0.050*
	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	0.063	0.124	0.125	0.510	0.611
	3. การกระตุ้นทางสติปัญญา	0.148	0.130	0.254	1.139	0.257
	4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.201	0.119	0.352	1.689	0.093

R = 0.344, R² = 0.119, Adjusted R² = 0.095, Durbin-Watson = 2.006, Error of the Estimate = 0.461

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันในองค์การ ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไปมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.001) และสามารถสร้างสมการเชิงเส้นตรงได้

เมื่อทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่ามีเฉพาะปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถพยากรณ์ความผูกพันภายในองค์การด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ($p = 0.050$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Coefficient of determinant) หรือ $R^2 = 0.119$ หมายความว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันภายในองค์การด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไปได้ร้อยละ 11.9 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.461

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในสมการที่อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) มีค่าเท่ากับ 0.444 ซึ่งหมายถึง ขนาดของอิทธิพลของ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ทำนายแนวโน้มความผูกพันภายในองค์การ ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไปมี ได้ดังนี้

Y (ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป) = $3.369 - 0.243(\text{การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์})$
โดย Y หมายถึง ความผูกพันภายในองค์กร

หมายความว่า หากการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปเปลี่ยนแปลงไป -0.243 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นมีค่าคงที่

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กร ในส่วนที่ 5 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

ตารางที่ 4.15 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	หมายเหตุ
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน	ค่า $p < 0.05$

ตารางที่ 4.15 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	หมายเหตุ
สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน	ยอมรับสมมติฐาน	ค่า $p < 0.05$
สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภายในองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน	ค่า $p = 0.05$
สมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภายในองค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภายในองค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$
สมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภายในองค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน	ค่า $p > 0.05$

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา จำนวน 154 คน ผู้วิจัยได้สรุปผลงานวิจัยรวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป
- 5.5 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

5.1 สรุปผลจากการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา จำนวน 154 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.40 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 77.90 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 79.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 70.78 ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในสำนักบริหารกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.88

5.1.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณารายด้านมากที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมา ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา มีค่าเฉลี่ย 3.89 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 3.82 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

5.1.3 ความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน

พนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์มีความผูกพันภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.22 เมื่อพิจารณารายด้าน มากที่สุดคือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มากกว่า มีค่าเฉลี่ย 4.31 รองลงมาคือ ด้านความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป มีค่าเฉลี่ย 4.20 และด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.19 ตามลำดับ

5.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กรของพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในองค์กรสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.473$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.514$) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ($r = 0.482$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.544$) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.356$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.385$) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ($r = 0.352$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.417$) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านกับความผูกพันภายในองค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.306$) มีความสัมพันธ์ทางบวกใน

ระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.211$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.266$) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ($r = 0.281$) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5.1.5 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน จากผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำหรือหัวหน้ายอมรับในความคิดและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนโดยมีการมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามความสามารถของพวกเขา พนักงานจะมีความผูกพันในองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงขึ้น อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความผูกพันภายในองค์กรจนเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและพยายามในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป จากผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การที่หัวหน้ามีความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

ของผู้ได้บังคับบัญชา คอยให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการทำงานนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นหัวหน้าที่ปฏิบัติตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเคารพและเลื่อมใส ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภายในองค์กรต่อไป ซึ่งความรู้สึกผูกพัน สะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันภายในองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงแสดงให้เห็นได้ว่าบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาดา สามารถ (2558) ในหัวข้อ รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย และ งานวิจัยของ สรุต กาญจนหิรัญ (2555) หัวข้อ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในประเทศไทย ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจและยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรารัตน์ น้อยจาด (2555) ในหัวข้อ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การเสริมอำนาจเชิงจิตวิทยาและความผูกพันในงานของบริษัท เช่นทรล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด และ งานวิจัยของ เตชทัต ใจท่วม (2551) ในหัวข้อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน และความผูกพันในงานของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานของพนักงาน อีกทั้งลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา สามารถทำนายความผูกพันในงานของพนักงานได้ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัย ของ จารุวัฒน์ โพธิ์ทอง (2556) ในหัวข้อ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาลี เกลียวเกรียงไกร และคณะ (2559) ในหัวข้อ อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง (2559) ในหัวข้อ การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สังกัด กรุงเทพมหานคร และงานวิจัยของ Ismail et al. (2011)

ในหัวข้อ An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership Empowerment and Organizational Commitment ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการให้พนักงานหรือบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันภายในองค์กร ทำงานอยู่ในองค์กรในระยะเวลาที่นานนั้น สำหรับองค์กรสวนสัตว์ฯ แล้ว มีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างควมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) อันเป็นวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำควร จะเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้มีการติดต่อสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการแนะนำ การมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีการพัฒนา หรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตนและส่วนรวม Steers (1977) และหากองค์กรสวนสัตว์มีผู้นำที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ ความรู้สึกและมีจริยธรรมด้วยแล้ว จะสามารถจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันกัน ภายในองค์กร และยังคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ดังนั้น ในการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันภายในองค์กรจึงควรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงาน เอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน และความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างช่องทางหรือวิธีการให้มีการติดต่อสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การแนะนำ การมอบหมายงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการพัฒนา หรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันภายในองค์กรต่อไป โดยองค์กรสวนสัตว์ควรกำหนดนโยบายให้ผู้นำของแต่ละแผนกมีการ coaching และรับฟังข้อเสนอแนะ หรือปัญหาของลูกน้องในแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป โดยผู้นำต้องเก็บข้อมูล หรือความลับของแต่ละบุคคลไว้ได้

อีกทั้งหากมีการส่งเสริมให้ผู้นำขององค์การสวนสัตว์เป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ มีความสามารถในการเข้าถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ แล้วอธิบายวิสัยทัศน์นั้นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การสวนสัตว์ได้อย่างชัดเจน จะยิ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถที่จะเข้าใจและมีวิสัยทัศน์เดียวกับองค์การ และ มีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์การ โดยการตั้งเป้าหมายระยะสั้นเพื่อให้ลูกน้อง สามารถปฏิบัติได้ และไปถึงเป้าหมายนั้นได้ ผู้นำ มีการจัด ประชุมทุก ๆ เดือนหรือไตรมาส ให้กับลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องเข้าใจในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสิ่งที่ต้อง ปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เพื่อเน้นย้ำและแจ้งความคืบหน้าของการไปถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในแต่ละปี เมื่อพนักงานรับรู้ในเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์นั้นอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ พนักงานจะมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และจะส่งผลให้เกิดความต้องการปฏิบัติงานในองค์การสวนสัตว์ จนเกิด ความผูกพันกับองค์การจนอยากอยู่และทำตามทุก ๆ เป้าหมาย อีกทั้งหากผู้นำขององค์การ คอยให้ กำลังใจและคอยสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อเพิ่ม ความน่าเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกผูกพันกับองค์การ โดยพร้อมที่จะ คงอยู่กับองค์การสวนสัตว์และพร้อมจะอุทิศแรงกายแรงใจและความสามารถเพื่อจะสามารถขับเคลื่อน องค์การได้ดีสืบไป

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า

1. เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานภายในองค์การสวนสัตว์เท่านั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ควรเพิ่มตัวอย่างจากองค์การ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น และใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน คือ ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อมูล เชิงลึกถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันภายในองค์การ และทำการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสำรวจตรวจสอบ แนวคิดที่ได้ดังกล่าว
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อ ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านรูปแบบหรือลักษณะงาน ด้านผลตอบแทน สวัสดิการ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้ได้ผลวิจัยที่แตกต่างออกไป จาก การศึกษาในครั้งนี้

5.5 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. เนื่องจากเป็นการศึกษาขององค์กรสวนสัตว์ องค์กรเดียว จึงเก็บข้อมูลงานวิจัยแค่ 1 องค์กร
2. เนื่องด้วยสถานการณ์ โควิด-19 ทำให้การรวบรวมข้อมูลและการสำรวจมีระยะเวลาที่จำกัด ส่งผลต่อกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับข้อมูลของงานวิจัย



บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2542). การวิเคราะห์สถิติ:สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย
- จารุวัฒน์ โพธิ์ทอง. (2556). ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิระ ไชยประสิทธิ์. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานประจำระดับปฏิบัติการของบริษัทประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เขษนิร์ แสงสุข. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู. ปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ญาดา สามารถ. (2558). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพร แอบไชสง. (2558). การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาพนักงานโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เดชทัต ใจท่วม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน และความผูกพันในงานของพนักงานกรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถวิล ศรีใจงาม, และวิสิรินทร สิ้นจินดาวงศ์. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
และเขต 2. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 5(3). 168-180.
- ทิวพร รักงาม. (2559). ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคลากร
ทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บารมี จรัสสิงห์. (2556). ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership). สืบค้นจาก [https://plan.dmh.go.th/
forums/index.php?topic=1001.0](https://plan.dmh.go.th/forums/index.php?topic=1001.0).
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2553). การใช้ลักษณะทั่วไปด้านประชากรศาสตร์. กรุงเทพฯ : ยูแอนด์ไอ
อินเตอร์มีเดีย จำกัด.
- เบญจวรรณ ศฤงคาร และจุฑา เทียนไทย. (2556). โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำและ
บรรยากาศองค์การต่อการได้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจ
ลาออกจากงานของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย. วารสารดุสิตบัณฑิตทาง
สังคมศาสตร์, 3(3), 38-50.
- ปริญดา วิจารณ์วัตร. (2550). ผลของภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อผลการ
ปฏิบัติงานของทีมเรือในกิจการเดินเรือ: กลไกการทำงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจเป็น
ตัวแปรสื่อ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่. วารสารร่วมพฤษ มหาวิทยาลัยเกริก, 36
(1), 67-87.
- พระพลากร สุมงคลโล และคณะ. (2561). ภาวะผู้นำท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการแพรวา
กาพสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาพสินธุ์, 5(1), 194-213.
- พระมหาประสงค์ แสงอุ่น. (2557). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความผูกพัน
องค์การของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ และทิพทินนา สมุทรานนท์. (2552). ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน). วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1(2), 78-92.
- ยลดา โฉมิตวิสุทธิคุณ. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์การ: กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ ราษฎร์บูรณะ. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัตติกาล โพธิ์ทอง. (2557). การศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์การระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัตนา ศิริพานิช. (2533). หลักการสร้างแบบสอวัดทางจิตวิทยาและทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เจริญวิทยการพิมพ์.
- วราธิณี น้อยจาด. (2555). ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงการเสริมพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและความผูกพันในงานของ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิภาวรรณ จรัสกุล. (2560). ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 9(1), 80-101.
- ศราวุธ โภชนะสมบัติ. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์. นครสวรรค์: กรมควบคุมโรค. กระทรวงสาธารณสุข.
- ศรีสุนันท์ วัฒนา. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศรุต กาญจนหิรัญ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร ดวงศรี, วันทนา อมตาริยกุล, และพงษ์นิมิต พงษ์ภิญโญ. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 5(2), 192-200.
- ศิวตา กล่อมสุข. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบสนับสนุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมสมร วงศ์จิต, นงลักษณ์ วิรัชชัย, และสำเนา ขจรศิลป์. (2555). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ คุณลักษณะและศักยภาพของทีมที่มีผลต่อการดำเนินงานของทีม: การประยุกต์ใช้โมเดลแบบมีการส่งผ่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 18 (2), 58-68.
- สาตี เฉลียวเกรียงไกร, มาเรียม นะมิ, และอัมพล ชูสนุก. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่. วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 11 (1), 1-11.
- ศุกฤษฏี ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภารัตน์ แจงทอง, และอนุ เจริญวงศ์ระยับ. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในจังหวัดกำแพงเพชร โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน. วารสารวิชาการจัดการ, 36 (1), 81-97.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุรินทร์ ชุมแก้ว, และวิชัย อุตสาหจิต. (2559). วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้าง
ความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ
ผู้บริหารในองค์กรเอกชน. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 56(3), 162-186.
- องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2563). เกี่ยวกับเรา. สืบค้นจาก http://www.zoothailand.org/ewt_news.php?nid=246.
- อาจารย์ ฉัตรมณี. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่. สารนิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- เอกณรงค์ วรสีหะ. (ม.ป.ป.). ภาวะผู้นำ. สืบค้นจาก http://www.elcim.ssru.ac.th/ekgnarong_vo/pluginfile.php/117/block_html/content/ภาวะผู้นำ.pdf.
- Ali Yassin Sheikh Ali, & Ibrahim Hassan Ibrahim. (2014). The Impact of Leadership Style on Corporate
Innovation: Survey from Telecommunication Industry in Somalia. *International
Journal of Academic Research in Management*, 3(3), 233-241.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and
normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development*. New York: Binghamton.
- Azman Ismail, Hasan Al-Banna Mohamed, Ahmad Zaidi Sulaiman, Mohd Hamran Mohamad, &
Munirah Hanim Yusuf. (2011). An Empirical Study of the Relationship between
Transformational Leadership Empowerment and Organizational Commitment.
Business and Economics Research Journal, 2(1), 89-108.
- B.M.Nwibere. (2013). The Influence of Corporate Culture on Managerial Leadership Style: The
Nigerian Experience. *International Journal of Business and Public Administration*,
10(2), 166-187.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Memoona Zareen, Kiran Razzaq, & Bahaudin G.Mujtaba. (2015). Impact of Transactional,
Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative
Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Patricia A.Lapoint, & Ann Liprie-Spence. (2017). Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 118-128.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Sheldon, M. (1971). Investment and involvement as Mechanism Producing commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*.
- Steers, R.M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.
- Weichun Zhu, Bruce J. Avolio, & Fred O. Walumbwa. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร
กรณีศึกษาองค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการจัดการธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

เพื่อให้การศึกษาวิจัยดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อผู้วิจัยสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป และทางผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือนที่ดีของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะใช้ประโยชน์เฉพาะงานวิจัยนี้โดยนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะรวมเท่านั้น ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
จำนวน 39 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน จำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) 20 – 30 ปี 2) 31 – 40 ปี
 3) 41 – 50 ปี 4) 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี
 3) ปริญญาโท 4) ปริญญาเอก

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1) ไม่เกิน 15,000 บาท 2) 15,001-30,000 บาท
 3) 30,001-45,000 บาท 4) 45,001-60,000 บาท
 5) มากกว่า 60,000 บาท

5. ประสบการณ์ในการทำงาน (ที่อยู่ในองค์กรสวนสัตว์)

- 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1-3 ปี
 3) 3-5 ปี 4) 6 ปี ขึ้นไป

6. สำนัก/สถาบัน

- 1) สำนักตรวจสอบ 2) สำนักอนุรักษ์และวิจัย
 3) สำนักบริหารกลาง 4) สำนักพัฒนาธุรกิจ
 5) สำนักการเงินและทรัพย์สิน 6) สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ
 7) สำนักยุทธศาสตร์และแผน 8) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
 9) สำนักกฎหมาย 10) สถาบันบริหารจัดการสวนสัตว์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
คำชี้แจง โปรดระบุระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)						
1	หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2	หัวหน้าของท่านให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาในการทำงาน					
3	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	หัวหน้าของท่านสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์					
5	หัวหน้าของท่านอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ถึงวิสัยทัศน์ ได้อย่างชัดเจน					
6	หัวหน้าของท่านชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานต่าง ๆ ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบได้อย่างชัดเจน					
7	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ความเคารพ และเลื่อมใสอย่างจริงใจ					
8	หัวหน้าของท่านให้เกิดริและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	หัวหน้าของท่านแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ผิดพลาดของ หน่วยงาน					
10	หัวหน้าของท่านทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
11	หัวหน้าของท่านอธิบาย รวมถึงจัดกิจกรรม สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ขององค์กร					
12	หัวหน้าของท่านเป็นที่ไว้วางใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)						
13	หัวหน้าของท่านอธิบายหรือแสดงให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ					
14	หัวหน้าของท่านให้กำลังใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ					
15	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	ข้อความ	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
16	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จได้					
17	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าอยากทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ					
18	หัวหน้าของท่านสามารถพูดหรือ แสดงพฤติกรรมใด ๆ ที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไปได้					
19	หัวหน้าของท่านสามารถพูดหรือกระทำใ้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ					
การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)						
20	หัวหน้าของท่านชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น					
21	หัวหน้าของท่านให้ข้อสังเกตที่ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความเป็นไปได้ถึงสาเหตุของปัญหาอย่างมีเหตุผล					
22	หัวหน้าของท่านกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และหลากหลายมากขึ้น					
23	หัวหน้าของท่านแนะแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาถุกคิดหาวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง					
24	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น					
25	หัวหน้าของท่านสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้และความคิดสร้างสรรค์					
26	หัวหน้าของท่านให้อิสระในการคิดหรือสร้างสรรควิธีการใหม่ๆ ที่จะพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
27	หัวหน้าของท่านจะตั้งข้อคำถามให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้คิดวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตัวเองอย่างสร้างสรรค์					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)						
28	หัวหน้าของท่านทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าได้รับความเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึง					

ข้อ	ข้อความ	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
29	หัวหน้าของท่านยอมรับในความคิดและความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความหลากหลาย					
30	หัวหน้าของท่านสามารถดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมาพัฒนาให้เกิด ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่					
31	หัวหน้าของท่านมักพูดคุยหรือสอบถามเกี่ยวกับความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง สม่ำเสมอ					
32	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญความต้องการของผู้ใต้บังคับ บัญชาแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม					
33	หัวหน้าของท่านให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนอื่น ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพ ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
34	หัวหน้าของท่านมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ เหมาะสมตามความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน					
35	หัวหน้าของท่านคอยสอบถามและตรวจดูงานของผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า กำลังถูกตรวจสอบหรือถูกจับผิด					
36	หัวหน้าของท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยสนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ					
37	หัวหน้าของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ของแต่ละคน					
38	หัวหน้าของท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวและ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่าง สม่ำเสมอ					
39	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจและความสามารถของผู้ใต้บังคับ บัญชาแต่ละคนสม่ำเสมอ เพื่อจะได้พัฒนาศักยภาพได้อย่าง เหมาะสม					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน
คำชี้แจง ปรตระบุดระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร						
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าเป็นพนักงานในองค์กรนี้					
2	ท่านยินดีและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานและองค์กร					
3	ท่านมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรนี้เสมอ					
4	ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันแก้ไข					
5	ท่านคิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม					
6	ถ้าท่านมีโอกาสเปลี่ยนแปลงงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ท่านยังเลือกทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป					
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร						
7	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
8	ท่านเต็มใจที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของท่านทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
9	ไม่ว่าจะทำงานที่ไหน ๆ ท่านก็สามารถทำงานได้ดีเช่นกัน					
10	วิธีปฏิบัติงานในองค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ท่าน					
11	ท่านพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร					
ด้านความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป						
12	ท่านพอใจที่จะทำงานล่วงเวลาให้กับองค์กร					
13	ท่านพอใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม					
14	ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้จนเกษียณอายุ					
15	ท่านรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ					
16	ท่านยินดีที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กร					

*** โอกาสนี้ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง***