

EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PERSONNEL IN THE CHAIPATTANA FOUNDATION

Lalit Thanomsing^{1*}

¹The Chaipattana Foundation, Bangkok 10300, Thailand

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the effects of transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment of personnel in the Chaipattana foundation. The data analysis from 220 questionnaires indicates high level of transformational leadership, moderate level of job satisfaction, and high level of organizational commitment. In addition, the results reveal that personnel with different work experiences in the Chaipattana foundation demonstrate significantly different levels of job satisfaction and personnel with different ages and monthly income show significantly different levels of organizational commitment. Further, results from path analysis indicate that transformational leadership has no direct effect on organizational commitment but an indirect effect on organizational commitment via job satisfaction, with the path coefficient of 0.36.

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, the Chaipattana foundation

*Corresponding author: E-mail address: jaokhun@hotmail.com

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา

ลลิต ถนอมสิงห์¹

¹มูลนิธิชัยพัฒนา, กรุงเทพมหานคร 10300, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม 220 ชุด พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูง ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่ระยะเวลาการทำงานให้แก่มูลนิธิชัยพัฒนาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและบุคลากรที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรผ่านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.36

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, มูลนิธิชัยพัฒนา

บทนำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งถูกนำเสนอเป็นครั้งแรกโดย James MacGregor Burns ในปี ค.ศ. 1978 และต่อมาได้รับการพัฒนาโดย Bass (1985) เป็นภาวะผู้นำที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง และได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Walumbwa & Hartnell, 2011)

แม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการศึกษาและวิจัยอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ ผู้วิจัยกลับพบว่าในประเทศไทยยังมีงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวนน้อย และเท่าที่พบจะเป็นงานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาเช่น พงษ์ศักดิ์

ทองพั้นจั่ง และ ธร สุนทรายุทธ (2553) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชลธิชาอนันต์ธานีและคณะ (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3

ดังนั้น งานวิจัยนี้ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา จะช่วยให้มีหลักฐานเชิงประจักษ์เพิ่มเติมในประเทศไทยเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติในการทำงานของบุคลากรในองค์กรสาธารณกุศล โดยเฉพาะมูลนิธิชัยพัฒนาซึ่งเป็นองค์กรสาธารณกุศลที่มีบทบาทสำคัญระดับประเทศที่ช่วยส่งเสริมให้ประชาชนมีความ

เป็นอยู่ที่ดีขึ้น มูลนิธิชัยพัฒนาจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2531 ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยพระองค์ท่านทรงดำรงตำแหน่งเป็นนายกรัฐมนตรีและทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นองค์ประธาน มูลนิธิชัยพัฒนา มีวัตถุประสงค์หลักในการสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและโครงการพัฒนาอื่นๆ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การสงเคราะห์ช่วยเหลือประชาชนให้มีความร่มเย็นเป็นสุข และอยู่ดีกินดี อันจะนำไปสู่ความมั่นคงของประเทศ คือ “ชัยชนะแห่งการพัฒนา”

ในปัจจุบันมีโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และโครงการพัฒนาอื่นๆ จำนวนหลายร้อยโครงการที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของมูลนิธิชัยพัฒนาและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริส่วนใหญ่เป็นโครงการระยะยาวที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บุคลากรที่ทำงานให้มูลนิธิชัยพัฒนาจึงต้องมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง โครงการต่างๆ จึงจะประสบความสำเร็จลุล่วง จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา และศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนาหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลและประสิทธิผลการดำเนินงานของมูลนิธิชัยพัฒนา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนา
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อและ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา โดยมีความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985) เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรทหาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำจะดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยในอดีต เช่น Allen & Meyer (1990) และ Meyer & Allen (1997) พบว่า ประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านองค์กร เป็นตัวแปรสำคัญที่มี

ผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือ ภาวะผู้นำ (Mowday et al., 1982) ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรหลายประเภทและวัฒนธรรมที่หลากหลาย และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามมีความพยายามและความทุ่มเทที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงมากขึ้น และช่วยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (Walumbwa et al., 2004)

นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยผู้นำทำการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ พยายามให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์กร ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ยอมรับและเอาใจใส่ในความต้องการและศักยภาพที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน และมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตาม (Avolio et al., 1999; Bass & Avolio, 1994.)

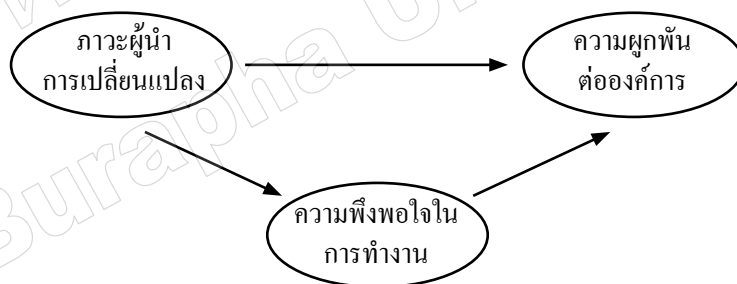
ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร Robbin & Judge (2010) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานถือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานยังไม่พอใจในเรื่องใด เพื่อที่องค์กรจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขได้ตรงประเด็น

มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร และพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง ตัวอย่างเช่น Williams & Anderson (1991); Walumbwa et al. (2005); Nguni et al. (2006)

กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

จากกรอบแนวคิดในภาพที่ 1 ข้างต้น ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

H1: ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

H2: ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

H3: ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

H4: ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล

เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

วิธีการวิจัย

ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรทั้งหมดของมูลนิธิชัยพัฒนาจำนวน 420 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยเลือก เฉพาะบุคลากรที่ทำงานให้มูลนิธิชัยพัฒนามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ซึ่งทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 300 คน

เครื่องมือที่ใช้ในเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตรวัด 5 ระดับ (Likert Scale) แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน สถานภาพการทำงาน และ รายได้ต่อเดือน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาจาก Bass & Avolio (1994) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิด การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

3. ความพึงพอใจในการทำงาน พัฒนาจาก Williams & Anderson (1991) มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านเพื่อนร่วมงาน

4. ความผูกพันต่อองค์กร พัฒนาจาก Meyer & Allen (1997) มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร และ ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่า 0.91 ซึ่งอยู่ในระดับที่สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ จากนั้น ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน โดยแบบสอบถามที่ได้รับคืนกลับมาและมีความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ผลทั้งสิ้น 220 ชุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาใช้โปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ใช้โปรแกรม WarpPLS

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันขององค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 220 คน ดังแสดงในตารางที่ 1 พบว่า เป็นเพศชาย 107 คน (ร้อยละ 48.6) เพศหญิง 113 คน (ร้อยละ 51.4) บุคลากรส่วนใหญ่ 127 คน (ร้อยละ 57.73) มีอายุ 30-50 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด 121 คน (ร้อยละ 55) รองลงมา มีสถานภาพสมรส 83 คน (ร้อยละ 37.7) และเป็นหม้าย 16 คน (ร้อยละ 7.3) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-4 ปี จำนวน 106 คน (ร้อยละ 48.2) รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-10 ปี 66 คน (ร้อยละ 30) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี 28 คน (ร้อยละ 12.7) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี 12 คน (ร้อยละ 5.5) และ ระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี 8 คน (ร้อยละ 3.6) ตามลำดับ

สำหรับวุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่ 132 คน (ร้อยละ 60) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา 44 คน (ร้อยละ 20) จบการศึกษาระดับปริญญาโท 41 คน (ร้อยละ 18.6) จบการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี และ 3 คน (ร้อยละ 1.4) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ในส่วนของสถานภาพการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ 196 คน (ร้อยละ 89) เป็นลูกจ้างประจำ และ 24 คน (ร้อยละ 11) เป็นข้าราชการ ทั้งนี้ 195 คน (ร้อยละ 88.6) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 19 คน (ร้อยละ 8.6) เป็นผู้บริหารระดับต้น 5 คน (ร้อยละ 2.3) เป็นผู้บริหารระดับกลาง และ 1 คน (ร้อยละ 0.5) เป็นผู้บริหารระดับสูง โดยส่วนใหญ่ 155 คน (ร้อยละ 70.5) มีรายได้ 10,001-20,000 บาทต่อเดือน รองลงมา 30 คน (ร้อยละ 13.6) มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน 23 คน (ร้อยละ 10.5) มีรายได้ 20,001-30,000 บาทต่อเดือน และ 12 คน (ร้อยละ 5.5) มีรายได้มากกว่า 30,000 บาทต่อเดือน

ตารางที่ 1 คะแนนความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน ตัวอย่าง	ร้อยละ	ความพึงพอใจในการ ทำงาน		ความผูกพันต่อ องค์กร		
			ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	
เพศ	ชาย	107	48.64	3.45	0.55	4.09	0.58
	หญิง	113	51.36	3.46	0.60	3.99	0.55
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	69	31.36	3.44	0.55	3.91	0.57
	30-50 ปี	127	57.73	3.42	0.56	4.07	0.57
	มากกว่า 50 ปี	24	10.91	3.72	0.65	4.24	0.51
สถานภาพสมรส	โสด	121	55.00	3.40	0.56	3.95	0.57
	สมรส	83	37.73	3.53	0.60	4.14	0.54
	หม้าย/หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	16	7.27	3.55	0.52	4.21	0.66
ระยะเวลาการทำงาน ให้มูลนิธิรัชพัฒนา	1-4 ปี	106	48.18	3.50	0.54	4.04	0.58
	5-10 ปี	66	30.00	3.31	0.57	3.95	0.56
	11-15 ปี	28	12.73	3.52	0.55	4.17	0.62
	16-20 ปี	12	5.45	3.88	0.57	4.17	0.52
	มากกว่า 20 ปี	8	3.64	3.31	0.82	4.13	0.39
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	18.64	3.59	0.66	4.15	0.53
	ปริญญาตรี	132	60.00	3.40	0.55	3.99	0.58
	ปริญญาโท	44	20.00	3.49	0.57	4.05	0.58
	ปริญญาเอก	3	1.36	3.82	0.17	4.28	0.48
สถานภาพการทำงาน	ข้าราชการ	24	10.91	3.48	0.60	3.92	0.59
	ลูกจ้างประจำ	196	89.09	3.46	0.57	4.05	0.57
ตำแหน่งงาน	ผู้ปฏิบัติงาน	195	88.64	3.46	0.57	4.05	0.55
	ผู้บริหารระดับต้น	19	8.64	3.49	0.53	3.98	0.73
	ผู้บริหารระดับกลาง ระดับกลาง	5	0.91	3.53	0.75	4.03	0.65
	ผู้บริหารระดับสูง	1	0.45	2.83	0.00	3.45	0.00
รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่า 10,000 บาท	30	13.64	3.64	0.68	4.32	0.49
	10,000-20,000 บาท	155	70.45	3.41	0.55	3.99	0.59
	20,001-30,000 บาท	23	10.45	3.48	0.38	3.95	0.45
	มากกว่า 30,000 บาท	12	5.45	3.61	0.79	4.10	0.61

1. อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

ใน ส่วนนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งจากวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานให้กับมูลนิธิชัยพัฒนาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่พบว่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานให้กับมูลนิธิชัยพัฒนา 16-20 ปี (3.88 คะแนน) มีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มอื่นทุกกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพ สมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน สถานภาพในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรที่มีอายุ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการทดสอบค่าความแตกต่างรายคู่พบว่า คะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีอายุ

มากกว่า 50 ปี (4.24 คะแนน) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี (3.91 คะแนน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน (4.32 คะแนน) มีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาทต่อเดือน (3.99 คะแนน) และกลุ่มที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาทต่อเดือน (3.95 คะแนน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มี เพศ สถานภาพสมรส วุฒิ การศึกษา ตำแหน่งงาน และสถานภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนา ในตารางที่ 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงทั้งในภาพรวม (ค่าเฉลี่ย 3.71 คะแนน) และปัจจัยย่อยทั้ง 4 ด้าน โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา (ค่าเฉลี่ย 3.85 คะแนน) รองลงมา คือ การมีอิทธิพลทางความคิด (ค่าเฉลี่ย 3.82 คะแนน) การสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ย 3.61 คะแนน) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.54 คะแนน) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนา

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ		แปลผล
	ค่าเฉลี่ย	SD	
การมีอิทธิพลทางความคิด	3.82	0.67	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.61	0.68	สูง
การกระตุ้นทางปัญญา	3.85	0.67	สูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.54	0.69	สูง
รวมทุกด้าน	3.71	0.62	สูง

ตารางที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา

ความพึงพอใจในการทำงาน	ค่าสถิติ		แปลผล
	ค่าเฉลี่ย	SD	
งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	3.83	0.66	สูง
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.86	0.99	ปานกลาง
สภาพแวดล้อมในที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก	3.44	0.81	สูง
ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ	3.27	0.78	ปานกลาง
เพื่อนร่วมงาน	3.89	0.75	สูง
รวมทุกด้าน	3.46	0.57	ปานกลาง

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.46 คะแนน) สำหรับด้านที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.89 คะแนน) รองลงมาคือ งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.83 คะแนน) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก (ค่าเฉลี่ย 3.44 คะแนน) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.27 คะแนน) และ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย 2.86

คะแนน) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนาในตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.04 คะแนน) สำหรับด้านที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือ ความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.19 คะแนน) รองลงมา คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.00 คะแนน) และ ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.92 คะแนน) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าสถิติ		แปลผล
	ค่าเฉลี่ย	SD	
ความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	4.19	0.58	สูง
ความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร	4.00	0.75	สูง
ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.92	0.72	สูง
รวมทุกด้าน	4.04	0.57	สูง

3. การวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวชี้วัด

ตารางที่ 5 รายงานผลการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวชี้วัดซึ่งเป็นองค์ประกอบ

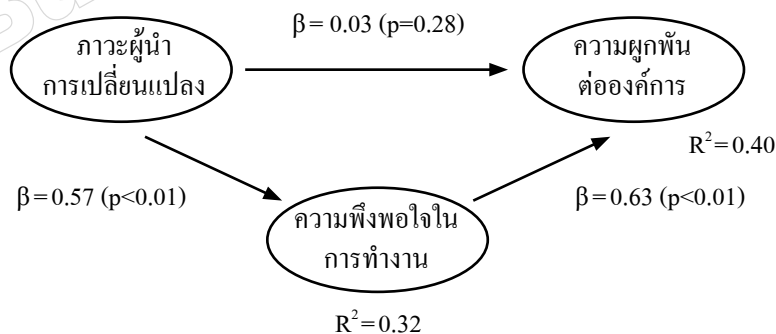
ของตัวแปรคุณลักษณะแฝง ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงว่าค่า Factor Loading ของทุกตัวชี้วัดมีค่ามากกว่า 0.5 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 5 ค่า Factor Loading ของตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ค่า Factor Loading
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การมีอิทธิพลทางความคิด	0.929**
	การสร้างแรงบันดาลใจ	0.908**
	การกระตุ้นทางปัญญา	0.906**
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.898**
ความพึงพอใจในการทำงาน	งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	0.781**
	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.716**
	สภาพแวดล้อมในที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก	0.584**
	ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ	0.850**
	เพื่อนร่วมงาน	0.673**
ความผูกพันต่อองค์กร	ความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	0.781**
	ความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร	0.882**
	ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	0.820**

** , * หมายถึง ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

4. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในส่วนนี้เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ระหว่างภาวะ



ภาพที่ 2 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

จากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง β และค่าสถิตินัยสำคัญ (p-value) ในภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการ

ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.32$) และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

($R^2=0.40$) อย่างไรก็ดี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสามารถ

ประมาณค่าอิทธิพลและสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 สมมติฐานการวิจัย ค่าอิทธิพล และผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าอิทธิพล	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: ภาวะผู้นำแห่งกาเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร	0.03	ไม่สนับสนุน
H2: ภาวะผู้นำแห่งกาเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน	0.57**	สนับสนุน
H3: ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร	0.63**	สนับสนุน
H4: ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน	(0.57**)(0.63**) =0.36**	สนับสนุน

** , * หมายถึง ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูงในภาพรวมและทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิด การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สำหรับระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนาในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าความพึงพอใจในการทำงาน 3 ด้าน อยู่ในระดับสูง ได้แก่ งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก และเพื่อนร่วมงาน และค่าความพึงพอใจในการทำงาน 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างไรก็ดี เป็นที่น่าสังเกตว่าในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้น มีคะแนนต่ำที่สุดจากทั้ง 5 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 2.86 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับอีกทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.27-3.89 คะแนน ซึ่งอาจจะแสดงให้เห็นว่าบุคลากรยังไม่ค่อยพอใจกับค่า

ตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน

ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานให้กับมูลนิธิชัยพัฒนา 16-20 ปี มีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มอื่นทุกกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาการทำงานมีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน สถานภาพในการทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูงในภาพรวมและทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร และความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ในการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า

บุคลากรที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปี สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีอายุมากทำงานให้มูลนิธิชัยพัฒนาเป็นเวลานานจึงมีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังพบว่า คะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน มีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาทต่อเดือน และกลุ่มที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาทต่อเดือน อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นไปได้ว่ามีบุคลากรบางกลุ่มที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้มูลนิธิชัยพัฒนาโดยไม่สนใจรายได้ที่ได้รับ สำหรับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีเพศสภาพเหมาะสม วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และสถานภาพในการทำงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ในตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่า (1) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเป็นบวก 0.03 แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 (2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าอิทธิพล 0.57 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 (3) ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร มีค่าอิทธิพล 0.63 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 และ (4) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าอิทธิพลโดยรวม 0.36 สนับสนุนสมมติฐานที่ 4

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของงานวิจัยนี้ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาจากงานวิจัยในอดีต เช่น Walumbwa et al. (2004) ทำการศึกษาพนักงานของบริษัทในกลุ่มการเงินและธนาคารในประเทศจีนและอินเดีย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Walumbwa et al. (2005) ทำการศึกษาพนักงานของบริษัทในกลุ่มการเงินและธนาคารในประเทศเคนยาและประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ Nguni (2006) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อและมีความผูกพันต่อองค์กรของครูที่สอนในระดับประถมศึกษาในประเทศแทนซาเนีย โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยที่แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมูลนิธิชัยพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น

2. กรอบแนวคิดการวิจัยสามารถนำไปปรับใช้กับองค์การสาธารณกุศลอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

3. ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในงานวิจัยขึ้นไป เช่น ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) วัฒนธรรมองค์กร หรือ ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้เข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้อย่างครบถ้วนและละเอียดยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ชลธิชา อนันต์นาวี, ภารดี อนันต์นาวี, เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ชารี มณีศรี. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การศึกษาชลบุรี เขต 3. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(2), 73-88.
- พงษ์ศักดิ์ ทองพินซัง, ธร สุนทรายุทธ. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของอธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*, 5(1), 76-88.
- 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(1), 1-18.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-767.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. New York: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (Vol. 153). New York: Academic press.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Robbins, S., & Judge, T. (2010). *Essentials of Organization Behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.