

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
องค์กรค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า**

**สารนิพนธ์
ของ
นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ**

**เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

333.314

02170

83

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
องค์กรค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ

18 เม.ย. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

กุมภาพันธ์ 2546

4157065

ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สุพาดา สิริกุดตา.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะข้อมูลส่วนตัว และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของการเปรียบเทียบเชิงซ้อนตามวิธี LSD และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 320 คน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนมาก เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ รายได้ต่อเดือนช่วง 4,480-10,252 บาท ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า พบว่าพนักงาน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้าน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ มีระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทัศนะของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า พบว่าพนักงาน มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย และรายด้านประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับเห็นด้วย

จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า

1. พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้าที่มีเพศต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้าที่มีอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้าที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. พนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้าที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. พนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้าที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. พนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้าที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้า

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AFFECTING STAFF ORGANIZATION'S
COMMITMENT OF KURUSAPA BUSINESS ORGANIZATION : A CASE STUDY OF
TRADING DEPARTMENT**

**AN ARBSTRACT
BY
MISS TUANGRAT CHINTACHAT**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
Feburuary 2003**

Tuangrat Chintachat. (2003). *Transformational Leadership Affecting Staff Organization's Commitment of Kurusapa Business Organization : A Case Study of Trading Department*. Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Assist. Prof. Supada Sirikudta.

This study aimed to investigate organization's commitment, personal data and transformational leadership of administrator of Kurusapa Business Organization, Trading Department. The subjects consisted of 320 staff of Kurusapa Business Organization , Trading Department. Questionnaire was administered and then data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, t-test, One Way Variance Analysis, match pair test by LSD comparison, and Pearson Product Moment.

The results revealed that most of the subjects were female, aged around 31-40 years, married, lower than undergraduate level, 1-10 years of working experience, working in secretary office, 4,480-10,252 baht for income, and more than 4 years working with the present chief.

Major results were as followings :

Organization commitment of staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department was at a high level as a whole and each aspects consist of ; on respect of organizational goal and value, on willing to work hard for organization and on maintaining need of organizational membership was at a high level.

Whereas transformational leadership of administrator of Kurusapa Business Organization, Trading Department as perceived by the staff was at an agreement level as a whole and each aspects as follows ; Idealized Influence, Inspiration Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration as perceived by the staff was at an agreement level.

The testing hypothesis could be concluded as follows ;

1. Staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department with different sex did not significantly affected to organization commitment as a whole and in each aspects.

2. Staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department with different age, working experience, and income significantly affected to different organization commitment at 0.05 level as a whole and in each aspects.

3. Staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department with different marriage status significantly affected to different organization commitment as a whole and on respect of organizational goal and value and maintaining need of organizational membership at .005 level.

4. Staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department with different education significantly affected to different organization commitment at 0.05 level on maintaining need of organizational membership.

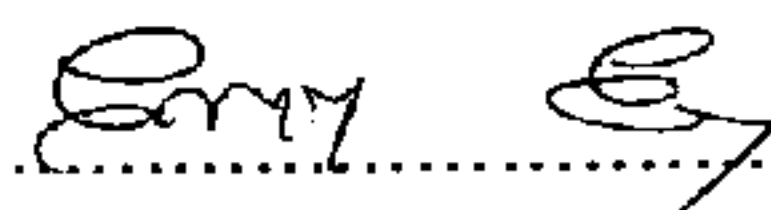
5. Staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department with different working section significantly affected to different organization commitment at 0.05 level on willing to work hard for organization.

6. Staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department with different working experience with the present chief significantly affected to different organization commitment at 0.05 level as a whole and on respect of organizational goal and value.

7. Transformational leadership of administrator of Kurusapa Organization had a positive relationship to organization commitment of staff of Kurusapa Business Organization, Trading Department.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการการ
สอบ ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

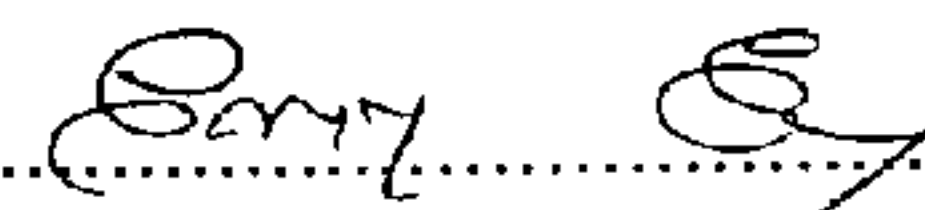
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

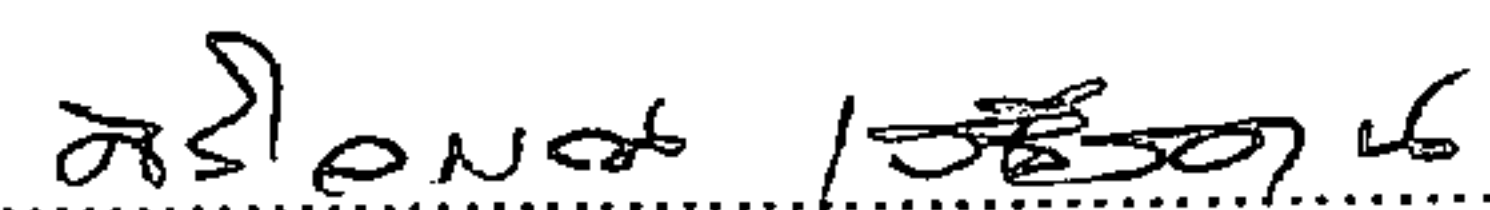
.....

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

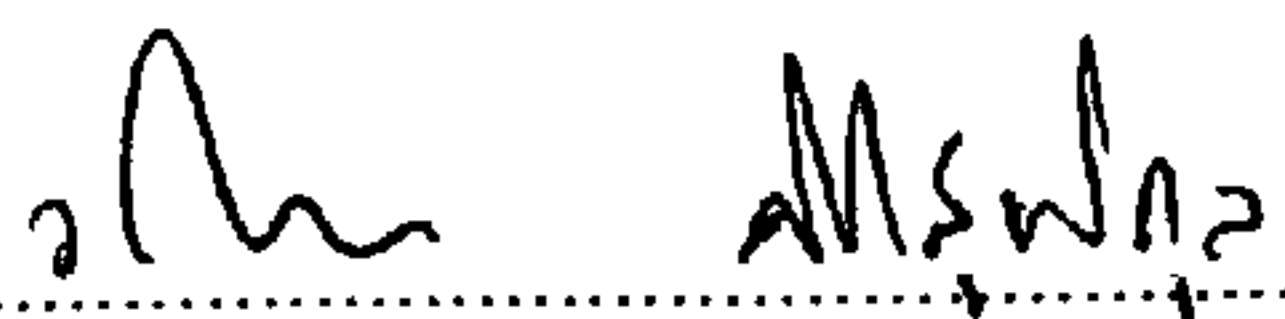
คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

..... กรรมการ

(อาจารย์วรินทรา ศิริสุทธิกุล)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหาร
ธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่.....เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาเอื้อเฟื้อจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำ และอาจารย์ วรินทร์า ศิริสุทธิกุล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาด้านวิชาการ การตรวจคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ตลอดจนการแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง ทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในประเด็นปัญหาในการทำวิจัยมากขึ้น ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำโครงการหลักสูตร ซึ่งทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่องค์การคำของคุรุสภาทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จึงทำให้งานสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณพี่วิภา เทพไอยบุตร พี่ทัศนีย์ แสงทองสกุลเลิศ คุณสมชาย อรุณรุ่งรัมย์ และเพื่อน ๆ MBA การจัดการ ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ

สุดท้ายนี้ หากงานสารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสร้างประโยชน์ต่อไปด้วยประการใดก็ตาม ผู้วิจัยขอมอบความดีทั้งหมดแด่บิดา มารดาและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนและให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนกระทั่งประสบความสำเร็จในวันนี้ได้

ดวงรัตน์ จินตชาติ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
ความเป็นมาขององค์การการค้าของคุรุสภา.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
ความผูกพันต่อองค์การ.....	23
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการผูกพันต่อองค์การของพนักงาน.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	34
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	97
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย.....	97
สรุปการศึกษาค้นคว้า.....	99
การอภิปรายผล.....	110

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย.....	113
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	113
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	119
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	120
ภาคผนวก ข ตาราง Krejcie & Morgan.....	128
ภาคผนวก ค หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	130
ภาคผนวก ง การทดสอบค่าเฉลี่ย.....	134
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	140

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรแยกตามฝ่ายต่าง ๆ.....	34
2	แสดงจำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	35
3	แสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง.....	36
4	แสดงช่วงระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร.....	37
5	แสดงช่วงเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่าง.....	37
6	แสดงจำนวน และคำร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	44
7	แสดงผลข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้า.....	47
8	แสดงผลข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา.....	52
9	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ระหว่าง ชายและหญิงในด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ.....	55
10	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของความคิดเห็นของ พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภาที่มีอายุแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ....	57
11	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ.....	58
12	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ.....	59
13	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้.....	60
14	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน โดยรวม ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	61
15	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของความคิดเห็นของ พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพัน ต่อองค์การ.....	63
16	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีสถานภาพ สมรสแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ.....	64
17	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีสถานภาพ สมรสแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้.....	65
18	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานที่มีสถาน ภาพสมรสแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	66

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การค้าของครูสภาที่มีการศึกษาแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	67
20 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้.....	68
21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การค้าของครูสภาที่มีฝ่ายงานแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	70
22 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงาน ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ.....	71
23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การค้าของครูสภาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	73
24 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ...	74
25 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ.....	76
26 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้.....	77
27 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	79
28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การค้าของครูสภาที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	81
29 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ.....	82
30 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ.....	84

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
31	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้.....	85
32	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน.....	87
33	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การค้าของคุรุสภาที่มีประสบการณ์การทำงานภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	89
34	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ.....	90
35	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันแตกต่างกัน.....	91
36	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้าของคุรุสภาและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า.....	92

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 6 |
| 2 | โครงสร้างการบริหารขององค์การตำรวจนครบาล ในส่วนภาคการค้า ปี 2545..... | 9 |

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่ยุคแห่งสังคมข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (Information Society) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทาง การเมือง เศรษฐกิจและสังคม ในทางการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการเมือง และสังคมโดยเฉพาะพลัง 3 C ซึ่งได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรเป็นอย่างมาก (เสนห์ จุฑาโต. 2541 : 1)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการบริหาร เชิงรวมที่เกี่ยวข้อกับการบริหารทั่วไป (General Management) ของทั้งองค์กร เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เป็นแนวทาง และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวเป็นการวางแผนกลยุทธ์ และแผนงานหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร เป็นการประเมินกลยุทธ์ขององค์กรว่าสำเร็จตามเป้าหมายหรือทิศทางที่วางไว้หรือไม่

คอตเตอร์ (เสนห์ จุฑาโต. 2541 : 1 ; อ้างอิงจาก Kotter. 1988 : 15) ได้อธิบายปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จในองค์กรในปัจจุบันและอนาคต ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำ ถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดัน ให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงต้องได้รับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จากเดิมที่ผู้นำมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้น นอกจากความสามารถ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้นำ ยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัยเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆทั้งด้านความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า ปัญหาอื่นๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ หรือองค์กร ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เรียกว่า "Integrated Leadership" กล่าวคือ เป็นการใช้องค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากทั้งในองค์กรและนอกองค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนและดำเนินการภายใต้กรอบทางด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยเน้นไปที่ กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความได้เปรียบและ รักษาความเป็นผู้นำในตลาดไว้

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการบ่งบอกถึงทัศนคติที่บุคคลมีต่อองค์กร ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อ องค์กรเขาจะกระตือรือร้นในการที่จะเข้ามามีส่วนร่วม และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และมีจิตใจผูกพัน อยากรับผิดชอบการเจริญก้าวหน้า แม้ว่าองค์กรอยู่ในภาวะวิกฤตก็จะพยายามช่วยกันแก้ไขปัญหามา ไม่คิดจะ ออกไปหางานใหม่ (กรองแก้ว อยู่สุข. 2538 : 35) และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความเชื่อถ้อย ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และมีความต้องการอย่างมากที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้จากการศึกษาโดย Mowday, Porter

and Dublin (Steers. 1977 : 46 ; citing Mowday, Porter and Dublin. 1974) พบว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่ขาดความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ (Steers. 1977 : 46 ; citing Schein. 1970 ; Steers. 1975) การทำให้สมาชิกภายในองค์การเกิดความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่าเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับชี้นำพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Robertson and Tang. 1995 : 67) ดังนั้นเองคือการที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การสูง จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นความมีคุณค่าในตนเอง และการบรรลุความสมหวังในชีวิต สามารถพัฒนาพนักงานได้เต็มศักยภาพ นั่นคือ สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลในแง่ความต้องการด้านการบรรลุความสำเร็จ และการเจริญก้าวหน้า ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่มีความหมายและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถสร้างสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ทำให้เข้าถึงอำนาจ และโอกาสในการได้รับการพัฒนา และก้าวหน้าในวิชาชีพ แก่พนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการผลิต และในที่สุด คือ สามารถทำให้คุณภาพงานบริการขององค์การมีคุณภาพสูงขึ้น (Steers. 1977 : 125)

สำหรับองค์การค้ำของคุรุสภาเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการที่ให้บริการเกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน แบบเรียน และหนังสือเรียนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะให้กับเยาวชนไทย ได้แบ่งส่วนงานเป็นภาคต่าง ๆ 6 ภาค ได้แก่ 1)ภาคการเงินและบัญชี 2)ภาคบริหาร 3)ภาคการพิมพ์ 4)ภาคสำนักพิมพ์ 5)ภาคอุตสาหกรรมการศึกษา และ 6)ภาคการค้า ภาคที่ทำรายได้หลักให้แก่องค์การค้ำของคุรุสภาคือภาคการค้า ซึ่งหน้าที่ด้านการตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นภาคที่ให้บริการแก่ลูกค้าที่ส่วนใหญ่เป็นคุณครู นักเรียน นักศึกษา อย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง ในปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้เกิดการขยายตัวทางธุรกิจบริการทางการศึกษา ส่งผลกระทบต่อองค์การค้ำของคุรุสภาเช่นกัน ทำให้มีการแข่งขันกันมากในด้านคุณภาพ และการบริการ ดังนั้นเพื่อหาทางยกระดับคุณภาพและการบริการ สร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการและเพื่อให้สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และสร้างความเจริญให้แก่องค์การ ผู้บริหารองค์การการค้าของคุรุสภา ในส่วนภาคการค้าซึ่งรับผิดชอบดูแลในส่วนด้านการตลาด จำเป็นต้องหาวิธีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร และการหาแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพ และเพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ในองค์การร่วมมือและเต็มใจผลิตงานที่มีคุณภาพ สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ ตลอดจนการนำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศภายใต้การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญต่อผู้นำ ที่จะมีอิทธิพลในการจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม พร้อมทั้งจะพัฒนา เพิ่มศักยภาพตนเอง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จร่วมกันให้กับองค์การ

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภาศึกษา เฉพาะภาคการค้า เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุงการบริหารและการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ซึ่งจะส่งผลทำให้สามารถยกระดับคุณภาพงานบริการขององค์การการค้าของคุรุสภาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า
2. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า
3. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ในการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ให้สูงขึ้น
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมต่อเนื่อง และการเตรียมตัวพนักงานก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร
3. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าของครูสภาภาคการค้า เพื่อที่ผู้บริหารจะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงการบริหารงาน เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เพื่อประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า โดยผู้บริหารที่ถูกประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร นั้น 1 ปีขึ้นไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า จำนวน 835 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า โดยมีจำนวนขนาดตัวอย่างรวม 320 คนซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นพนักงานฝ่ายวางแผนการตลาดจำนวน 33 คน จะใช้วิธีการศึกษา

ประชากรทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 เป็นพนักงานในฝ่ายอื่น ๆ ขององค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า จำนวน 802 คน ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางกระจายและมอร์แกน(บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 40) ได้พนักงาน จำนวน 260 คน + 10%(ในการดำเนินการเพื่อป้องกันความผิดพลาด)รวมประมาณ 287 คน

จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานจากทุกฝ่ายตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) และทำการสุ่มตัวอย่างแบบกระจายอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลากจากรายชื่อพนักงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกดังนี้

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 สถานภาพสมรส

1.1.4 ระดับการศึกษา

1.1.5 ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ

1.1.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.1.7 รายได้ต่อเดือน

1.1.8 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

1.2 องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ตัวแปรตาม ความผูกพันต่อองค์การ

2.1 ความเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ

2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

2.3 ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ได้นิยามศัพท์ที่ใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย เพื่อกำหนดความหมายในการทำ ความเข้าใจร่วมกันดังนี้

1.องค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า หมายถึง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน

2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพลจูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน

- การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

- การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็นการพัฒนาผู้ตาม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ตาม

3. การผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้ำ ที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยงานและองค์การ ซึ่งวัดได้จาก

-ความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ

-ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

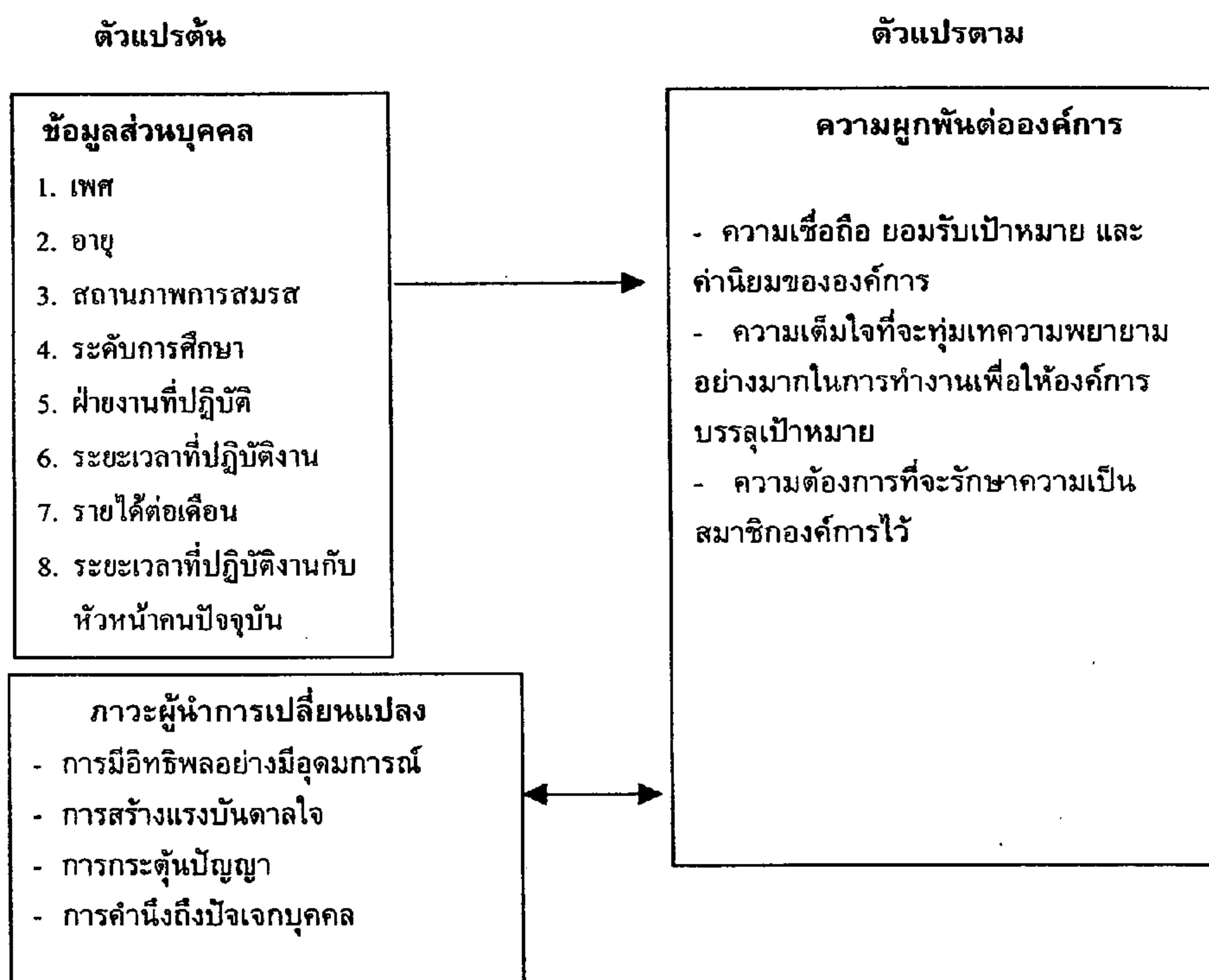
-ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้ำได้แก่หัวหน้าฝ่ายวางแผนการตลาด หัวหน้าฝ่ายการตลาดส่วนกลาง หัวหน้าฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค และหัวหน้าฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร ที่กล่าวมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

5. พนักงาน หมายถึง พนักงานประจำองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ที่ปฏิบัติงานในองค์การค้ำของคຸຣຸສກາภาคการค้ำ เป็นเวลา 1 ปีขึ้นไป และปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่จะรายงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1 ปี ขึ้นไป

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส และ อโวลีโอ ในปี ค.ศ.1991 (Bass. 1999 : 9 – 32 ; Bass. 1997b : 19 – 28 ; Bass & Avolio. 1994 : 2 – 6 ; Bass & Avolio. 1993 : 114 – 122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยนักวิชาการต่างประเทศที่สนใจศึกษาเรื่องนี้ นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้คือ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานองค์การค้าของคหุสภา ภาคการค้า ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน
2. พนักงานองค์การค้าของคหุสภา ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน
3. พนักงานองค์การค้าของคหุสภาภาคการค้าที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน
4. พนักงานองค์การค้าของคหุสภา ภาคการค้า ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

5.พนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้ำ ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

6.พนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้ำ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

7.พนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้ำ ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

8.พนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้ำ ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

9.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้ำของคຸຣຸສກາ ภาคการค้ำ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

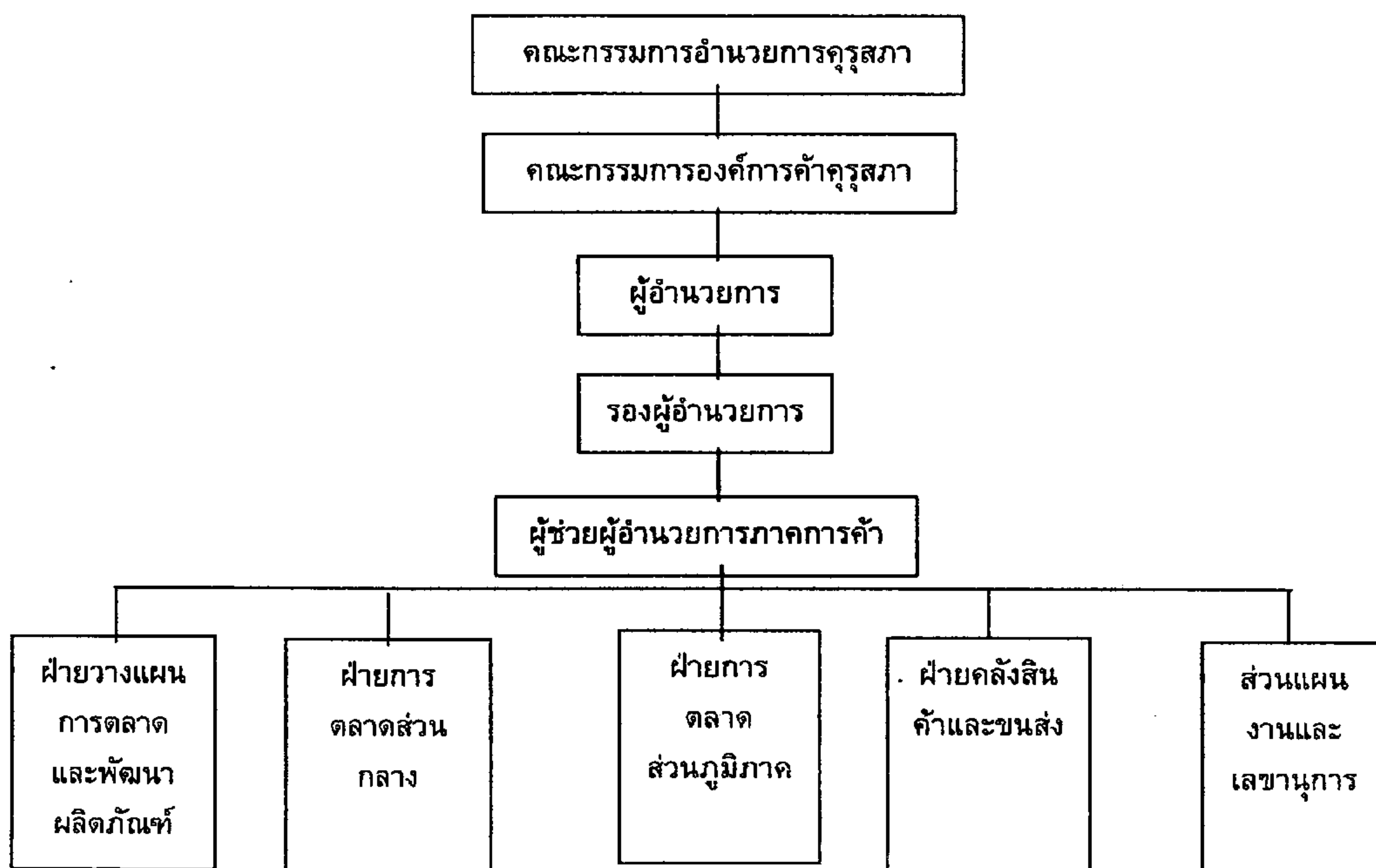
1. ความเป็นมาขององค์การค้าของคุรุสภา
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ความผูกพันต่อองค์กร
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
 - 4.2 ความหมายของการผูกพันต่อองค์กร
 - 4.3 ปัจจัยนำของความผูกพันต่อองค์กร
 - 4.4 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
 - 4.5 ผลของความผูกพันต่อองค์กร
 - 4.6 แนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์กร
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
- 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ความเป็นมาขององค์การค้าของคุรุสภา

คุรุสภามีฐานะเป็นสภาครูของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 มีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนครู ทั้งในด้านส่งเสริมวิทยฐานะและสวัสดิการทั่วไป คุรุสภาจึงต้องมีรายได้เพื่อดำเนินภารกิจ ซึ่งโดยพระราชบัญญัติครูฉบับนี้ในมาตรา 5(3) กำหนดให้คุรุสภาสามารถจัดตั้งหน่วยงานเพื่อจัดหาผลประโยชน์ได้ 1 เมษายน 2493 องค์การค้าของคุรุสภา จึงได้รับการก่อตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ 2 ประการ (องค์การค้าของคุรุสภา. 2545) คือ

1. เพื่อจัดหาผลประโยชน์ให้แก่คุรุสภา
2. เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่การศึกษาของชาติ

องค์การค้าของคุรุสภาในฐานะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของชาติ ได้มีปณิธานมุ่งมั่นในการดำเนินการธุรกิจบนพื้นฐานการอำนวยความสะดวกเพื่อการศึกษาด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหนังสือเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐาน ภารกิจขององค์การค้าคุรุสภา คือ การผลิตหนังสือและการพิมพ์ การผลิตอุปกรณ์การเรียน การจำหน่ายอุปกรณ์การศึกษา โดยองค์การค้าของคุรุสภามีผังการบริหารดังโครงสร้างต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารองค์การค้ำของคหุสสภา ภาคการค้ำ

2. แนวคิดภาวะผู้นำ

การดำเนินงานหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ภายใต้การนำของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ที่ทำงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขาดเสียซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ รวมทั้งการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง

สมพงศ์ เกษมสิน (2519: 281) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม

การปฏิบัติงานของมนุษย์ในองค์การต้องมีผู้นำ อรุณ รักธรรม (2525 : 23) กล่าวว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีภายใต้การนำของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการและไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะบังคับบัญชาขุมพลังแห่งองค์การประสานความพยายามเข้าด้วยกัน และเพื่อเป็นตัวอย่างความนิรันดรของความอดสาหัส

อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำเป็นเพียงตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งในกลุ่มหรือองค์การ การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้าหรือผู้นำต้องศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง

2.1 คำจำกัดความของภาวะผู้นำ

นักทฤษฎีและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ขึ้นกับทัศนะและความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่ง Stogdill (จรัสศรี ไกรนที. 2539 : 15 ; citing Stogdill. 1974 : 259) ได้รวบรวมคำจำกัดความภาวะผู้นำในแง่ต่าง ๆ ไว้ ซึ่งบางส่วนของคำจำกัดความมีดังต่อไปนี้คือ

2.1.1 ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคล เมื่อเขาชักนำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.1.2 ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ในสถานการณ์และการชักนำผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายร่วมกัน

2.1.3 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.1.4 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการให้แนวทางที่มีความหมาย เพื่อความพยายามร่วมกันและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.1.5 ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์

เบสส์ (พนิดา ตามาพงศ์. 2534 : 9 ; อ้างอิงจาก Bass. 1981) ได้สรุปคำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ หมายถึง

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุมสังคม

2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ

3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง ภักดีและร่วมมือ

4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

5. เป็นการกระทำพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวก และการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

6. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าบีบบังคับ

7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการกำหนดสถานการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้นและผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย

9. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ

10. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม สมพงษ์

เกษมสิน (2519 : 281) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กรองแก้ว อยู่สุข (2538 : 132) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการเช่น การได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการและผู้อำนวยการ เป็นต้น ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

เบนนิส (จรัสศรี ไกรนที. 2539 : 17 ; อ้างอิงจาก Bennis. 1959) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งผู้นำชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้คนอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูงโน้มน้าว สร้างความประทับใจ ไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายแนวทางแล้วแต่ความสนใจและทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่ง Yukl (1994 : 11 ; อ้างอิงมาจาก จรัสศรี ไกรนที. 2539 : 17) ได้แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 4 วิธี คือ

2.2.1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษาคุณลักษณะผู้นำได้แนวทางจากทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมัน เช่น Caesar Alexander และ Jefferson ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเหล่านี้เป็นมาตั้งแต่กำเนิด Stogdill ได้สรุปลักษณะผู้นำจากผลการวิจัยของนักวิจัยคุณลักษณะผู้นำ ดังต่อไปนี้ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สติปัญญาดี อดทนต่อความเครียด เชื่อสัจย์ เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่าผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้แตกต่างจากคนอื่น คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการและทักษะทางสติปัญญา

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลในระยะยาว (Delayed Outcome) เช่นการกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามอย่างไร และไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ (Marriner and Tomey (จรัสศรี ไกรนที. 2539 : 21 ; อ้างอิงจาก Marriner and Tomey. 1993 : 11) ด้วยเหตุนี้การวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิภาพ

2.2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยการสังเกต การสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม และการศึกษาในระยะแรกสุดคือการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อ

ค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำ 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) ผู้นำมุ่งงานหมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้าง เพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จและชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือการมุ่งคนคือการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุน แสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Welfare) เช่น การรับฟัง การให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคนเท่าเทียมกัน และนักวิจัยชี้แนะว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างทีมงาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับความสัมพัทธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างทีมงาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับความสัมพัทธ์มากกว่า (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 27 ; อ้างอิงจาก Bernald. 1995 :67) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ผู้นำผู้ซึ่งใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์

นักวิจัยในกลุ่มนี้ได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และ ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissezfaire) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูงและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในผู้ตาม ผู้นำที่ปล่อยตามสบายคือผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงานซึ่งบางทีผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะมีผลทำให้กลุ่มสูญเสียความเป็นเอกภาพสมรรถนะในการผลิตต่ำ และความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill. 1974) ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำและให้แนวทาง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำคือ พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สองคือ พบว่ารูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มนี้ตาม

ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรเลือกรูปแบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม บรรลุเป้าหมายขององค์การและตอบสนองความต้องการของผู้นำเองด้วย (จรัสศรี ไกรนที. 2539 : 20 ; อ้างอิงจาก Bernald. 1995 : 61) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดขึ้นกับผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์

2.2.3 การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ คือ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันไป วูม (อดิญาณ์ ศรีเกษตรริน. 2543 : 19 ; อ้างอิงจาก Barker. 1992 : 9 ; citing Vroom. 1960) อธิบายไว้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเองจัดการ นักทฤษฎีซึ่งศึกษาผู้นำตามสถานการณ์เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fielder (Fiedler, s Contingency of Leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นกับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ คือ ถ้าหากว่าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจนและมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ส่วนทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path Goal Theory) ของ House และ Mitchell ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันผู้นำต้อง

กำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติไปสู่การบรรลุเป้าหมายและจากทฤษฎีนี้ได้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันคือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ในสถานการณ์ซึ่งโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ ขาดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive Leadership) ใช้ในสถานการณ์ซึ่งมีความเครียด มีความขัดแย้ง ผู้ตามขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสถานการณ์ที่น่าเบื่อและเสี่ยงอันตราย ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวลและการเบื่องานลง ตลอดจนการเพิ่มความพยายามให้สูงขึ้น 3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำเลือกใช้ในสถานการณ์ที่งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถโครงสร้างของงานค่อนข้างชัดเจน ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม 4) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) ผู้นำสามารถใช้ในสถานการณ์ซึ่งงานซับซ้อนและท้าทายความสามารถ ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายสำหรับผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ “Life cycle Theory” ของ Hersey และ Blanchard ได้อธิบายไว้ว่าผู้ตามมี 4 ชนิด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามชนิดของผู้ตามคือ 1) ผู้ตามที่ขาดความสามารถและความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบบอกงาน (Telling) 2) ผู้ตามที่ขาดความสามารถแต่มีความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบขายงาน (Selling) 3) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) 4) ผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) โดยผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็ไม่แน่ใจว่าจะทำได้เสมอไป เพราะขึ้นกับลักษณะส่วนตัว (Trait) และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์กิจกรรมและปัญหาที่กำลังเผชิญ

2.2.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power Influence Approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำ เพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวนและชนิดของอำนาจ และวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ นักการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และส่วนใหญ่ นักการศึกษาจะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่าคือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล (Personal Power) ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวของคน ๆ นั้น

ฟราน และราเวน (Yukl. 1994 : 197 ; citing French and Raven. 1959) ได้กล่าวถึงชนิดและแหล่งของอำนาจคือ 1) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะยอมตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมโดยผู้นำ โดยผู้นำสามารถให้ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนเพื่อให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม 2) อำนาจแห่งการบังคับเคี่ยวเข็ญ (Coercive Power) ผู้นำมีความสามารถในการทำโทษ บุคคลจะยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ 3) อำนาจโดยกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ ซึ่งบุคคลเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตาม 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะยอมตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้เฉพาะของการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างดี และถ้าความรู้ ความชำนาญที่ผู้นำมีสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการ ผู้ตามก็จะปฏิบัติ

ตาม 5) อำนาจการอ้างอิง (Reference Power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชอบอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 วิธี จะมองว่าผู้มีหน้าที่นำและผู้ตามมีหน้าที่ตาม โดยผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือขององค์การ (Bass, 1985) ซึ่ง Burn (Burn, 1978) อธิบายไว้ว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตาม เป็นการศึกษาที่ล้าสมัยที่สุด นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสอดคล้องกับที่ผ่านมา ล้าสมัยที่จะทำความเข้าใจกับสาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคปัจจุบัน (Burn, 1978 : 1) เขาจึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับยุคปัจจุบันและแก้ไขภาวะวิกฤติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แบร์เคอร์ (Barker, 1992 : 4) ได้อธิบายไว้เช่นกันว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Manager) กับคนอื่นและไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมของคน และไม่ได้ช่วยอธิบายว่าทำไมบางองค์การประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ขณะที่องค์การอื่นไม่ นอกจากนี้แบร์เคอร์ (Barker, 1992 : 35) ยังได้อธิบายไว้เช่นกันว่า อนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเปลี่ยนไป ผู้นำต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม และต้องเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อพื้นฐานในคน โดยให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญ ให้ความไว้วางใจและใช้อำนาจร่วมกันกับเขา ทฤษฎีซึ่งเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในยุคข้อมูลข่าวสารและการตอบสนองต่ออนาคต ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและส่งเสริมสมรรถนะในการผลิตของพนักงานคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997 : 133) โดยมี เบอร์น (Burns, 1978) และ แบส (Bass, 1985) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายทอดโอเนห์ที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต่องาน ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่ง

เสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก็คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky. 1997 : 374 ; citing Burns. 1978.) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เจ้า (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543; อ้างอิงจาก House. 1977) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และ คานันโก (จรัสศรี ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก Conger & Kanungo. 1987 : 637-647) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์การ เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้จัก ประเมินสถานการณ์ และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤติการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้คอนเกอร์ (จรัสศรี ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก Conger. 1989) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการไม่ยินดีที่จะหารือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขัดขวางผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดผู้นำ

มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมี เช่น งานของโฮเวล และ ฟรอสท์ (จรัสศรี ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก Howell & Frost. 1989 : 243 – 269) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ สแพนเกอร์ และวอยสกี (จรัสศรี ไกรนที. ม.ป.ป. ; อ้างอิงจาก Spingler and Woycke. 1991 : 364 – 396) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา พวกเขาสรุปว่า บุคลิกภาพและความมีบารมีในการสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

แบส (Bass. 1985 : 35 – 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่าง เช่น แบสเสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ อโวลี และแบส (Bass. 1999 : 12 ; citing Avolio & Bass. 1991) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุสุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบส ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าส์ (Bass. 1999 : 12 ; citing House. 1995) และคอนเกอร์ และคานันโก (Bass. 1999 : 12 ; citing Conger and Kanungo. 1988) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบสจึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1978 และ แบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns, 1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 50 – 51 ; อ้างอิงจาก Burns, 1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory).

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอริน มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอริน แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้ มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอริน โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วๆ ไป จะเป็นดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.2536 : 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

เบส (Bass. 1999 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุถึงความสำเร็จตนเอง (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแงุ่มใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่นั้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสในปี ค.ศ.1985 เบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

เบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2 – 7 ; Bass. 1999 : 20) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างนั้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย เบส และ อโวลีโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่แบบสเนนทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 ; อ้างอิงจาก Bass & Avolio. 1994 : 4)

แบบส และ อโวลีโอ ในปี ค.ศ.1991 (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2539 ; อ้างอิงจาก Bass. 1999 : 9 – 32 ; Bass. 1997b : 19 – 28 ; Bass & Avolio. 1994 : 2 – 6 ; Bass & Avolio. 1993 : 114 – 122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I's) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะ

สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามืออุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Bass, 1997a : 133)

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามรายละเอียดดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควิมุขและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอน และให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราช

การทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีการวิจัยและติดตามผล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2539 ; อ้างอิงจาก Bass & Avolio. 1994 : 6 ; citing Bass & Avolio. 1990)

4. ความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจุบันผู้บริหารองค์การให้ความสนใจกับการศึกษาแนวคิด ปัจจัยและผลของความผูกพัน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การขาดความผูกพันต่อองค์การจะเป็นผลให้พนักงานขาดงานและลาออก ซึ่งการที่พนักงานลาออกองค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการจ้างพนักงานใหม่ และการปฐมนิเทศพนักงาน และในองค์การ การลาออกของพนักงานนอกจากจะสูญเสียค่าใช้จ่ายในการปฐมนิเทศ ยังกระทบกระเทือนต่อการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์การในปัจจุบันที่จะต้องค้นหากลวิธีเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานหนัก เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และต้องการที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การอย่างต่อเนื่อง ความคิดในการลาออกลดลงเช่นเดียวกัน ถ้าหากผู้บริหาร ค้นหาวิธีส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงาน และสมาชิกจะมีความผูกพันด้านจิตใจ ผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความก้าวหน้า และชื่อเสียงแก่องค์การต่อไป

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้มองแนวคิดความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 แนวคิด

4.1.1 แนวคิดทางด้านพฤติกรรม

ตามแนวคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ต่อเนื่อง ความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความผูกพันต่อองค์การและไม่คิดจะไปจากองค์การ เนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพ หรือจากองค์การไป ซึ่งผลเสียดังกล่าวอาจเป็นผลประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไป

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานแนวคิดนี้คือ “Becker's Side Bets Orientation” ของเบคเกอร์ (Greenberg and Baron. 1995 : 182 ; citing Becker. 1960) ซึ่งตามแนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่คนได้เปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าเขาจากองค์การไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ซึ่งการที่คน ๆ หนึ่งเข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานหรือองค์การช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่ากับเขาได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้กับองค์การและต้องสูญเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์การอื่น และบุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การ เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน นอกจากนี้เขายังคงผูกติดอยู่กับชื่อเสียง สำหรับความมั่นคงในการดำรงอยู่ในงานในปัจจุบัน ถ้าเขาลาออกจากองค์การไป

ต้องการเป็นผลมาจากการที่คนได้เปรียบเทียบซึ่งกันและกันว่า ถ้าเขาจากองค์กรไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ซึ่งการที่คน ๆ หนึ่งเข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานหรือองค์กรช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่ากับเขาได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้กับองค์กรและต้องสูญเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น และบุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กร เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน นอกจากนี้เขายังคงผูกติดอยู่กับชื่อเสียง สำหรับความมั่นคงในการดำรงอยู่ในงานในปัจจุบัน ถ้าเขาลาออกจากองค์กรไปก่อนกำหนดที่จะได้รับการพิจารณำเหน็จบำนาญหรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องมีกำหนดเวลาที่จะได้รับก็เท่ากับว่าการลงทุนทั้งทางกาย จิตใจ และสติปัญญา ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า ดังนั้น การที่คนคนหนึ่งเข้าทำงานหรือเป็นสมาชิกองค์กรยิ่งนานขึ้นก็เท่ากับเขาทุ่มเทการลงทุนในองค์กรมากขึ้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรก็จะเพิ่มทวีขึ้นตามระยะเวลา และการตัดสินใจจากองค์กรไปเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะสูญเสียเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

4.1.2 แนวคิดทางด้านจิตคติ

ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ผู้ศึกษาแนวคิดนี้ที่มีชื่อเสียงคือ พอร์เตอร์ และคณะ (Porter, et al. 1974) ซึ่งได้มองความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลของ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
1. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้

เมเยอร์ อเลน และแกลเลทรี (จรัสศรี ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก Meyer, Allen and Gellatly. 1984) ได้สรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรไว้เป็น 3 พวก คือ

1. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกขององค์กร และจะต้องสูญเสียจากองค์กรไป แนวคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิด “Side bet Approach” ของแบคเกอร์ (Becker. 1960)

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) สัมพันธ์กับแนวคิด Goal – Congruence Approach ซึ่งคือเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกัน หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กร เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) แนวความคิดเกี่ยวกับความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคมโดยแนวความคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม คือบุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

ภาณี กิริติบุตร (มณี ทาวทวิวงศ์. 2538 : 13 ; อ้างอิงจาก ภาณี กิริติบุตร. 2529) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ว่าสามารถแยกได้ 2 ลักษณะคือ

1. ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์การ (Formal Attachment) เป็นการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การไปปรากฏตัวในที่ทำงานตรงตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น
2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) เป็นความผูกพันหรือความสนใจของพนักงานที่มีอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง มีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานในการทำงาน เพื่อองค์การจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

4.2 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความหนักแน่นของความสัมพันธ์ที่แต่ละบุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกี่ยวข้องกับองค์การ (Steers. 1984 : citing Mowday, Porter and Steers. 1982) ซึ่งแสดงลักษณะเฉพาะโดย 3 องค์ประกอบ คือ

- 4.2.1 ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การ
- 4.2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ
- 4.2.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภายในองค์การ

บุชานน (Buchanan II. 1974 : 533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ในเป้าหมายคุณค่าขององค์การ บทบาท หน้าที่ของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและคุณค่านั้น รวมทั้งการยึดถือซึ่งเขาได้กล่าวว่า ความผูกพันควรมีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identification) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง
2. ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม (Involvement) หรือผูกพันทางจิตวิทยาในการะหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล
3. ความรู้สึกจงรักภักดีและชื่นชมองค์การ สืบเนื่องจากการไม่เต็มใจที่จะจากองค์การไปที่อื่น

นักวิชาการดังกล่าวได้ให้ความหมาย ความผูกพันตามทัศนะและผลการศึกษาของตน แต่ส่วนใหญ่ความหมายคล้ายคลึงกัน กล่าวโดยสรุปคือ เป็นความหนักแน่นที่ปัจเจกบุคคลแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การซึ่งแสดงออกโดย

1. การเชื่อถือน้ององค์การและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์การตลอดไป

ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก Sheldon. 1971 : 143 – 149) ถือว่าอายุเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของสมาชิกในองค์กรเพราะว่า 1) อายุจะเป็นตัวเชื่อมบุคคลให้อยู่กับองค์กร เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินบำนาญ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุหรือ 2) เมื่ออายุมากขึ้นโอกาสทางเลือกในงานลดลง การโยกย้ายไปสู่องค์กรอื่นลดน้อยลง เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ เมื่อทำงานสูงขึ้นการตัดสินใจโยกย้ายไปองค์กรอื่นจะต้องมีสิ่งจูงใจมากพอและมั่นคง

2. ระดับการศึกษา Steers (1984 : 464) กล่าวว่า สมาชิกองค์กรที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าคนที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า เนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์กรสูงกว่า ซึ่งองค์กรไม่สามารถให้ได้และเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรตามที่คาดหวังไว้ก็จะผิดหวัง และจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง (Steers, 1977; Angle และ Perry, 1981; Mowday และคณะ, 1982 อ้างอิงมาจาก สอาด วงศ์นันต์นนท์, 2538) พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาถึงสูงความผูกพันต่อองค์กรยิ่งน้อยลงไป อาจเนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสจะหางานใหม่ได้ง่าย จึงทำให้ผูกพันต่อองค์กรน้อย

3. เพศ Greenberg and Baron (1995 : 185) กล่าวว่า เพศหญิงจะมีความผูกพันต่องานต่ำกว่าเพศชาย ทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงทำงานที่ระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตาม ผู้หญิงที่เกี่ยวข้องที่ระดับสูงในการทำงานในองค์กร จะมีการดึงดูดในงานและผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นตาม Steers (1984 : 464) กล่าวว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อกลุ่มสูงกว่าเพศชาย

4.3.2 ลักษณะงาน (Job Characteristics)

ลักษณะงานที่ดีเปรียบเสมือนแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ในการทำงานของบุคคลทำให้เขาเกิดความรู้สึกอยากทำงาน และผลงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเอง และถ้าหากผลงานไม่ดีบุคคลจะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพงานที่ดี (สอาด วงศ์นันต์นนท์. 2538 : 30 ; อ้างอิงจาก Heckman and Oldham. 1980)

ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานประกอบด้วย

1. เอกลักษณะของงานหรือความเด่นชัดของงาน (Task Identity) คือ ขนาดมากน้อยของงานที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จเป็นอันเดียวโดยรวม และที่ซึ่งสามารถแยกงานเหล่านั้นออกเป็นชิ้นๆ ได้ด้วย ทั้งนี้โดยสามารถที่จะทำงานจากขั้นเริ่มต้นไปจนถึงจบ โดยสามารถมองเห็นผลงานที่ทำออกมาได้ด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2538 : 170)

2. ความหลากหลายของงาน (Skill Variety) คือ ขนาดความมากน้อยของกิจกรรมต่าง ๆ หลากอย่างที่แตกต่างกัน ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จ และซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายอย่างประกอบกันด้วย

3. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) คือ ขนาดความมากน้อยที่งานนั้น ๆ จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีภาพ มีอิสระและสามารถใช้ดุลยพินิจที่ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะกำหนดเวลาทำงาน และกำหนดระเบียบวิธีที่จะทำให้งานนั้นเสร็จได้ด้วยตนเอง

ความอิสระในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก นอกจากจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน การที่สมาชิกสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกมา และสามารถทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์จะเพิ่มความผูกพันต่อองค์การแก่สมาชิก (สอาด วงศ์อนันต์นนท์. 2538 ; อ้างอิงจาก Moris and Sherman. 1981)

4. ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ ขนาดความมากน้อยของงานที่ทำ ที่จะมีอิทธิพลกระทบต่อชีวิตหรือการทำงานของคน ๆ หนึ่ง ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็นผลที่มีต่อภายในองค์การหรือมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกก็ตาม

5. ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) คือ ขนาดความมากน้อยที่ซึ่งผู้ทำงานสามารถทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานที่จำเป็นจนเสร็จหมด ถึงขั้นเห็นถึงผลงานออกมา โดยที่ผู้ทำงานสามารถได้รับข้อมูลตรงและชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลงานที่ผู้ทำงานได้กระทำไป

จากการศึกษาของ Heckman and Oldham (สอาด วงศ์อนันต์นนท์. 2538 : 38; อ้างอิงจาก Heckman and Oldham. 1980) ระบุว่าผลป้อนกลับของงานจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการทำงานของตนเอง เป็นข้อมูลที่ทำให้บุคคลรับรู้ถึงผลงานจริงที่ได้จากงานหรือกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้ว (ธงชัย สันติวงษ์., 2538 : 172 ; อ้างอิงจาก Heckman and Oldham. 1980)

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2535) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน พนักงานต้องการทราบว่าความสามารถของตนอยู่ในระดับใด และควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร ทั้งด้านทัศนคติ ความชำนาญ และความรู้เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยในการเรียนรู้และเข้าใจด้วยตนเองได้อย่างมาก การประเมินผลถ้าเกิดความไม่เป็นธรรมหรือประเมินได้ไม่เที่ยงตรง จะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจนำไปสู่การออกจากงานได้

4.3.3 ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experience) เช่น เจตคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณ้องการเป็นที่พึ่งพิงได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการได้รับการพัฒนา

Steers (1977) ได้วัดประสบการณ์การทำงานโดยเครื่องมือที่สร้างโดย Buchanan II (1974) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร 119 ราย และบุคลากรที่ทำงานในโรงพยาบาล 382 ราย พบว่า ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความผูกพันต่อองค์การ ($R = 0.71$ ในบุคลากรในโรงพยาบาลและ $R = 0.64$ ในกลุ่มตัวอย่างนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร)

ความรู้สึกว่าคุณ้องการเป็นที่พึ่งพิงได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อองค์การว่าคุณ้องการไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาเกิดปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจ้องการสูงก็จะมี ความผูกพันต่อ้องการสูง นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Steers (1977) พบว่า ความรู้สึกว่าคุณ้องการเป็นที่พึ่งพิง ได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ้องการ

ความรู้สึกว่าคุณ้องการมีความสำคัญต่อ้องการ จากการศึกษานี้ของ Buchanan II (1974) ความรู้สึกว่าคุณ้องการมีความสำคัญต่อ้องการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ้องการ ทั้งนี้เนื่องจากการที่ตนเองรู้สึกว่าคุณ้องการมีความสำคัญต่อ้องการ คือความรู้สึกที่ตนได้รับการยอมรับจาก้องการ เป็นเสมือนรางวัลจาก้องการที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากทุ่มเทแรงกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติให้กับ้องการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของเขามีคุณค่า ้องการตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง (Self Esteem) ของผู้ปฏิบัติงาน

ความคาดหวังที่ได้รับจากการสนองตอบจากองค์การ การสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกองค์การได้เห็นว่า เขามีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Buchanan II. 1974 ; Steers. 1977) และจากการศึกษาของ จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) พบว่า ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การเช่นกัน

4.3.4 ลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการผูกพันต่อองค์การ ได้แก่การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Steers (1984 : 464) กล่าวว่า พนักงานที่ทำงานในองค์การที่มีการกระจายอำนาจจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง ผู้บริหารที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจโดยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน พบว่า จะมีส่วนช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (ธีระ วีระธรรมสาริต. 2532 : 30 ; อ้างอิงจาก Hrebiniak and Alutto. 1973)

ทางด้านภาวะผู้นำ พิชชดา วิรัชพินทุ (2536 : 282) กล่าวว่า การใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย จะมีอิทธิพลที่จะทำให้สมาชิกทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและมีความผูกพันต่อหน่วยงานหรือองค์การขึ้นได้

4.4 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

การส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ตลอดจนความผาสุก (Healthy) และประสิทธิผลขององค์การ (จรัสศรี ไกรนที. 2539 : อ้างอิงจาก Buchanan II. 1974 : 533 - 534) ดังนั้นองค์การนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์การยังจะต้องสามารถรักษามูลค่า (Maintenance) ไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้านความผูกพัน (Commitment Attitude) ให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลภายในองค์การ เจตคติความผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์การ คือ

4.4.1 ความผูกพันต่อองค์การ สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออก (Turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบ ของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่งโดยเฉพาะ

4.4.2 ความผูกพันต่อองค์การ จะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันและสถานที่ทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การ

Steers (1977) กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในสิ่งแวดล้อมการทำงาน ขณะที่เจตคติความผูกพันต่อองค์การพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่มันคงตามระยะเวลาที่ผ่านมา

4.4.3 ความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ (Steers. 1977 : 47 ; citing Schein. 1970 ; Steers. 1975)

4.4.4 ความผูกพันต่อองค์การ จะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การด้วยเช่นกัน

4.4.5 ลดโอกาสการคุกคามจากภายนอก เนื่องจากผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

4.5 ผลของความผูกพันต่อองค์การ

สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะประพฤติหรือแสดงออกต่อองค์การแตกต่างไปจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

4.5.1 ความผูกพันต่องาน

ตามความเห็นของ Marsh and Simon (Steers. 1984 : 464 ; citing Marsh and Simon. 958) กล่าวว่า สมาชิกที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมขององค์การ เพราะเห็นว่างานจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกัน สมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมีแนวโน้มขาดงานน้อย

4.5.2 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ (Intent to Remain)

สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ คือ สมาชิกที่ผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การน้อย (Steers. 1984 : 466 ; citing Mowday, Steers and Porter. 1979)

4.5.3 การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ

จากคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การ สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4.6 แนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การ

Buchanan II (1974 : 539) ได้วัดความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการองค์การรัฐบาลและองค์การธุรกิจ โดยมี scale วัด 3 scale คือ

1. สเกลการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Organizational Identification Scales) ประกอบด้วย

1.1 ฉันรู้สึกภาคภูมิใจสำหรับการทำงานในองค์การนี้

1.2 ฉันรู้สึกอย่างแท้จริงว่าปัญหาขององค์การคือปัญหาของฉัน

2. สเกลการเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement Scale) ประกอบด้วย

2.1 สิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นต่อตัวท่านเกี่ยวข้องกับการทำงาน

2.2 งานคือชีวิตของท่าน

3. สเกลความจงรักภักดีต่อองค์การ

3.1 ท่านมีความรู้สึกอบอุ่นที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานในองค์การนี้

3.2 ท่านเต็มใจที่จะใช้ช่วงที่เหลือในอาชีพของท่านกับองค์การนี้

จากการศึกษาที่ผ่านมา ได้มีการพยายามศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผูกพันต่อองค์การ และผลของความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษาในองค์การต่าง ๆ มากมายซึ่งผู้บริหารองค์การค้ำของคุรุสภาสามารถนำผลของการศึกษาดังกล่าว ไปใช้เป็นแนวทางในการหาทางส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้ำของคุรุสภาต่อไป

5.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้ำของคุรุสภากับการผูกพันต่อองค์การ

ในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งพนักงานมีความคาดหวังใหม่ต่อการและผู้นำพนักงานต้องการยอมรับ การเชื่อถือและการไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้พนักงานต้องการทำงานที่ท้าทายและมีความหมาย และต้องการการทำงานที่เพิ่มควมมีคุณค่าในตนเอง (Self – esteem) และการบรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง (Self – actualization) นอกจากนี้พนักงานยังต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (Barker. 1992 : 28) ดังนั้นการที่ผู้บริหารใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและหน่วยงานเป็นเป็นผลให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะของเบสมีมากมายในหลาย ๆ ด้าน แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์หรือเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจของผู้ตามในกลุ่มต่าง ๆ และงานวิจัยที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ศึกษาข้ามวัฒนธรรมได้ และงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือความพึงพอใจของผู้ตาม

กมลวรรณ ชัยวานิช (2536) ศึกษาปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับอนุญาตได้ 74.33 % โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารแบบอื่น ๆ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงมากกว่าที่มีความสามัคคีต่ำ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 432 คน ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับน้อย และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิผลองค์กรเพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลโดยองค์การรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

ธนิดา ฉิมวงษ์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้กระทรวงสาธารณสุข พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บันทึก แท่นพิทักษ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

วรรณดี ชูกาล (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน กลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ หรือมีความสามารถทำนายตัวแปรต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้ตาม ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มหรือองค์กร และความพึงพอใจของผู้ตาม

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Buchanan II (1974 : 533 – 546) ได้ศึกษาการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการในองค์การธุรกิจและองค์การรัฐบาล รวมทั้งหมด 279 คน โดยศึกษาตัวแปรอิสระ 13 ตัว คือ 1) ความชัดเจนในบทบาท 2) การยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่ม 3) เจตคติของกลุ่มต่อองค์กร 4) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร 5) ความคลาดเคลื่อนของสิ่งที่ได้รับกับความเป็นจริงในองค์กร 6) ความท้าทายของงาน 7) ความขัดแย้งในเป้าหมายขององค์กรกับบุคคล 8) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร 9) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 10) ความกลัวการล้มเหลว 11) บรรทัดฐานของความผูกพันต่องาน (Norms) 12) บรรทัดฐานของความผูกพันต่ออาชีพ 13) ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพาได้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร บรรทัดฐานของความผูกพันต่อองค์กร ความท้าทายของงาน และความยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่ม

Medley and Larochelle (จรัสศรี ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก Medley and Larochelle. 1987 : 64JJ – 64NN) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพอใจในงาน โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ใช้ โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire และ Index of work Satisfaction ศึกษาในพยาบาลประจำการที่ทำงานในหน่วยฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลชุมชน 122 ราย พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการเท่ากับ 44 – 251 (ค่าเฉลี่ย 186.3, S.D. 30.2) และพบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าฝ่าย ($r = 0.4010$; $P < 0.001$) แต่ไม่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($r = 0.1469$; $P < 0.001$)

MeDanial and Wolf (จรัสศรี ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก MeDanial and Wolf. 1992 : 60 – 65 64NN) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะผู้นำที่มีผลต่อการลาออกน้อย หรือความพึงพอใจในงานโดยศึกษาในผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาลผู้บริหารระดับกลาง 11 ราย และพยาบาลประจำการ 77 ราย ในโรงพยาบาลขนาดกลางในรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยการสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วยการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) และการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Contingent Rewards) จากการศึกษาพบว่า คะแนนการประเมินตนเองของผู้บริหารสูงกว่าการประเมินโดยพยาบาลประจำการ และการประเมินของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณสมบัติด้านการแลกเปลี่ยนพบว่า คะแนนทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสูงกว่าคะแนนทางด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญที่ $P < 0.05$ และคะแนนความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมากกว่า 3 (ค่าเฉลี่ย > 3.0) และความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ($r = 0.82$)

วิลเลียม สตีเยร์ และเทอร์บอร์กและ (William, Steers and Terborg. 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

เบส (Bass. 1997a : 130 – 139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม ความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน (Bass. 1997a : 130 – 139)

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ปัจจัยของการผูกพันต่อองค์กรมีหลายประการ เช่นปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการ

ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของงาน ผลป้อนกลับของงาน ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ เจตคติต่อกลุ่มองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญในการที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตลอดจนเกิดการผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรค้าของครูสภา ไม่เคยมีใครศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
องค์กรค้าของครูสภา โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า จำนวน 835 คน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรแยกตามฝ่ายต่าง ๆ

หน่วยงาน	ประชากร
1. ฝ่ายวางแผนการตลาด	33
2. ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง	253
3. ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค	89
4. ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง	190
5. ส่วนแผนงานและเลขานุการ	270
รวม	835

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์กรค้าของครูสภา ณ 1 เมษายน 2545

กลุ่มตัวอย่าง

เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า โดยมี
จำนวนขนาดตัวอย่างรวม 320 คนซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นพนักงานฝ่ายวางแผนการตลาดจำนวน 33 คน จะใช้วิธีการศึกษา
ประชากรทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 เป็นพนักงานในฝ่ายอื่น ๆ ขององค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า จำนวน
802 คน ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกขนาดกลุ่ม
ตัวอย่างตามตารางเครจชีและมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 40) ได้พนักงาน จำนวน 260 คน
+ 10%(ในการดำเนินการเพื่อป้องกันความผิดพลาด)รวมประมาณ 287 คน จากนั้นทำการสุ่มตัว
อย่างพนักงานจากทุกฝ่ายตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนพนักงานที่สุ่มมา} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ต้องการสุ่มทั้งหมด} \times \text{พนักงานทั้งหมดในฝ่าย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

และทำการสุ่มตัวอย่างแบบกระจายอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับสลากจากรายชื่อพนักงานให้ครบจำนวน 287 คน จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่ายปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	ประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
1.ฝ่ายวางแผนการตลาด	33	33
2.ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง	253	90
3.ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค	89	32
4.ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง	190	68
5.ส่วนแผนงานและเลขานุการ	270	97
รวม	835	320

หมายเหตุ.- เนื่องจากจำนวนประชากรของฝ่ายวางแผนการตลาดมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงเลือกทั้งหมดของจำนวนประชากรเป็นจำนวนขนาดตัวอย่าง

2.การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการสร้างตามลำดับดังนี้

1.ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

2.ขอบเขตของแบบสอบถามจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

3.รูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 8 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ ได้แก่ เพศชาย และ เพศหญิง โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 2 อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งช่วงอายุแสดงในตาราง 2 โดยการกำหนดช่วงอายุคำนวณดังนี้

ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลองค์การตำรวจนครบาล 1 เมษายน 2545 พนักงานที่อายุมากที่สุดคือ 60 ปี และอายุน้อยที่สุดคือ 21 ปี ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ช่วงอายุดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงอายุ โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

ตาราง 3 แสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม

ช่วงอายุ	
21 - 30 ปี	41 - 50 ปี
31 - 40 ปี	51 - 60 ปี

ข้อที่ 3 สถานภาพการสมรส ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

- 1.โสด
- 2.สมรส
- 3.หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ข้อที่ 4 ระดับการศึกษา ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- 1.ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2.ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
- 3.สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 5 ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

- 1.ฝ่ายวางแผนการตลาด
- 2.ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง
- 3.ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค
- 4.ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง
- 5.ส่วนแผนงานและเลขานุการ

ข้อที่ 6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์การตำรวจนครบาล 1 เมษายน 2545 พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์การนานที่สุดคือ 40 ปี น้อยที่สุดคือ 1 ปี ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ระยะเวลาดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงระยะเวลา โดยแบ่งเป็น 4 ช่วง ดังนี้

ตาราง 4 แสดงช่วงระยะเวลาที่ทำงานในองค์การของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม

ช่วงระยะเวลา	
1 - 10 ปี	21 - 30 ปี
11 - 20 ปี	31 - 40 ปี

ข้อที่ 7 รายได้ต่อเดือน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์การตำรวจครูสภา ณ 1 เมษายน 2545 โดยที่เงินเดือนมากที่สุดคือ 31,740 บาท และน้อยที่สุดคือ 4,880 บาท ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้เงินเดือนดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงเงินเดือนตามตาราง 5

ตาราง 5 แสดงช่วงเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม

ช่วงเงินเดือน	
4,880 - 10,252	20,997 - 26,368
10,253 - 15,624	26,369 - 31,740
15,625 - 20,996	

ข้อที่ 8 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่ายคนปัจจุบัน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ใช้เกณฑ์การหมุนเวียนตำแหน่งขององค์การตำรวจครูสภาซึ่งมีระยะเวลาทุก 4 ปี ดังนี้

1. 1 ปี
2. 2 ปี
3. 3 ปี
4. 4 ปี
5. มากกว่า 4 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การตำรวจครูสภาตามการรับรู้ของพนักงานองค์การตำรวจครูสภา ภาคการค้า แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ

- 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2.การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.การกระตุ้นปัญญา
- 4.การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การตำรวจครูสภา ภาคการค้า แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

- 1.การเชื่อ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- 2.ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ
- 3.ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

โดยตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด จำนวน 20 ข้อ และ 15 ข้อ ตามลำดับ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ตามแนว Likert Scale (มัลลิกา บุญนาค. 2537) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 4 ระดับ คือ

ความคิดเห็นเชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	4
เห็นด้วย	ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	1

ความคิดเห็นเชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	1
เห็นด้วย	ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วย	ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	4

ซึ่งข้อที่มีข้อความในทางลบ ได้แก่ข้อ 5, 8, 11, 19, 20, 21, 25, 33, 34 และ 35

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง และแปลความหมายค่าเฉลี่ย จากนั้นพิจารณาระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา (มัลลิกา บุญนาค. 2537) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.26 - 4.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.25	หมายถึง	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 1.76 - 2.50	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.75	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

และพิจารณาระดับความผูกพัน ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.26 - 4.00	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.25	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์การมาก
ค่าเฉลี่ย 1.76 - 2.50	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์การน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.75	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์การน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และความเหมาะสมของเนื้อหา จากนั้นนำปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เพื่อปรับปรุงให้มีความชัดเจนก่อนนำไปใช้

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานองค์การคำครุสภาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาตรวจให้คะแนน ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 96) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.73

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากองค์การการค้าของครูสภา
2. ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะทำการส่งแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามจากพนักงานองค์การการค้าของครูสภาด้วยตนเอง

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มาแจกแจงความถี่และแสดงผลเป็นร้อยละ โดยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การการค้าของครูสภา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การการค้าของครูสภา ภาคการค้า นำมาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกันโดยการทดสอบด้วยค่า t-test Independent สำหรับสมมติฐานข้อที่ 1

ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการทดสอบแบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One-way Analysis of Variance) หรือ F-test สำหรับทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ถึง ข้อที่ 8

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การการค้าของครูสภากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สำหรับสมมติฐานข้อ 9 ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลในการใช้คอมพิวเตอร์ประมวลผล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC for Windows เพื่อหาค่าสถิติ ดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 35)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{x}$ = คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย

$\sum x$ = ผลรวมของคะแนนข้อมูล

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 65)

$$SD = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ SD แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability of test) โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

(α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 125-126)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_t^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ค่า t-test เพื่อความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ ที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

โดยใช้สูตร Independent t-test ณ ระดับความเชื่อถือทางสถิติที่ร้อยละ 95 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 162)

ถ้าพบว่าค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t – distribution

$\bar{x}_1, \bar{x}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

โดยมีค่าความอิสระ (Degree of Freedom: df)

$$\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$$

3.2 ค่า ANOVA (One-way Analysis of Variance) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ถึงข้อ 8 โดยทดสอบค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยการเปรียบเทียบพหุคูณ สูตรทดสอบ F-test (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 236)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน การแจกแจงที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ค่า Mean square between group ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ค่า Mean square within group ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

กำหนดให้ค่าความอิสระ (Degree of Freedom : df) ระหว่างกลุ่ม = $k - 1$ ภายในกลุ่ม = $n - k$ รวมทั้งหมด = $n - 1$

3.3 การเปรียบเทียบพหุคูณ ตามวิธี LSD (Least Significant Difference) (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2542 : 332-334)

$$\text{สูตร } LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE} \sqrt{\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}}$$

เมื่อ LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบ
 MSE แทน ค่า Mean Square Error ที่ได้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน
 k แทน ค่าจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ใช้ทดสอบ
 n แทน ค่าจำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด

3.4 สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด (วิเชียร เกตุสิงห์. 2541 : 72) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 9

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

เมื่อ r_{XY} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน X
 $\sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนน Y
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
 $\sum Y^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
 $\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่
 n แทน จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบ่งบอกระดับนัยสำคัญ ของการทดสอบสมมติฐานด้วย t-test
F-Prop.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบ่งบอกระดับนัยสำคัญ ของการทดสอบสมมติฐานด้วย F-test
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบ่งบอกระดับนัยสำคัญ ของการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการเปรียบเทียบรายคู่ (LSD) และ การทดสอบสมมติฐานของการหาค่าสหสัมพันธ์
LSD	แทน	วิธีผลต่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Different)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ฝายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานต่อความผูกพันต่อองค์การ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ฝายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	98	30.6
1.2 หญิง	222	69.4
รวม	320	100.0
2. อายุ		
2.1 21-30 ปี	77	24.0
2.2 31-40 ปี	136	42.5
2.3 41-50 ปี	70	21.9
2.4 51-60 ปี	37	11.6
รวม	320	100.0
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	127	39.7
3.2 สมรสแล้ว	173	54.1
3.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	20	6.2
รวม	320	100.0
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	164	51.3
4.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	146	45.6
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	10	3.1
รวม	320	100.0

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5. ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ		
5.1 ฝ่ายวางแผนการตลาด	35	10.9
5.2 ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง	88	27.5
5.3 ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค	32	10.0
5.4 ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง	69	21.6
5.5 ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ	96	30
รวม	320	100.0
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
6.1 1-10 ปี	204	63.8
6.2 11-20 ปี	39	12.2
6.3 21-30 ปี	59	18.4
6.4 31-40 ปี	18	5.6
รวม	320	100.0
7. รายได้ต่อเดือน		
7.1 4,880-10,252 บาท	189	59.1
7.2 10,253-15,624 บาท	44	13.8
7.3 15,625-20,996 บาท	27	8.4
7.4 20,997-26,368 บาท	33	10.3
7.5 26,369-31,740 บาท	27	8.4
รวม	320	100.0
8. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน		
8.1 1 ปี	76	23.8
8.2 2 ปี	57	17.8
8.3 3 ปี	55	17.1
8.4 4 ปี	28	8.8
8.5 มากกว่า 4 ปี	104	32.5
รวม	320	100.0

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 320 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 และเพศชาย มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

อายุ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาคือ พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีจำนวน 77 คนคิดเป็นร้อยละ 24.0 พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 และ พนักงานที่มีอายุ 51-60 มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแล้ว มีจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 รองลงมาคือ พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 และพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาดำรงปริญญาตรีมีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ พนักงานที่มีระดับศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 และ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือ พนักงานที่อยู่ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 พนักงานที่อยู่ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 พนักงานที่อยู่ฝ่ายวางแผนการตลาด มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 และ พนักงานที่อยู่ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 21-30 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 และพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 31-40 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 4,880-10,252 บาท มีจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมาคือ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,253-15,624 บาท มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,997-26,368 บาท มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,625-20,996 บาท มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 26,369-31,740 บาท มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมากกว่า 4 ปี มีจำนวน 104 คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 2 ปี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 3 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายข้อและรายด้าน ดังนี้

ตาราง 7 แสดงผลข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น				$\bar{x}$	SD	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
<u>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u>							
หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม	58	198	49	14	2.95	0.72	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีอุดมการณ์ทำ ให้ท่านเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นที่จะ ทำงานร่วมกับหัวหน้า	44	187	72	16	2.81	0.73	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้พนักงานมองเห็นเป้า หมายขององค์กรในอนาคต	45	176	86	12	2.80	0.72	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านประพฤติตนเป็นแบบ อย่างที่ดี	55	191	64	10	2.91	0.70	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์*	30	154	71	60	2.49	0.91	ไม่เห็น ด้วย
ภาพรวมในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					2.79		เห็นด้วย

*เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

ตาราง 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น				$\bar{x}$	SD	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
<u>การสร้างแรงบันดาลใจ</u>							
หัวหน้าของท่านเป็นตัวอย่างที่ดีใน การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การ	52	190	72	4	2.91	0.66	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่อง ชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น	29	134	117	39	2.48	0.82	ไม่เห็น ด้วย
หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ พนักงานแสดงความสามารถในการ ทำงานอย่างเต็มที่*	30	150	89	51	2.50	0.87	ไม่เห็น ด้วย
หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมี จิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม	37	191	82	10	2.80	0.68	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	38	198	74	10	2.83	0.67	เห็นด้วย
ภาพรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					2.70		เห็นด้วย
<u>การกระตุ้นทางปัญญา</u>							
หัวหน้าของท่านรับฟังความคิดเห็นใน การทำงานของพนักงาน*	36	193	72	19	2.77	0.72	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านให้พนักงานร่วมกันแก้ ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	28	196	85	11	2.75	0.66	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้พนักงาน พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา ด้วยตนเอง	31	218	61	10	2.84	0.62	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านพิสูจน์ให้เห็นว่าการ ร่วมมือกันของพนักงานสามารถแก้ไข ปัญหาทุกอย่างได้	41	188	81	9	2.82	0.68	เห็นด้วย
หัวหน้าช่วยแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้ ท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	34	195	83	8	2.80	0.65	เห็นด้วย
ภาพรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา					2.80		เห็นด้วย

*เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

ตาราง 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น				$\bar{x}$	SD	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
<u>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</u>							
หัวหน้าของท่านเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของ พนักงาน	40	205	62	9	2.87	0.65	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านเป็นที่ปรึกษาให้คำ แนะนำในการทำงานแก่พนักงานทุก คน	41	186	83	10	2.81	0.69	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านทำให้พนักงานรู้สึกมี คุณค่าในตนเอง	35	144	87	52	2.51	0.89	เห็นด้วย
หัวหน้าของท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชัง*	30	158	70	62	2.49	0.91	ไม่เห็น ด้วย
หัวหน้าของท่านให้ความเสมอภาคแก่ พนักงานในการพิจารณาความก้าว หน้าในตำแหน่งงาน*	33	152	71	64	2.48	0.93	ไม่เห็น ด้วย
ภาพรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					2.63		เห็นด้วย
ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					2.73		เห็นด้วย

*เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 7 แสดงถึงระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทัศนะของพนักงานองค์การ
ค้าของคุรุสภาโดยรวม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.73 และเมื่อ
พิจารณารายด้าน สามารถจำแนกเป็นลำดับได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พนักงานมีความคิดเห็น เห็น
ด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.80 รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พนักงานมีความคิดเห็น
เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.79 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่า
เฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.70 และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่า
เฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.63 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแจกแจงเป็นลำดับรายชื่อได้ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1. หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95
2. หัวหน้าของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91
3. หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีอุดมการณ์ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้า พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81
4. หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายขององค์กรในอนาคต พบว่า พนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80
5. หัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49

การสร้างแรงบันดาลใจ

1. หัวหน้าของท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91
2. หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83
3. หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80
4. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50
5. หัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48

การกระตุ้นทางปัญญา

1. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84
2. หัวหน้าของท่านพิสูจน์ให้เห็นว่าการร่วมมือกันของพนักงานสามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากได้อย่างได้ พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82
3. หัวหน้าช่วยแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้ท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80
4. หัวหน้าของท่านรับฟังความคิดเห็นในการทำงานของพนักงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77

5. หัวหน้าของท่านให้พนักงานร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. หัวหน้าของท่านเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของพนักงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87

2. หัวหน้าของท่านเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการทำงานแก่พนักงานทุกคน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81

3. หัวหน้าของท่านทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51

4. หัวหน้าของท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49

5. หัวหน้าของท่านให้ความเสมอภาคแก่พนักงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48

การทดสอบค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ข้อ หัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ หัวหน้าของท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และหัวหน้าของท่านให้ความเสมอภาคแก่พนักงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน แสดงในภาคผนวก ง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายข้อและรายด้าน ดังนี้

ตาราง 8 แสดงผลข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การค้า
คุรุสภา

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				$\bar{x}$	SD	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
<u>การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร</u>							
ค่านิยมองค์กรกับค่านิยมของท่านไม่ ขัดแย้งกัน*	24	162	106	28	2.57	0.76	มาก
เป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายที่ ปฏิบัติได้จริง	41	170	93	16	2.74	0.74	มาก
นโยบายการให้บริการขององค์กรมี ความเหมาะสมในทางปฏิบัติ	33	167	101	19	2.67	0.74	มาก
ท่านรู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์กร	84	173	50	11	3.04	0.75	มาก
ท่านมีความภาคภูมิใจในการเป็น พนักงานขององค์กร*	64	182	59	15	2.92	0.75	มาก
ภาพรวมด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร					2.79		มาก
<u>ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร</u>							
ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	132	176	8	0	3.39	0.54	มากที่สุด
ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร	89	205	22	4	3.18	0.60	มาก
ท่านปฏิบัติตนอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อ เสียงของท่านและองค์กร	124	181	14	1	3.34	0.58	มากที่สุด
ท่านสามารถปฏิบัติงานนอกเวลา นอก สถานที่ ในกรณีงานเร่งด่วน	73	223	21	3	3.14	0.56	มาก
ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ ทำงานเพื่อองค์กร	89	212	17	2	3.21	0.56	มาก
ภาพรวมด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร					3.25		มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				$\bar{x}$	SD	แปลผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
<u>ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้</u>							
ท่านมีความต้องการที่จะทำงานจนเกษียณ	114	120	69	17	3.03	0.89	มาก
องค์กรค้าคุณสุภาเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับท่าน	111	142	55	12	3.10	0.81	มาก
ท่านจะเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนอายุ*	46	130	119	25	2.62	0.83	มาก
ท่านจะไม่ลาออกจากองค์กรถ้ามีงานอื่นให้ผลตอบแทนมากกว่า*	50	128	110	31	2.62	0.86	มาก
ท่านมีความสุขในการทำงานที่องค์กรค้าของคุณสุภา*	59	168	73	20	2.83	0.80	มาก
ภาพรวมด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้					2.84		มาก
ภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร					2.96		มาก

*เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 8 แสดงถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในทัศนะของพนักงานองค์กรค้าคุณสุภาโดยรวม พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.96 และเมื่อพิจารณารายด้าน สามารถจำแนกเป็นลำดับได้ดังนี้ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.25 รองลงมาคือ ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.84 และ การเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.79 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแจกแจงเป็นลำดับรายชื่อได้ดังนี้

การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

1. ท่านรู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04
2. ท่านมีความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92

3. เป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้จริง พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74

4. นโยบายการให้บริการขององค์การมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67

5. ค่านิยมองค์การกับค่านิยมของท่านไม่ขัดแย้งกัน พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ

1. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

2. ท่านปฏิบัติตนอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อเสียงของท่านและองค์การ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

3. ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อองค์การ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21

4. ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

5. ท่านสามารถปฏิบัติงานนอกเวลา นอกสถานที่ ในกรณีงานเร่งด่วน พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

1. องค์การคำครุสภาเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับท่าน พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

2. ท่านมีความต้องการที่จะทำงานจนเกษียณ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

3. ท่านมีความสุขในการทำงานที่องค์การคำของครุสภา พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83

4. ท่านจะเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนอายุ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62

5. ท่านจะไม่ลาออกจากองค์การถ้ามีงานอื่นให้ผลตอบแทนมากกว่า พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สามารถแสดงผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-Test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 9

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ ระหว่างชายและหญิงในด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

ความผูกพัน	เพศ	จำนวน	$\bar{x}$	$S.D.$	t	df	p
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	ชาย	98	2.908	0.733	1.145	318	0.253
	หญิง	222	2.811	0.686			
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ	ชาย	98	3.378	0.547	0.398	318	0.691
	หญิง	222	3.351	0.541			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้	ชาย	98	2.959	0.785	0.643	318	0.521
	หญิง	222	2.901	0.730			
ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ	ชาย	98	3.122	0.597	0.696	318	0.487
	หญิง	222	3.072	0.597			

จากตาราง 9 พบว่าค่า Probability (p) ของความผูกพันของพนักงานโดยรวม มีค่าเท่ากับ 0.487 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มี ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.253 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานองค์กรการคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร มี ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.691 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานองค์กรการคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ มี ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.521 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานองค์กรการคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานองค์กรการคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์กรการคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์กรการคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การ
ค้าของครูสภาที่มีอายุแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prop.
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	8.808	2.936	6.266*	0.000
	ภายในกลุ่ม	316	148.06	0.469		
			4			
	รวม	319	156.87	2		
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการทำงานเพื่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.953	1.318	4.641*	0.003
	ภายในกลุ่ม	316	89.719	0.284		
	รวม	319	93.672			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ขององค์การไว้	ระหว่างกลุ่ม	3	13.065	4.355	8.350*	0.000
	ภายในกลุ่ม	316	164.82	0.522		
			2			
	รวม	319	177.88	8		
ภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.864	1.621	4.714*	0.003
	ภายในกลุ่ม	316	108.68	0.344		
			6			
	รวม	319	113.55			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตาราง 10 พบว่าค่า F-Prop. ของความผูกพันของพนักงานโดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานองค์กรค้าของคຸຣຸສກ ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานองค์กรค้าของคຸຣຸສກ ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเพื่อให้ทราบถึงคู่อายุที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏผลดังตาราง 11 ถึง 14

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
	$\bar{x}$	2.805	2.765	2.786	3.297
21-30 ปี	2.805		0.040 (0.679)	0.019 (0.863)	0.492** (0.000)
31-40 ปี	2.765			0.021 (0.835)	0.533** (0.000)
41-50 ปี	2.786				0.512** (0.000)
51-60 ปี	3.297				

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 11 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.492 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 11 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.533 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 11 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.512 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
	$\bar{x}$	3.364	3.471	3.229	3.189
21-30 ปี	3.364		0.107 (0.160)	0.135 (0.126)	0.174 (0.103)
31-40 ปี	3.471			0.242** (0.002)	0.281** (0.005)
41-50 ปี	3.229				0.039 (0.716)
51-60 ปี	3.189				

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 12 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับอายุ 41-50 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.242 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 12 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็น

รายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.281 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่มีอายุแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
	$\bar{x}$	2.714	2.912	2.886	3.432
21-30 ปี	2.714		0.198 (0.056)	0.171 (0.152)	0.718** (0.000)
31-40 ปี	2.912			0.026 (0.806)	0.521** (0.000)
41-50 ปี	2.886				0.547** (0.000)
51-60 ปี	3.432				

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 13 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.718 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 13 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.521 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 13 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัย

สำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.547 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันโดยรวม ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
	$\bar{x}$	3.039	3.088	2.971	3.405
21-30 ปี	3.039		0.049 (0.556)	0.068 (0.486)	0.366** (0.002)
31-40 ปี	3.088			0.117 (0.177)	0.317** (0.004)
41-50 ปี	2.971				0.434** (0.000)
51-60 ปี	3.405				

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 14 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.366 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 14 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.317 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 14 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี กับอายุ 51-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.434 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อการ
การแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อการ
ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อการ
แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One
Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น
จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก
(H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน
(Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใด
บ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การ
ค้าของครูสภาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prop.
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.539	2.77	5.802*	0.003
	ภายในกลุ่ม	317	151.33	0.477		
			2			
	รวม	319	156.87			
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการทำงานเพื่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.416	0.208	0.707	0.494
	ภายในกลุ่ม	317	93.256	0.294		
	รวม	319	93.672			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ขององค์การไว้	ระหว่างกลุ่ม	2	6.704	3.352	6.208*	0.002
	ภายในกลุ่ม	317	171.18	0.54		
			3			
	รวม	319	177.88			
ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.635	1.818	5.242*	0.006
	ภายในกลุ่ม	317	109.91	0.347		
			5			
	รวม	319	113.55			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตาราง 15 พบว่าค่า F-Prop. ของความผูกพันของพนักงานโดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.494 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานองค์กรค้าของคຸຣຸສກາ ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานองค์กรค้าของคຸຣຸສກາ ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเพื่อให้ทราบถึงคู่ที่แตกต่าง จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏผลดังตาราง 16 ถึง 18

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

สถานภาพสมรส	โสด	สมรส	หม้าย, หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่	
	$\bar{x}$	2.811	2.804	3.350
โสด	2.811	0.008	0.539**	
		(0.926)	(0.001)	
สมรส	2.804		0.547**	
			(0.001)	
หม้าย, หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่	3.350			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 16 แสดงว่า พนักงานที่เป็น โสด กับ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพเป็น โสด มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.539 โดยที่พนักงานที่เป็นโสด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ผลการวิเคราะห์ตาราง 16 แสดงว่า พนักงานที่สมรสแล้ว กับ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่สมรสแล้ว มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ

องค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.547 โดยที่พนักงานที่สมรสแล้ว มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

สถานภาพสมรส	โสด	สมรส	หม้าย, หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่	
	$\bar{x}$	2.756	3.000	3.250
โสด	2.756	0.244** (0.005)	0.494** (0.006)	
สมรส	3.000		0.250 (0.151)	
หม้าย, หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่	3.250			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 แสดงว่า พนักงานที่เป็นโสด กับ สมรสแล้ว จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่เป็นโสด มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่สมรสแล้ว ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.244 โดยที่พนักงานที่เป็นโสด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่สมรสแล้ว

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 แสดงว่า พนักงานที่เป็นโสด กับ เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่เป็นโสด มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.494 โดยที่พนักงานที่เป็นโสด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ

สถานภาพสมรส		โสด	สมรส	หม้าย, หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่
	$\bar{x}$	3.055	3.064	3.500
โสด	3.055		0.008 (0.902)	0.445** (0.002)
สมรส	3.064			0.436** (0.002)
หม้าย, หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่	3.500			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 แสดงว่า พนักงานที่เป็นโสด กับเป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่เป็นโสด มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.445 โดยที่พนักงานที่เป็นโสด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 แสดงว่า พนักงานที่สมรสแล้ว กับเป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่สมรสแล้ว มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.436 โดยที่พนักงานที่สมรสแล้ว มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อการแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อการแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การคำของครูสภาที่มีการศึกษาแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อการ

ความผูกพัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prop.
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.073	0.036	0.074	0.929
	ภายในกลุ่ม	317	156.799	0.495		
	รวม	319	156.872			
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.26	0.63	2.162	0.117
	ภายในกลุ่ม	317	92.411	0.292		
	รวม	319	93.672			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้	ระหว่างกลุ่ม	2	4.767	2.384	4.365*	0.013
	ภายในกลุ่ม	317	173.12	0.546		
	รวม	319	177.888			
ภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อการ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.074	0.537	1.513	0.222
	ภายในกลุ่ม	317	112.476	0.355		
	รวม	319	113.55			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่าค่า F-Prop. ของความผูกพันในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.222 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.929 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การไม่แตกต่างกัน

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.117 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การไม่แตกต่างกัน

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเพื่อให้ทราบถึงคู่ที่แตกต่าง จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏผลดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{x}$	3.037	2.801	2.700
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.037		0.235** (0.005)	0.337 (0.163)
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	2.801			0.101 (0.675)
สูงกว่าปริญญาตรี	2.700			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 20 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.235 โดยที่พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานองค์การค่าของครูสภา ภาคการค้าที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์การค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์การค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การ
ค้าของคุรุสภาที่มีฝ่ายงานแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prop.
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.356	0.339	0.687	0.602
	ภายในกลุ่ม	315	155.516	0.494		
	รวม	319	156.872			
			2			
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการทำงานเพื่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	2.904	0.726	2.52*	0.041
	ภายในกลุ่ม	315	90.768	0.288		
	รวม	319	93.672			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของ องค์การไว้	ระหว่างกลุ่ม	4	2.16	0.54	0.968	0.425
	ภายในกลุ่ม	315	175.727	0.558		
	รวม	319	177.887			
			8			
ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.437	0.359	1.009	0.403
	ภายในกลุ่ม	315	112.113	0.356		
	รวม	319	113.55			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตาราง 21 พบว่าค่า F-Prop ของความผูกพันโดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.403 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาค การค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.602 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การไม่แตกต่างกัน

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.041 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์กรค้าของคฤสุภา ภาคการค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.425 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์กรค้าของคฤสุภา ภาคการค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ไม่แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบถึงคู่ที่แตกต่าง จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏผลดังตาราง 22

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงาน
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร

ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ	ฝ่ายวาง แผนการ ตลาด	ฝ่ายการ ตลาดส่วน กลาง	ฝ่ายการ ตลาดส่วน ภูมิภาค	ฝ่ายคลัง สินค้าและ ขนส่ง	ฝ่ายแผน งานและ เลขานุการ
$\bar{x}$	3.543	3.398	3.313	3.406	3.240
ฝ่ายวางแผนการตลาด	3.543	0.145 (0.177)	0.230 (0.080)	0.137 (0.219)	0.303** (0.005)
ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง	3.398		0.085 (0.442)	0.008 (0.926)	0.158* (0.047)
ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค	3.313			0.093 (0.417)	0.073 (0.506)
ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง	3.406				0.166 (0.051)
ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ	3.240				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 22 แสดงว่า พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายวางแผนการตลาด กับฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายวางแผนการตลาด มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.303 โดยที่พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายวางแผนการตลาด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ

ผลการวิเคราะห์ตาราง 22 แสดงว่า พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง กับฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.047 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.158 โดยที่พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ

สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การ
ค่าของครูสภาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prop.
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	22.773	7.591	17.888*	0.000
	ภายในกลุ่ม	316	134.099	0.424		
	รวม	319	156.872			
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการทำงานเพื่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.914	1.638	5.832*	0.001
	ภายในกลุ่ม	316	88.758	0.281		
	รวม	319	93.672			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ขององค์การไว้	ระหว่างกลุ่ม	3	20.302	6.767	13.57*	0.000
	ภายในกลุ่ม	316	157.586	0.499		
	รวม	319	177.887			
ภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	13.648	4.549	14.39*	0.000
	ภายในกลุ่ม	316	99.902	0.316		
	รวม	319	113.55			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่าค่า F-Prop. ของความผูกพันโดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค่าของครูสภา ภาคการค่า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค่าของครูสภา ภาคการค่า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค่าของครูสภา ภาคการค่า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพื่อให้ทราบถึงคู่ที่แตกต่าง จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏผลดังตาราง 24 ถึง 27

ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี
	$\bar{x}$	2.828	2.256	3.102	3.389
1-10 ปี	2.828		0.572** (0.000)	0.273** (0.005)	0.561** (0.001)
11-20 ปี	2.256			0.845** (0.000)	1.133** (0.000)
21-30 ปี	3.102				0.287 (0.103)
31-40 ปี	3.389				

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 24 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.572 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี
	$\bar{x}$	3.446	3.256	3.136	3.333
1-10 ปี	3.446		0.190*	0.311**	0.113
			(0.041)	(0.000)	(0.388)
11-20 ปี	3.256			0.121	0.077
				(0.270)	(0.611)
21-30 ปี	3.136				0.198
					(0.167)
31-40 ปี	3.333				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 25 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.041 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.190 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 25 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีจากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.311 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี

ตาราง 26 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี
	$\bar{x}$	2.853	2.539	3.170	3.667
1-10 ปี	2.853		0.315*	0.317**	0.814**
			(0.011)	(0.003)	(0.000)
11-20 ปี	2.539			0.631**	1.128**
				(0.000)	(0.000)
21-30 ปี	3.170				0.497**
					(0.009)
31-40 ปี	3.667				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.315 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีจากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.317 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปีจากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี ในด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ

0.814 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีจากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี ในด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.631 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปีจากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี ในด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.128 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีกับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปีจากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีมีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี ในด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.497 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี

ตาราง 27 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		1-10 ปี	11-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี
	$\bar{x}$	3.113	2.590	3.203	3.500
1-10 ปี	3.113		0.523** (0.000)	0.091 (0.276)	0.387** (0.005)
11-20 ปี	2.590			0.614** (0.000)	0.910** (0.000)
21-30 ปี	3.203				0.297 (0.051)
31-40 ปี	3.500				

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 27 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.523 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 27 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.387 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 27 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.614 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 27 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.910 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี

เวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.910 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี

สมมติฐานข้อที่ 7 พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อการแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อการแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การ
ค้าของคุรุสภาที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prop.
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	11.286	2.821	6.105*	0.000
	ภายในกลุ่ม	315	145.586	0.462		
	รวม	319	156.872			
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการทำงานเพื่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	7.493	1.873	6.847*	0.000
	ภายในกลุ่ม	315	86.179	0.274		
	รวม	319	93.672			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ขององค์การไว้	ระหว่างกลุ่ม	4	9.992	2.498	4.686*	0.001
	ภายในกลุ่ม	315	167.896	0.533		
	รวม	319	177.887			
ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	5.234	1.308	3.805*	0.005
	ภายในกลุ่ม	315	108.316	0.344		
	รวม	319	113.55			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 28 พบว่าค่า F-Prop ของพนักงานที่มีต่อความผูกพันโดยรวมต่อองค์การมีค่าเท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพื่อให้ทราบถึงคู่ที่แตกต่าง จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏผลดังตาราง 29 และ 32

ตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

รายได้ต่อเดือน		4,880- 10,252 บาท	10,253- 15,624 บาท	15,625- 20,996 บาท	20,997- 26,368 บาท	26,369- 31,740 บาท
$\bar{x}$		2.831	2.568	2.741	2.909	3.370
4,880-10,252 บาท	2.831		0.263* (0.022)	0.090 (0.521)	0.078 (0.541)	0.540** (0.000)
10,253-15,624 บาท	2.568			0.173 (0.300)	0.341* (0.030)	0.802** (0.000)
15,625-20,996 บาท	2.741				0.168 (0.341)	0.630** (0.001)
20,997-26,368 บาท	2.909					0.461** (0.009)
26,369-31,740 บาท	3.370					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 29 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท กับรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.263 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท

ตาราง 30 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร

รายได้ต่อเดือน		4,880- 10,252 บาท	10,253- 15,624 บาท	15,625- 20,996 บาท	20,997- 26,368 บาท	26,369- 31,740 บาท
	$\bar{x}$	3.423	3.432	3.407	3.242	2.889
4,880-10,252 บาท	3.423		0.009 (0.922)	0.016 (0.883)	0.181 (0.068)	0.534** (0.000)
10,253-15,624 บาท	3.432			0.024 (0.849)	0.189 (0.117)	0.543** (0.000)
15,625-20,996 บาท	3.407				0.165 (0.225)	0.519** (0.000)
20,997-26,368 บาท	3.242					0.354* (0.010)
26,369-31,740 บาท	2.889					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 30 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.534 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 30 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.543 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 30 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มี

มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.519 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีค่าเฉลี่ยความ คิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 30 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.354 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท มีค่าเฉลี่ยความ คิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ตาราง 31 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

รายได้ต่อเดือน		4,880- 10,252 บาท	10,253- 15,624 บาท	15,625- 20,996 บาท	20,997- 26,368 บาท	26,369- 31,740 บาท
	$\bar{x}$	2.868	2.750	2.852	3.061	3.444
4,880-10,252 บาท	2.868		0.118 (0.336)	0.016 (0.916)	0.193 (0.162)	0.577** (0.000)
10,253-15,624 บาท	2.750			0.102 (0.569)	0.311 (0.066)	0.694** (0.000)
15,625-20,996 บาท	2.852				0.209 (0.271)	0.593** (0.003)
20,997-26,368 บาท	3.061					0.384* (0.044)
26,369-31,740 บาท	3.444					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 31 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่าง

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.577 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 31 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.694 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 31 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.593 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 31 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.044 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.384 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ตาราง 32 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน

รายได้ต่อเดือน		4,880- 10,252 บาท	10,253- 15,624 บาท	15,625- 20,996 บาท	20,997- 26,368 บาท	26,369- 31,740 บาท
	$\bar{x}$	3.127	2.864	2.889	3.121	3.333
4,880-10,252 บาท	3.127		0.263** (0.008)	0.238* (0.049)	0.006 (0.958)	0.206 (0.088)
10,253-15,624 บาท	2.864			0.025 (0.860)	0.258 (0.057)	0.470** (0.001)
15,625-20,996 บาท	2.889				0.232 (0.128)	0.444** (0.006)
20,997-26,368 บาท	3.121					0.212 (0.164)
26,369-31,740 บาท	3.333					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 32 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท กับรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.263 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 32 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท กับรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.238 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 32 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน

26,369-31,740 บาท ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.470 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

ผลการวิเคราะห์ตาราง 32 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท กับรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.444 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

สมมติฐานข้อที่ 8 พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อการแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อการแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 33 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ของความคิดเห็นของพนักงานองค์การ
ค้าของครูสภาที่มีประสบการณ์การทำงานภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันแตกต่างกันที่มีต่อความผูกพันต่อ
องค์การ

ความผูกพัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prop.
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	5.367	1.342	2.789*	0.027
	ภายในกลุ่ม	315	151.50	0.481		
			5			
	รวม	319	156.87			
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการทำงานเพื่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.583	0.396	1.353	0.250
	ภายในกลุ่ม	315	92.089	0.292		
	รวม	319	93.672			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ขององค์การไว้	ระหว่างกลุ่ม	4	3.569	0.892	1.612	0.171
	ภายในกลุ่ม	315	174.31	0.553		
			9			
	รวม	319	177.88			
ภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	4	3.99	0.997	2.868*	0.023
	ภายในกลุ่ม	315	109.56	0.348		
	รวม	319	113.55			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 พบว่าค่า พบว่าค่า F-Prop ของพนักงานที่มีต่อความผูกพันโดยรวมต่อองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าพนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันโดยรวมต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.027 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.250 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การไม่แตกต่างกัน

ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ พบว่าค่า F-Prop มีค่าเท่ากับ 0.171 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ไม่แตกต่างกัน

และเพื่อให้ทราบถึงคู่ที่แตกต่าง จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏผลดังตาราง 34 และ 35

ตาราง 34 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันแตกต่างกัน ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กับหัวหน้าคนปัจจุบัน		1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี	มากกว่า 4 ปี
	$\bar{x}$	2.947	2.807	2.709	2.536	2.933
1 ปี	2.947		0.140 (0.249)	0.238 (0.053)	0.412** (0.008)	0.015 (0.889)
2 ปี	2.807			0.098 (0.456)	0.271 (0.091)	0.126 (0.272)
3 ปี	2.709				0.173 (0.282)	0.224 (0.054)
4 ปี	2.536					0.397** (0.008)
มากกว่า 4 ปี	2.933					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 34 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.412 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 34 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี มีความผูกพันแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.397 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมากกว่า 4 ปี

ตาราง 35 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันแตกต่างกัน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน		1 ปี	2 ปี	3 ปี	4 ปี	มากกว่า 4 ปี
	$\bar{x}$	3.145	3.018	2.982	2.857	3.202
1 ปี	3.145		0.127 (0.219)	0.163 (0.120)	0.288* (0.028)	0.057 (0.521)
2 ปี	3.018			0.036 (0.749)	0.160 (0.239)	0.184 (0.059)
3 ปี	2.982				0.125 (0.363)	0.220* (0.026)
4 ปี	2.857					0.345** (0.006)
มากกว่า 4 ปี	3.202					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 35 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.288 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 35 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 3 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 3 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.220 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 3 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี

ผลการวิเคราะห์ตาราง 35 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.345 โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี

สมมติฐานข้อที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า

H_1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 และ 99 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. น้อยกว่า .05

ตาราง 36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การ
ค้าของคุรุสภา และ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า

		การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์การ	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม อย่างมากในการ ทำงานเพื่อองค์การ	ความต้องการที่จะรักษาความ เป็นสมาชิกของ องค์การไว้	ภาพรวมความ คิดเห็นที่มีต่อ ความผูกพัน ต่อองค์การ
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	r	0.195**	0.081	0.147**	0.180**
	Sig.	0.000	0.149	0.009	0.001
	ผล	+	+	+	+
การสร้างแรงบันดาลใจ	r	0.222**	0.194**	0.169**	0.230**
	Sig.	0.000	0.000	0.002	0.000
	ผล	+	+	+	+
การกระตุ้นทาง ปัญญา	r	0.210**	0.081	0.147**	0.148**
	Sig.	0.000	0.147	0.008	0.008
	ผล	+	+	+	+
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	r	0.201**	0.128*	0.119*	0.167**
	Sig.	0.000	0.022	0.033	0.003
	ผล	+	+	+	+
ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	r	0.271**	0.153**	0.189**	0.244**
	Sig.	0.000	0.006	0.001	0.000
	ผล	+	+	+	+

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

+มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

จากตาราง 36 วิเคราะห์ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.18 หมายความว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 18 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ร้อยละ 16.9 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้มากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.148 หมายความว่า การกระตุ้นทางปัญญากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 14.8 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญามีมากขึ้นย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับการเชื่อถือยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.210 หมายความว่า การกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำกับการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 21 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีการกระตุ้นทางปัญญามากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากขึ้นตามไปด้วย

2. การกระตุ้นทางปัญญา ไม่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร เนื่องจากค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05

3. การกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.147 หมายความว่า การกระตุ้นทางปัญญากับความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 14.7 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีการกระตุ้นทางปัญญามากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้มากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.167 หมายความว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 16.7 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีมากขึ้นย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.201 หมายความว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 20.1 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากขึ้นตามไปด้วย

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การที่ระดับนัยสำคัญ .05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.128 หมายความว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 12.8 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การมากขึ้นตามไปด้วย

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.119 หมายความว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 11.9 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้มากขึ้นตามไปด้วย

ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.271 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้นำโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 27.1 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีเยี่ยมจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.271 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 27.1 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมากขึ้นตามไปด้วย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การที่ระดับนัยสำคัญ .01 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.153 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 15.3 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การมากขึ้นตามไปด้วย

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.189 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 18.9 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้มากขึ้นตามไปด้วย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ในด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า
2. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า
3. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน
2. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน
3. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน
4. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน
5. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน
6. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน
7. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน
8. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน
9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้าจำนวน 835 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การคำของครูสภา ภาคการค้า โดยมีจำนวนขนาดตัวอย่างรวม 320 คนซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นพนักงานฝ่ายวางแผนการตลาดจำนวน 33 คน จะใช้วิธีการศึกษาประชากรทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 เป็นพนักงานในฝ่ายอื่น ๆ ขององค์การคำของครูสภา ภาคการค้า จำนวน 802 คน ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางกระจายและมอร์แกน(บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 40) ได้พนักงาน จำนวน 260 คน + 10% (ในการดำเนินการเพื่อป้องกันความผิดพลาด)รวมประมาณ 287 คน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานจากทุกฝ่ายตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนพนักงานที่สุ่มมา} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ต้องการสุ่มทั้งหมด} \times \text{พนักงานทั้งหมดในฝ่าย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

และทำการสุ่มตัวอย่างแบบกระจายอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลากจากรายชื่อพนักงานให้ครบจำนวน 287 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำครูสภากับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำครูสภา โดยแบ่งเป็นสามส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่ายคนปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำครูสภาตามการรับรู้ของพนักงานองค์การคำครูสภา ภาคการค้า จำนวน 20 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ

- 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2.การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.การกระตุ้นปัญญา
- 4.การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำครูสภา ภาคการค้า จำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

- 1.การเชื่อ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- 2.ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ
- 3.ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

โดยตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ตามแบบ Likert Scale 4 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานองค์การคำของครูสภา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจให้ค่าคะแนน จากนั้นทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด.2535:96) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.73

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

- 1.ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากองค์การของคำครูสภา
- 2.ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะทำการส่งแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามจากพนักงานองค์การคำของครูสภาด้วยตนเอง

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มาแจกแจงความถี่และแสดงผลเป็นร้อยละ โดยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage)
ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของครูสภา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การคำของครูสภา ภาคการคำนวณมาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3.เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกันโดยการทดสอบด้วยค่า t-test Independent สำหรับสมมติฐานข้อที่ 1
ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการทดสอบแบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One-way Analysis of Variance) หรือ F-test สำหรับทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ถึง ข้อที่ 8
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของครูสภากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สำหรับสมมติฐานข้อ 9 ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

ผลจากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม สรุปผลได้ดังนี้

เพศ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.4 และ คิดเป็นร้อยละ 30.6 ตามลำดับ

อายุ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาคือ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.0 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9 และ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 51-60 คิดเป็นร้อยละ 11.6 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 54.1 รองลงมาคือ พนักงานที่เป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 39.7 และพนักงานที่เป็นหม้ายหรือหย่าร้างหรือแยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 45.6 และพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือพนักงานที่อยู่ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือพนักงานที่อยู่ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.5 และพนักงานฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง คิดเป็นร้อยละ 21.6 พนักงานฝ่ายวางแผนการตลาด คิดเป็นร้อยละ 10.9 และพนักงานที่อยู่ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค มีจำนวน 32คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาคือพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.4 และพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.2 และพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 4,880-10,252 บาท คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมาคือพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 10,253-15,624 บาท คิดเป็นร้อยละ และพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 13,820,997-26,368 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.3 และพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 15,625-20,996 บาท คิดเป็นร้อยละ และพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 8,426,369-31,740 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.8 และพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.8 และพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.1 และพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี โดยมีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทัศนะของพนักงานองค์การคำของคุรุสภาโดยรวม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.73 และเมื่อพิจารณารายด้าน สามารถจำแนกเป็นลำดับได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.80 รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.79 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.70 และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.63 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแจกแจงเป็นลำดับรายชื่อได้ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อหัวหน้าของท่านเป็นผู้มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 รองลงมาคือ ข้อหัวหน้าของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ข้อหัวหน้าของท่านเป็นผู้มีอุดมการณ์ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้า พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ข้อหัวหน้าของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายขององค์การในอนาคต พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และข้อหัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 ตามลำดับ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อหัวหน้าของท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 รองลงมาคือ ข้อหัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ข้อหัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ข้อหัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และข้อหัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 ตามลำดับ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อหัวหน้าของท่านกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 รองลงมาคือ ข้อหัวหน้าของท่านพิสูจน์ให้เห็นว่าการร่วมมือกันของพนักงานสามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากได้ พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ข้อหัวหน้าช่วยแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้ท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ข้อหัวหน้าของท่านรับฟังความคิดเห็นในการทำงานของพนักงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 และข้อหัวหน้าของท่านให้พนักงานร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ตามลำดับ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อหัวหน้าของท่านเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของพนักงาน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 รองลงมาคือ ข้อหัวหน้าของท่านเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการทำงานแก่พนักงานทุกคน พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ข้อหัวหน้าของท่านทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 ข้อหัวหน้าของท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 และข้อหัวหน้าของท่านให้ความเสมอภาคแก่พนักงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในทัศนะของพนักงานองค์กรค้าของครุสภาโดยรวม พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.96 และเมื่อพิจารณารายด้าน สามารถจำแนกเป็นลำดับได้ดังนี้ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.25 รองลงมาคือ ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.84 และ การเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.79 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแจกแจงเป็นลำดับรายชื่อได้ดังนี้

ด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ข้อท่านรู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 รองลงมาคือ ข้อท่านมีความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ข้อเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้จริง พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ข้อนโยบายการให้บริการขององค์กรมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 และข้อค่านิยมองค์กรกับค่านิยมของท่านไม่ขัดแย้งกัน พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 ตามลำดับ

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร

ข้อท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมาคือ ข้อท่านปฏิบัติตนอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อเสียงของท่าน และองค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ข้อท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อองค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ข้อท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และข้อท่านสามารถปฏิบัติงานนอกเวลา นอกสถานที่ ในกรณีงานเร่งด่วน พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ตามลำดับ

ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ข้อองค์กรค่าของครูสภาเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับท่าน พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 รองลงมาคือ ข้อท่านมีความต้องการที่จะทำงานจนเกษียณ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ข้อท่านมีความสุขในการทำงานที่องค์กรค่าของครูสภา พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ข้อท่านจะเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนอายุ พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 และข้อท่านจะไม่ลาออกจากองค์กรถ้ามีงานอื่นให้ผลตอบแทนมากกว่า พบว่าพนักงานมีความผูกพันในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานองค์กรค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน และพบว่าพนักงานองค์กรค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การด้านการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานองค์กรค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมแตกต่างกัน และพบว่าพนักงานองค์กรค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การด้านการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยที่ พนักงานองค์กรค่าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีอายุ 21-30 ปี มีความผูกพันแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่เป็นโสด มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับ พนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่สมรสแล้ว มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับ พนักงานที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ และ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่พบว่า พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ และ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่พบว่า องค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ แตกต่างกัน โดยที่ พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายวางแผนการตลาด มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีฝ่ายงานที่ปฏิบัติที่ ฝ่ายแผนงานและเลขานุการ ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ

สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 31-40 ปีในด้านภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานข้อที่ 7 พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ และ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,997-26,368 บาท มีความผูกพันแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท ในด้าน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 4,880-10,252 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,253-15,624 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,625-20,996 บาท มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 26,369-31,740 บาท

สมมติฐานข้อที่ 8 พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้าน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร และ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่พบว่า พนักงานองค์กรค้าของครูสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ด้าน การเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และ ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี มีความผูกพันแตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี มีความผูกพันแตกต่างกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี ในด้าน การเชื่อถือ ยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 1 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 3 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 4 ปี มีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกับ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มากกว่า 4 ปี

สมมติฐานข้อที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้าของครูสภา มีความสัมพันธ์กับ
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของครูสภา ภาคการค้า

ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การตำรวจนครบาล โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การตำรวจนครบาล ภาคการตำรวจ

โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้าของครูสภา ในด้าน การมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า ในด้าน
การเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้
และ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำของคุรุสภา ในด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการคำ ในด้าน การเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการทำงานเพื่อองค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ และ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้ำของคุรุสภา ในด้าน การ กระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้ำ ในด้าน การเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ขององค์การไว้ และ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้ำของคุรุสภา ในด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้ำของคุรุสภา ภาคการค้า ในด้าน การเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ และ ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผล

ผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การค้าของครุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า

1. พนักงานองค์การการค้าของครุสภา ภาคการค้าที่มีเพศต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2538) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : เพศ ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2. พนักงานองค์การการค้าของครุสภา ภาคการค้าที่มีอายุต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร้อมพรรณ ปิณฑกิจกุล (2541) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ ความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : อายุ ของพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และ ความผูกพันต่อวิชาชีพ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Franken. 1982) ได้กล่าวว่า อายุเป็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร โดยที่ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรจะเพิ่มขึ้นตามอายุ เพราะเมื่อถามคนงานเกี่ยวกับงานของเขาคนงานที่มีอายุมากจะมีความพอใจในงานที่เขาทำมากกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องมาจากการที่คนงานเหล่านั้นมีประสบการณ์ในงานอยู่ในองค์กรมากขึ้น

3. พนักงานองค์การการค้าของครุสภา ภาคการค้า ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮริบิเนียค และอัทลโต (Hrebiniak and Alutlo. 1972) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนประถม และมัธยม 2 แห่ง และพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล 3 แห่ง พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล : เพศหญิงกับเพศชาย โดยเฉพาะเพศหญิงที่แต่งงานแล้ว หรือเป็นหม้ายจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าหญิงโสด และงานวิจัยของ โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าพนักงานองค์การการค้าของครุสภา ภาคการค้าที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ แตกต่างกัน แต่พบว่าด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อ องค์กรไม่แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากความพยายามของบุคคลที่จะทุ่มเทให้กับองค์กรมาจากลักษณะส่วนบุคคล และความมุ่งมั่นในความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กรนั้น

4. พนักงานองค์การการค้าของครุสภา ภาคการค้าที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2538) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าพนักงานองค์การการค้าของครุสภา ภาคการค้า ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรและด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อ องค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นผลจากพื้นการศึกษา มีผลต่อค่านิยม ความเชื่อ เกี่ยวกับงานที่แต่ละคนยึดถือ ซึ่งเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าให้กับตนเอง

5. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงานกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากองค์การมีมาตรฐานและนโยบายด้านบุคลากร ตลอดจนหลักเกณฑ์พื้นฐานในการจูงใจให้พนักงานมีความพึงพอใจ เท่าเทียมกันจึงเป็นผลให้พนักงานต่างฝ่ายงานกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการจำเป็นจะต้องมีหลักคุณธรรม และความโปร่งใสในการที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ชัดเจนในแต่ละฝ่ายงานด้วย แต่พบว่าด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การแตกต่างกันเนื่องจากความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อโอกาสความก้าวหน้าในงาน ซึ่งส่งผลต่อความต้องการประสบผลสำเร็จในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

6. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร้อมพรรณ ปี หัตถกิจกุล (2541) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อวิชาชีพ และ งานวิจัยของ โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) ที่ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และ บุชชานัน (Buchanan. 1974) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการบริษัทธุรกิจกับรัฐบาล จำนวน 279 คน พบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดความผูกพันต่อองค์การ โดยผู้จัดการจะมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

7. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีรายได้ต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร้อมพรรณ ปีหัตถกิจกุล (2541) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และ ความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : รายได้ของพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อวิชาชีพ และ กรัสกี (Grusky. 1966) ได้ศึกษาเรื่องการเลื่อนตำแหน่งในอาชีพกับความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ ใน United Utility Corporation จำนวน 1,494 คน พบว่าระดับตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ เพราะงานที่ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจะยิ่งได้รับเงินเดือน และมีสิทธิอำนาจมากขึ้น กล่าวคือ ยิ่งอยู่กับองค์การนานก็จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทนสูงขึ้น และยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

8. พนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและด้านการเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร้อมพรรณ ปีหัตถกิจกุล (2541) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และ ความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่าระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อวิชาชีพ แต่พบว่าด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ไม่แตกต่างกัน

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การค้าของคุรุสภา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า กล่าวคือ ถ้าหัวหน้าฝ่ายแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ก็จะส่งผลทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าถ้าหากผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังที่จะพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ก็จะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม โดยกระบวนการที่ผู้นำผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4L (Four L's) คือ การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ (Idealized Influence or Charisma Leadership : or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม การกระตุ้นปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งหากหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการที่จะยกระดับแรงจูงใจของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า จะเป็นผลทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นตามทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโล (Maslow's Hierarchy of Needs) อันเป็นการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และหน่วยงานส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นตาม

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า พบว่าในภาพรวมของพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา ภาคการค้า มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับที่สูง เนื่องมาจากองค์การการค้าของคุรุสภาเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคง มีสวัสดิการที่ดี มีผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและเงินโบนัสสิ้นปีประกอบการที่สูง ส่งผลให้พนักงานเกิดความมั่นใจในองค์กร และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีประเด็นเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่อไป ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารควรที่จะมีการกระจายอำนาจในการบริหารให้กว้างขึ้นเพื่อเป็นการลดขั้นตอนของการทำงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถเข้ามาบริหารงาน
2. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความหลากหลายในการให้ความคิดเห็น และการปฏิบัติงานพนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่แท้จริงและสามารถเข้าใจในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ นอกจากนี้การได้รับข่าวสารข้อมูลที่แท้จริง จะทำให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารควรตระหนักถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่อง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กรให้มาก โดยเฉพาะในเรื่อง การดูแลเอาใจใส่ ความเอื้ออาทร การใช้คำพูดเพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและ การให้คำชมเชยในการทำงาน

5. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านการให้ความเสมอภาคในการทำงานอย่างเท่าเทียมกันและดูแลคอยให้คำชี้แนะอย่างใกล้ชิดเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

6. ผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายและเป็นการเตรียมพร้อมให้พนักงานสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการศึกษาด้านบรรยากาศในการทำงานที่มีประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในอันที่จะพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพขององค์การค้ำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การทำให้แข็งแกร่งภายใต้การแข่งขันและการเตรียมพร้อมสำหรับการออกนอกกรอบราชการ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัสศรี ไกรนที. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- จารุณี วงศ์คำแน่น. (2537). ความผูกพันต่อองค์การการศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงใจ นิลพันธ์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). องค์การทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนิดา จิมวงษ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532) ความผูกพันต่อองค์การการศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นันทนา ประกอบกิจ. (2538). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต แท่นพิทักษ์.(2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจ ในงานครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประคอง กระณสุต.(2538). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ ค.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร
- พินิจา ดามาพงศ์. (2534). *การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำ สุขภาพดีถ้วนหน้า ของสาธารณสุขอำเภอ*. วิทยานิพนธ์ วท.ด.(สาธารณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- พร้อมพรรณ ปัทมกิจกุล. (2541). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2538). *การประกันคุณภาพการพยาบาล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วังใหม่บลูพริ้นท์.
- พิชชดา วิรัชพินทุ. (2536, ตุลาคม - ธันวาคม). "ภาวะผู้นำ : บทบาทของหัวหน้าฝ่าย," *วารสารพยาบาล*. 42 : 279 – 284.
- ฟาริดา อิบราฮิม. (2537). *สาระการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพฯ : บริษัทสามเจริญพาณิชย์.
- มณี ถาวรทิววงศ์. (2536). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานบริการสาธารณสุขในศูนย์บริการสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ ดันตระวิวัฒน์. (2530). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2519). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- สอาด วงศ์อนันต์นนท์. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงานประสพการณ์ในการ
ทำงาน บทบาททางวิชาชีพกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล
ของรัฐ. กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เสนห์ จัยโต. (2541) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- โสภา ทรัพย์มากอุดม. (2533). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- องค์การค้ำคुरुสภา. (2545). สารสนเทศองค์การค้ำคुरुสภา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ค้ำคुरुสภา ลาดพร้าว.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. (2535). "ผู้บริหารการพยาบาลยุคใหม่ : ทักษะทางธุรกิจ," วารสารพยาบาล.
43 : 82 – 92.
- Barker, A. M. (1992). *Transformational nursing leadership : A vision For the future*. New York :
National League for Nursing Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York : The Free
Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational Effectiveness through
transformational leadership*. California : Sage Publication.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free
Press.
- _____. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial
Applications*. 3 rd ed. New York : Free Press.
- _____. (1997a, February). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm
Transend Organizational and National Boudaries?," *American Psychologist*. 52(2) : 30 -139.
- _____. (1997b, Summer). "Personal Selling and Transactional Transformational Leadership,"
Journal of Personal Selling & Sales Management. XVII(3) : 19-28.
- _____. (1999, January). "Two Decades of Research and Development in Transformational
Leadship," *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1) : 9-32.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1990, May). "Developing Transformational Leadership : 1992
and Beyond," *Journal of European Industrial Training*. 14(5) : 21-27
- _____. (1993, Spring). "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public
Administration Quarterly*. 17(1) : 114-122.
- _____. (1994). *Improving Organiztion Effectiveness Through Transformational Leadership*.
Thousand Oaks : Sage.

- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. and Atwater Leanne. (1996, February). "The Transformation and Transactional Leadership of Men and Women," *Applied Psychology : An International Reviews*. 45(1) : 5-35.
- Buchanan II, B. (1974, December). "Building organizational commitment : The Socialization of managers in work organization," *Administrative Science Quaterly* 19 : 533 – 545.
- Bum, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1995). *Behavior in organization : Understanding and managing the human side of work*. Fifth edition. New Jersey : A Simon and Schuster.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1982). "The measurement of organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*. p. 224 – 247.
- Robertson, P. J. and Tang, S. Y. (1995, January - February). "The role of commitment in collective action : Comparing the organizational behavior and rational choice perspective," *Public Administration Review*. 55 : 67 – 76.
- Steers, R. M. (1977, March). "Antecedents and outcome of organizational commitment," *Administrative Science Quaterly*. 22 : 46 – 56.
- Steers, R. M. (1984). *Introduction to organizational behavior*. 2 nd ed. Illinois:Scott, Foresman and Company.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. New Jersey : Prentice Hall International.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การค้ำของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจำนวน 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน จำนวน 20 ข้อ
โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

- | | |
|------------------------------------|-------------|
| 2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.3 การกระตุ้นปัญญา | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การค้ำของ
ครูสภา ภาคการค้า จำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งเป็น

- | | |
|--|-------------|
| 1. การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย
และค่านิยมขององค์กร | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก
ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ความต้องการที่จะรักษา
ความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ หน้าข้อความ หรือเติมข้อความ
ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานองค์การการค้าของคุรุสภา

สำหรับผู้วิจัย

☐ ☐ ☐ 1-3

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

☐ 4

2. อายุ

☐ 21 - 30 ปี

☐ 31 - 40 ปี

☐ 41 - 50 ปี

☐ 51 - 60 ปี

☐ 5

3. สถานภาพสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

☐ 6

4. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับใด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

☐ 7

5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงาน

☐ 1 - 10 ปี

☐ 11 - 20 ปี

☐ 21 - 30 ปี

☐ 31 - 40 ปี

☐ 8

6. ฝ่ายงานที่ท่านปฏิบัติงาน

☐ ฝ่ายวางแผนการตลาด

☐ ฝ่ายการตลาดส่วนกลาง

☐ ฝ่ายการตลาดส่วนภูมิภาค

☐ ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง

☐ ส่วนแผนงานและเลขานุการ

☐ 9

7. รายได้ต่อเดือน

- ☐ 4,880 – 10,252 บาท
- ☐ 10,253 – 15,624 บาท
- ☐ 15,625 – 20,996 บาท
- ☐ 20,997 – 26,368 บาท
- ☐ 26,369 – 31,740 บาท

☐ 10

8. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

- ☐ 1 ปี
- ☐ 2 ปี
- ☐ 3 ปี
- ☐ 4 ปี
- ☐ มากกว่า 4 ปี

☐ 11

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพลจูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้นโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้ วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม					☐ 12
2. หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีอุดมการณ์ทำให้ท่านรู้สึกเกิดความเชื่อมั่นที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้า					☐ 13
3. หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายขององค์การในอนาคต					☐ 14
4. หัวหน้าของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					☐ 15
5. หัวหน้าของท่านขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์					☐ 16
การสร้างแรงบันดาลใจ					
6. หัวหน้าของท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ					☐ 17
7. หัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น					☐ 18
8. หัวหน้าของท่านไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					☐ 19
9. หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม					☐ 20
10. หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					☐ 21

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
การกระตุ้นทางปัญญา					
11.หัวหน้าของท่านไม่เคยรับฟังความคิดเห็นในการทำงานของพนักงาน					☐ 22
12.หัวหน้าของท่านให้พนักงานร่วมกันแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ					☐ 23
13.หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					☐ 24
14.หัวหน้าของท่านพิสูจน์ให้เห็นว่าการร่วมมือกันของพนักงานสามารถแก้ไขปัญหทุกอย่างได้					☐ 25
15.หัวหน้าช่วยแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ให้ท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน					☐ 26
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
16.หัวหน้าของท่านเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของพนักงาน					☐ 27
17.หัวหน้าของท่านเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการทำงานแก่พนักงานทุกคน					☐ 28
18.หัวหน้าของท่านทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง					☐ 29
19.หัวหน้าของท่านเลือกที่รักมักที่ชัง					☐ 30
20.หัวหน้าของท่านให้คนสนิทก้าวหน้าในตำแหน่งงานเท่านั้น					☐ 31

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า

ด้านความผูกพันต่อองค์การ	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้ วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
การเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และ ค่านิยมขององค์การ					
21.ค่านิยมองค์การกับค่านิยมของท่าน ขัดแย้งกัน					☐ 32
22.เป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายที่ ปฏิบัติได้จริง					☐ 33
23.นโยบายการให้บริการขององค์การมี ความเหมาะสมในทางปฏิบัติ					☐ 34
24.ท่านรู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์การ					☐ 35
25.ท่านขาดความภาคภูมิใจในการเป็น พนักงานขององค์การ					☐ 36
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม อย่างมากในการทำงานเพื่อองค์การ					
26.ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมาย					☐ 37
27.ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ					☐ 38
28.ท่านปฏิบัติตนอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อ เสียงของท่านและองค์การ					☐ 39
29.ท่านสามารถปฏิบัติงานนอกเวลา นอกสถานที่ ในกรณีเร่งด่วน					☐ 40
30.ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ ทำงานเพื่อองค์การ					☐ 41

ด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้ วิจัย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
ความต้องการที่จะรักษาความเป็น สมาชิกขององค์กรไว้					
31.ท่านมีความต้องการที่จะทำงานจน เกษียณ					☐ 42
32.องค์กรคำครุสภาเป็นสถานที่ทำงาน ที่ดีที่สุดสำหรับท่าน					☐ 43
33.ท่านจะเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อน อายุ					☐ 44
34.ท่านจะลาออกจากองค์กรถ้ามีงาน อื่นที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า					☐ 45
35.ท่านมีความทุกข์ในการทำงานที่องค์กร การค้าของครุสภา					☐ 46

ภาคผนวก ข
ตาราง Krejcie & Morgan

ตาราง Krejcie & Morgan แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

ภาคผนวก ค
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5644

ที่ ทม 1012/6364

วันที่ /5 สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การกำของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญรองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ อาจารย์วรินทร์า ศิริสุทธิกุล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การกำของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1012/ 6366



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๐ สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการภาคการค้ำ องค์การค้ำของคुरुสภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้ำของคुरुสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้ำ” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้พนักงานองค์การค้ำของคुरुสภาเฉพาะภาคการค้ำ จำนวน 30 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้ำของคुरुสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้ำ ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2545

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5644

โทรสาร. 02-258-4119

ที่ ทม 1012/ 6365



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการภาคการค้า องค์การค้าของคุรุสภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้พนักงานองค์การค้าของคุรุสภา เฉพาะภาคการค้าจำนวน 320 คน ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า ในระหว่างเดือนกันยายน 2545

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวดวงรัตน์ จินตชาติ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5644

โทรสาร. 02-258-4119

ภาคผนวก ง
การทดสอบค่าเฉลี่ย

การทดสอบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเพื่อให้รู้ค่าเฉลี่ยที่ได้มานั้นควรจะตกอยู่ที่ระดับความคิดเห็นว่า เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย จำนวน 5 ข้อ ซึ่งค่าเฉลี่ยที่นำมาทดสอบนั้นมาจาก ตาราง 7 หน้า 47 และ 48

ข้อที่ 1 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านเป็นผู้ที่มีคุณภาพทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ 2.49 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านเป็นผู้ที่มีคุณภาพทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ 2.49

H_1 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านเป็นผู้ที่มีคุณภาพทางอารมณ์ มีค่าไม่เท่ากับ 2.49

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว (One-sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องหัวหน้าที่ท่านเป็นผู้ที่มีคุณภาพทางอารมณ์

T	df	Sig. (2-tailed)
-0.022	314	0.983

จากตาราง 1 พบว่า ค่า Sig. มีค่ามากกว่า.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่าค่าเฉลี่ยของประชากรเป็นไปตามที่คาดไว้ คือค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านเป็นผู้ที่มีคุณภาพทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ 2.49 ซึ่งระดับความคิดเห็นตกอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย

ข้อที่ 2 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น มีค่าเท่ากับ 2.48 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น มีค่าเท่ากับ 2.48

H_1 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่นมีค่าไม่เท่ากับ 2.48

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว (One-sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องหัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น

T	df	Sig. (2-tailed)
-0.008	318	0.993

จากตาราง 2 พบว่า ค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่าค่าเฉลี่ยของประชากรเป็นไปตามที่คาดไว้คือ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น มีค่าเท่ากับ 2.48 ซึ่งระดับความคิดเห็นตกอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย

ข้อที่ 3 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่าเท่ากับ 2.50 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่าเท่ากับ 2.50

H_1 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ที่มีค่าไม่เท่ากับ 2.50

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว (One-sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่อง หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

t	Df	Sig. (2-tailed)
-0.064	319	0.949

จากตาราง 3 พบว่า ค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่าค่าเฉลี่ยของประชากรเป็นไปตามที่คาดไว้คือ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่าเท่ากับ 2.50 ซึ่งระดับความคิดเห็นตกอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย

ข้อที่ 4 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีค่าเท่ากับ 2.49 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชังมีค่าเท่ากับ 2.49

H_1 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีค่าไม่เท่ากับ 2.49

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว (One-sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 4

ตาราง 4 การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องหัวหน้าที่ท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

T	Df	Sig. (2-tailed)
-0.071	319	0.841

จากตาราง 4 พบว่า ค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่าค่าเฉลี่ยของประชากรเป็นไปตามที่คาดไว้คือ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านไม่เลือกที่รักมักที่ชังมีค่าเท่ากับ 2.49 ซึ่งระดับความคิดเห็นตกอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย

ข้อที่ 5 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านให้ความเสมอภาคแก่พนักงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีค่าเท่ากับ 2.48 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านให้ความเสมอภาคแก่พนักงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีค่าเท่ากับ 2.48

H_1 : ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าที่ท่านให้ความเสมอภาคแก่พนักงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีค่าไม่เท่ากับ 2.48

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว (One-sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องหัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

T	df	Sig. (2-tailed)
-0.077	319	0.882

จากตาราง 5 พบว่า ค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่าค่าเฉลี่ยของประชากรเป็นไปตามที่คาดไว้คือ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในประเด็น หัวหน้าของท่านให้ความเสมอภาคแก่พนักงานในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีค่าเท่ากับ 2.48 ซึ่งระดับความคิดเห็นตกอยู่ที่ ไม่เห็นด้วย

การทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันเพื่อให้รู้ว่าค่าเฉลี่ยที่ได้มานั้นควรจะตกอยู่ที่ระดับความผูกพันว่ามากที่สุด หรือ มาก จำนวน 2 ข้อ ซึ่งค่าเฉลี่ยที่นำมาทดสอบนั้นมาจาก ตาราง 8 หน้า 52

ข้อที่ 6 ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเท่ากับ 3.39 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมีค่าเท่ากับ 3.39

H_1 : ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มีค่าไม่เท่ากับ 3.39

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว (One-sample t-Test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 5

ตาราง 6 การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในเรื่องท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

T	df	Sig. (2-tailed)
-0.092	319	0.911

จากตาราง 6 พบว่า ค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่าค่าเฉลี่ยของประชากรเป็นไปตามที่คาดไว้คือ ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมีค่าเท่ากับ 3.39 ซึ่งระดับความผูกพันตกอยู่ที่ มากที่สุด

ข้อที่ 7 ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านปฏิบัติตัวอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อเสียงของท่านและองค์กร
การมีค่าเท่ากับ 3.34 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านปฏิบัติตัวอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อเสียงของท่าน
และองค์กรการมีค่าเท่ากับ 3.34

H_1 : ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านปฏิบัติตัวอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อเสียงของท่าน
และองค์กรการมีค่าไม่เท่ากับ 3.34

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว (One-sample
t-Test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่า
น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 การทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในเรื่องท่านปฏิบัติตัวอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อเสียงของ
ท่านและองค์กร

T	df	Sig. (2-tailed)
-0.022	319	0.742

จากตาราง 7 พบว่า ค่า Sig. มีค่ามากกว่า .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่าค่าเฉลี่ยของประชากร
เป็นไปตามที่คาดไว้คือ ค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในประเด็น ท่านปฏิบัติตัวอย่างระมัดระวังเพื่อชื่อเสียง
ของท่านและองค์กรการมีค่าเท่ากับ 3.34ซึ่งระดับความผูกพันตกอยู่ที่ มากที่สุด

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาว ดวงรัตน์ จินตชาติ
วันเดือนปีเกิด	26 มกราคม 2513
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 91 หมู่บ้านแกรนวิลล์เจด ถนนลาดพร้าว เขตวังทองหลาง อำเภอวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310
ตำแหน่งงาน	อาจารย์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร