

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อ
ประสิทธิผลขององค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง *

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF BANGKOK METROPOLITAN
EXECUTIVES ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS AND
JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR

ยุทธกร นาคศรี*, บุญอนันต์ ทินัยทรัพย์

Yuttakon Naksri*, Boon-Anan Phinaitrup

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: yuttakon@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และ 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภททั่วไประดับอาวุโส และประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 406 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) จากทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีแบบสอบถามมาตรวัดแบบประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิเคิร์ต (Likert Scale) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวได้ว่า ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงก็จะยิ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การของกรุงเทพมหานครในระดับสูงตามไปด้วย และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอ้อมทางบวกถึงประสิทธิผลขององค์การ โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีผลมาจากการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์การของกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยนี้จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนที่ทำหน้าที่ส่งเสริม (Complementary Partial Mediator) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิผลขององค์การ, ความพึงพอใจในงาน, ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

Abstract

The purposes of this research were: 1) To examine the effect of transformational leadership on organizational effectiveness among Bangkok Metropolitan Administration executives, and 2) To investigate the effect of transformational leadership on organizational effectiveness through job satisfaction serving as the mediating variable among Bangkok Metropolitan Administration executives. 406 Bangkok Metropolitan Administration executives who are ordinary Bangkok civil servants at the executive level, director level, senior level of general positions, and over senior professional level of academic positions were the samples of this research. Multi-stage sampling was applied to recruit those samples from all government agencies under the Bangkok Metropolitan Administration. Quantitative method research was adopted, and a questionnaire with a 5-point Likert scale was developed as a research instrument to collect data. For data analysis, structural equation modelling was embraced to test research hypotheses, coupled with descriptive analysis. The results revealed that: 1) Transformational leadership had a direct positive effect on organizational effectiveness at statistical significance of the 0.05 level. It could be said that when the Bangkok Metropolitan Administration executives had a high level of perceived transformational leadership, organizational effectiveness of the Bangkok Metropolitan Administration would be highly affected, and 2) Transformational leadership had an indirect positive effect on organizational effectiveness through a mediating variable of job satisfaction at statistical significance of the 0.05 level. It could be implied that job satisfaction of the Bangkok Metropolitan Administration executives was a result of perceived transformational leadership, which influenced organizational effectiveness. In conclusion, job satisfaction was a mediating variable that could function as a complementary partial mediator of the effect of transformational leadership on organizational effectiveness.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Bangkok Metropolitan Administration (BMA) Executive

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เกินกว่าความคาดหวังเดิม (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006) การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีนัยสำคัญต่อการส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม

(Northouse, P. G., 2021) ผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญต่อการนำพาองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิผลจึงต้องอาศัยผู้นำที่สามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562) อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นำมีภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ดีอาจยังไม่เพียงพอ หากไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลขององค์กร (Judge, T. A. et al., 2001) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีบทบาทในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Locke, E. A., 1976) งานวิจัยจำนวนมาก พบว่า ความพึงพอใจในงานสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ทางองค์กร เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนของการพัฒนาองค์กร (Yukl, G., 2013) ความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐในระดับท้องถิ่นมักได้รับผลกระทบจากหลายปัจจัย เช่น ความมั่นคงในอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความยืดหยุ่นในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ (Herzberg, F., 1968)

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, B. M., 1985) ที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการปรับตัว ด้านระบบเปิด ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลและด้านกระบวนการภายใน (Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J., 1983) โดยมีความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงาน (Smith, P. C. et al., 1969) เป็นตัวแปรคั่นกลาง เพื่อให้เข้าใจกลไกและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว ซึ่งจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาศักยภาพผู้นำ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภททั่วไประดับอาวุโส และประเภทวิชาการ

ระดับขำนาญการพิเศษขึ้นไป ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร จากสถิติข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2566) ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร มีจำนวน 2,517 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จากจำนวนตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประสิทธิผลขององค์กร และความพึงพอใจในงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 13 ตัวแปร หากพิจารณาตามเกณฑ์ของ Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. ที่ขนาดตัวอย่าง มีจำนวน 10 - 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ ตัวอย่างที่เหมาะสม มีจำนวน 130 - 260 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 450 ชุด และได้แบบสอบถามกลับมาที่ใช้ได้ จำนวน 406 ชุด (Schumacker, R. E. & Lomax, R. G., 2010) ซึ่งสอดคล้องตามเกณฑ์การคำนวณขนาดตัวอย่าง และสอดคล้องกับเกณฑ์ของ Comrey, A. & Lee, H. ที่แนะนำว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 300 คน ถือว่าดี และถ้า 500 คน ถือว่าดีมาก (Comrey, A. & Lee, H., 1992)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 20 ข้อ ประสิทธิภาพขององค์กรมี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 20 ข้อ และความพึงพอใจในงาน มี 5 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 25 ข้อ โดยมีมาตรวัดทัศนคติแบบมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มี 5 ระดับคะแนน คะแนน 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 4 เห็นด้วย คะแนน 3 เห็นด้วยน้อย คะแนน 2 ไม่เห็นด้วย คะแนน 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence : IOC) (Tirakanon, S., 2014) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00 ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00 พิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ทดสอบความเชื่อมั่นดำเนินการทดสอบก่อนกับกลุ่มตัวอย่างทดลองในรอบแรก จำนวน 30 คน (First Subgroup) เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งไม่ควรต่ำกว่า 0.7 (Hair, J. F., 2010); (Hair, J. F. et al., 2010) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความร่วมมือคณะกรรมการประสานศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พร้อมส่งหนังสือและขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

การศึกษาวิจัยฉบับนี้มีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน 2567 ถึง เดือนมีนาคม 2568 ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำนวน 450 ชุด มีอัตราการตอบกลับ 424 ชุด มีแบบสอบถามที่กลับมาที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 406 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 90.22 อย่างไรก็ตาม แม้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจะไม่ใช่มุขกลุ่มเปราะบาง แต่ผู้วิจัยก็ดำเนินการตามขั้นตอนของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เพื่อให้พิจารณารับรองการวิจัยอย่างถูกต้อง และโครงการวิจัยได้รับเอกสารรับรองโครงการวิจัยเลขที่ 2024/0111 ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อประเมินระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรแต่ละตัว ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด 1.81 - 2.60 หมายถึง น้อย 2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง 3.41 - 4.20 หมายถึง มาก และ 4.21 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด และการวิเคราะห์หาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อประเมินการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) ก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง เกณฑ์ที่ยอมรับได้ของประเมินความเบ้และความโด่ง (skewness = ± 1 , kurtosis = ± 1.5) (Kline, R. B., 2015)

2. การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ AMOS ลิขสิทธิ์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผลการวิจัย

1. การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาของแต่ละตัวแปรที่ได้ศึกษาของกลุ่มตัวอย่างตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
TFL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.121	.612	-.517	.321	เห็นด้วย
II	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.242	.684	-.787	.416	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
IM	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.206	.655	-.519	-.414	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
IS	การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.196	.677	-.589	-.064	เห็นด้วย
IC	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.839	.700	-.581	1.090	เห็นด้วย

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.121, S.D. = 0.612) ค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรความพึงพอใจในงาน (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
JSAT	ความพึงพอใจในงาน	4.083	.544	-.405	.400	เห็นด้วย
WO	ด้านลักษณะงาน	4.234	.604	-.765	1.302	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
PA	ด้านรายได้	3.723	.825	-.550	.416	เห็นด้วย

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรความพึงพอใจในงาน (n = 406) (ต่อ)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
PRM	ด้านโอกาสก้าวหน้า	3.969	.671	-.585	.804	เห็นด้วย
SUP	ด้านผู้บังคับบัญชา	4.167	.761	-.823	.782	เห็นด้วย
COW	ด้านเพื่อนร่วมงาน	4.325	.629	-.847	1.137	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 2 พบว่า ความพึงพอใจในงาน (JSAT) มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ค่าเฉลี่ยของตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.083, S.D. = 0.544) ค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตัวแปรประสิทธิผลขององค์กร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรประสิทธิผลขององค์กร (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
OET	ประสิทธิผลขององค์กร	4.159	.573	-.565	.490	เห็นด้วย
HR	ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.242	.653	-.765	.863	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
OS	ด้านระบบเปิด	4.049	.670	-.576	.592	เห็นด้วย
RG	ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล	4.290	.598	-.613	.606	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
IP	ด้านกระบวนการภายใน	4.054	.596	-.477	.373	เห็นด้วย

จากตารางที่ 3 พบว่า ประสิทธิผลขององค์กร (OET) มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลขององค์กร (OET) ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.159, S.D. = 0.573) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก

สำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ขั้นแรกมีการตรวจสอบประเมินความพอดี (Good Fit) กับเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของดัชนีที่ใช้วัดความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ Relative Chi-Square (χ^2/Df) ≤ 5.00 , Comparative fit index (CFI) ≥ 0.90 , Tucker-lewis index (TLI) ≥ 0.90 , Root mean square error of approximation (RMSEA) ≤ 0.10 , Root mean square residual (RMR) ≤ 0.08 ขึ้นต่อมาเป็นการประเมินความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เป็นการวิเคราะห์ลักษณะของตัวแปรสังเกตว่าสามารถสะท้อนตัวแปรแฝงได้อย่างแท้จริงหรือไม่ เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา ได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) ≥ 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ≥ 0.70 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ≥ 0.50 รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) ที่ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70

ผลการประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตัวแปรแฝง พบว่า แบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพขององค์การและความพึงพอใจในงาน มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ดัชนีความกลมกลืนแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง

ดัชนี	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
เกณฑ์การยอมรับ	-	-	≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08
แบบจำลองการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.563	1	2.563	.999	.993	.062	.002
แบบจำลองการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงาน	12.004	3	4.001	.990	.967	.086	.012
แบบจำลองการวัดตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ	3.085	2	1.542	.999	.998	.037	.002
ผลการพิจารณา	-	-	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

จากตารางที่ 4 ผลการประเมินความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.806 - 0.903 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานมี 5 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.563 - 0.785 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า และตัวแปรแฝงประสิทธิผลขององค์การมี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.866 - 0.942 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า สำหรับผลการประเมินค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (α) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปร

Code	Variables/Indicators	α	CR	AVE
TFL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.929	0.903	0.754
JSAT	ความพึงพอใจในงาน	0.852	0.845	0.524
OET	ประสิทธิผลขององค์การ	0.946	0.928	0.815

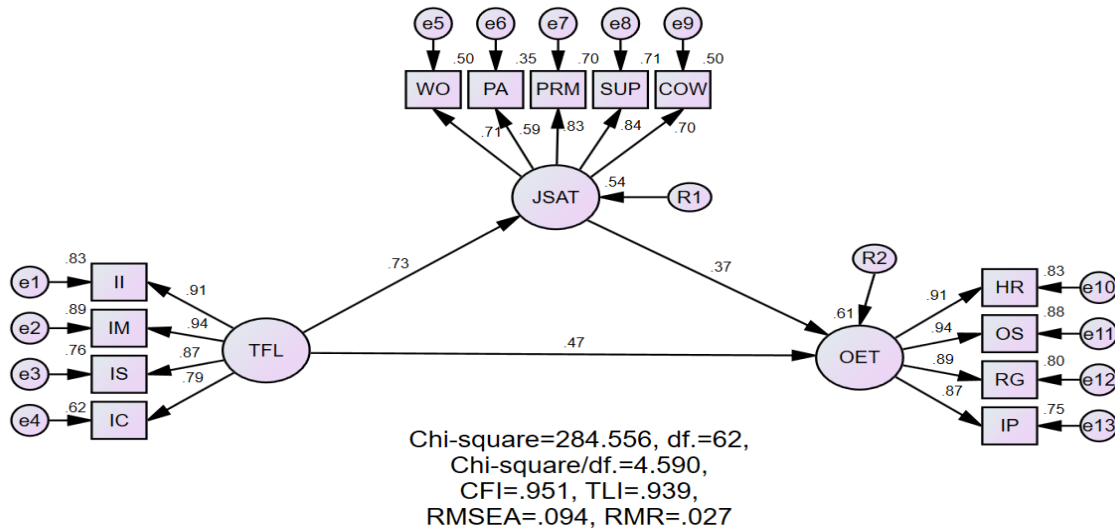
จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ของแต่ละตัวแปรแฝง จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ดัชนี ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การประเมินความตรงเชิงจำแนกระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	TFL	JSAT	OET
TFL	0.879		
JSAT	0.741***	0.763	
OET	0.739***	0.714***	0.903

หมายเหตุ ค่าในแนวทแยง คือ ค่ารากที่สองของ AVE ตัวแปรแฝงนั้น ๆ ค่าได้แนวทแยง คือ ค่าสัมประสิทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้น ๆ *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว มีความตรงเชิงจำแนกต่อกันทุกตัวแปร เกณฑ์พิจารณา คือ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของคู่หนึ่ง ๆ จะต้องไม่ค่าไม่มากเกินไปกว่าค่ารากที่สองของ AVE ตัวแปรแฝงคู่หนึ่ง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละคู่ พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ต่อมาเป็นการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 1 พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระดับดี ดังเกณฑ์การพิจารณาดังตารางที่ 7 และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแสดงให้เห็น ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 7 ดัชนีความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
เกณฑ์การยอมรับ	-	-	≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.10	≤ 0.08
แบบจำลอง	284.556	62	4.590	.951	.939	0.094	0.027
ผลการพิจารณา	-	-	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

จากตารางที่ 7 พบว่า ค่า χ^2/df CFI TLI RMSEA และ RMR มีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น แบบจำลองสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของแบบจำลองการวิจัย

สมมติฐานวิจัย	β	b	SE.	t-test	p-value	ผลการทดสอบ
TFL → OET	0.174	0.183	0.080	2.279	0.023*	เป็นจริง

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของแบบจำลองการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานวิจัย	β	95% CL.		p-value	ผลการทดสอบ
		LBC	UBC		
TFL → JSAT → OET	0.090	0.009	0.249	0.022*	เป็นจริง

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการทดสอบเป็นจริงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอ้อมถึงประสิทธิผลขององค์การ โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการทดสอบเป็นจริงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2. การศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครและประสิทธิผลขององค์การโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง จากตารางที่ 8 พบว่า สมมติฐานที่ 2 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครส่งผลอ้อมทางบวกถึงประสิทธิผลขององค์การโดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง” (TFL → JSAT → OET) ผลทดสอบ พบว่า สมมติฐานนี้ได้รับการสนับสนุนว่าเป็นจริง โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.09 ค่าอิทธิพลมีค่าประมาณระหว่าง 0.009 ถึง 0.249 แสดงให้เห็นว่า ค่าอิทธิพลที่ประมาณได้มีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปสมมติฐานได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครส่งผลอ้อมทางบวกถึงประสิทธิผลขององค์การโดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

งานวิจัยในครั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวได้ว่า ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงก็จะยิ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การของกรุงเทพมหานครในระดับสูงตามไปด้วย และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอ้อมทางบวกถึงประสิทธิผลขององค์การ โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีผลมาจากการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์การของกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยนี้จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนที่ทำหน้าที่ส่งเสริม (Complementary Partial Mediator) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้น หากองค์การมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ต้องการให้บุคลากรร่วมกันสร้างความสำเร็จ ต้องเกิดจากการสร้างความรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครกับประสิทธิผลขององค์การ และความพึงพอใจในงานในฐานะเป็นตัวแปรคั่นกลาง การศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ และมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

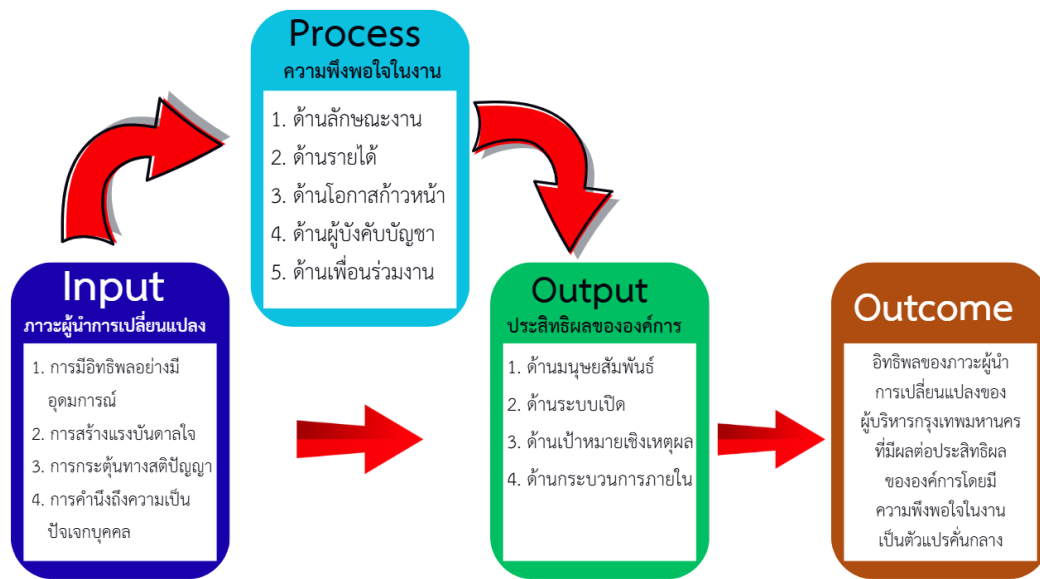
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า สมมติฐานที่ 1 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลตรงเชิงบวกและมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลขององค์กร” (TFL → OET) ได้รับการสนับสนุนว่าเป็นจริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Hilali, M., Lin, L. C. et al., Abuhlaleh, A. ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 .001 และ .01 ตามลำดับ (Al-Hilali, M., 2012); (Lin, L. C. et al., 2021); (Abuhlaleh, A., 2016)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลขององค์กรโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า สมมติฐานที่ 2 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอ้อมถึงประสิทธิผลขององค์กร โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง” (TFL → JSAT → OET) ผลทดสอบ พบว่า สมมติฐานนี้ได้รับการสนับสนุนว่าเป็นจริง ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.09 ค่าอิทธิพลมีค่าประมาณระหว่าง 0.009 ถึง 0.249 แสดงให้เห็นว่า ค่าอิทธิพลที่ประมาณได้มีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอ้อมทางบวกถึงประสิทธิผลขององค์กรโดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burg-Brown, S. A. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Burg-Brown, S. A., 2016)

งานวิจัยในครั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอ้อมทางบวกถึงประสิทธิผลขององค์กร โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง แสดงให้เห็นว่าตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Complementary Partial Mediator) ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น หากผู้บริหารมุ่งหวังให้องค์กรมีประสิทธิผล องค์กรเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความความพึงพอใจในงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

องค์ความรู้ใหม่

ผลการศึกษาได้สร้างองค์ความรู้ใหม่โดยเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครกับประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน มีรูปแบบ ดังนี้



ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร
ประสิทธิผลขององค์กรและความพึงพอใจในงาน

จากภาพที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร (การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร (ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล และด้านกระบวนการภายใน) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครยังมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน (ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน) อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนที่ทำหน้าที่ส่งเสริม (Complementary Partial Mediator) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำและการสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อยกระดับประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร เมื่อมีการนำรูปแบบการพัฒนาองค์ความรู้นี้ไปใช้จริง จะก่อให้เกิด Outcome คือ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง อันเป็นผลลัพธ์เชิงนโยบายและการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา สรุปได้ว่า 1) ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครและประสิทธิผลขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอ้อม

ทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนที่ทำหน้าที่ส่งเสริม (Complementary Partial Mediator) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง พัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและให้คุณค่าแก่บุคลากร ส่งเสริมความพึงพอใจในงานของบุคลากรทุกระดับ บูรณาการภาวะผู้นำกับระบบการบริหารองค์การโดยการเชื่อมโยงนโยบายการพัฒนาผู้นำกับยุทธศาสตร์องค์การและส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ติดตามและประเมินผลนโยบายอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารเพื่อค้นหาปัจจัยเพิ่มเติมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ
- 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ การนำผลวิจัยไปใช้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในผู้บริหารและก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง ที่สำคัญในการส่งเสริมให้องค์การเกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะปัจจัยที่ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านลักษณะงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมเกิดประสิทธิผลขององค์การให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป
- 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป การวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิผลขององค์การ และความพึงพอใจในงาน สามารถเข้าไปศึกษาในเชิงลึกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลักษณะของผู้บริหารและการมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ ซึ่งการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้บริหารจะทำให้ได้มุมมองและข้อมูลที่แตกต่าง

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- Abuhlaleh, A. (2016). The impact of interscholastic athletic directors' transformational leadership style and gender on organizational effectiveness. In Master of Management Thesis (d.m.) Educational Leadership. Concordia University.
- Al-Hilali, M. (2012). Transformational leadership and organizational effectiveness: A predictive study at American Muslim organizations. In Master of Management Thesis (d.m.) English Organizational Leadership. University of Phoenix.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

- Burg-Brown, S. A. (2016). The relationship between leadership styles and organizational performance moderated by employee job satisfaction in United States government agencies. In Master of Management Thesis Leadership. Capella University.
- Comrey, A. & Lee, H. (1992). A first course in factor analysis. Hillsdale: Erlbaum.
- Hair, J. F. (2010). Multivariate Data Analysis. United States: Prentice Hall.
- Hair, J. F. et al. (2010). Multivariate Data Analysis. England: Pearson Education Limited.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Judge, T. A. et al. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford publications.
- Lin, L. C. et al. (2021). Transformational Leadership Impact on Organizational Effectiveness. In Suryana. M. A., Lestari. L. H. S. & Hermawan. I. (Eds.), *Proceedings of the 10th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2021)*. (pp. 153-158). Paris: Atlantis Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. (1st ed.). Chicago: Rand McNally.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. (9th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (3rd ed.). New York: Routledge.
- Smith, P. C. et al. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Tirakanon, S. (2014). *Social science research methods*. (4th ed.). Bangkok: Chulalongkorn Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.