

The Effects of Transformational Leadership on Job Performance through Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study of Industrial Estate Authority of Thailand

Sapawach Yamkruan^{1*} and Pornlapas Suwannarat²

¹ Master Student, Master of Business Administration, Kasetsart Business School, Kasetsart University, Thailand

² Associate Professor, Kasetsart Business School, Kasetsart University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: sapawach.y@ku.th

ABSTRACT

This article aimed to study (1) the influence of transformational leadership on the job performance of employees at the Industrial Estate Authority of Thailand., (2) the mediating roles of job satisfaction and organizational commitment in the relationship between transformational leadership and job performance, and (3) the moderating role of efficient communication in the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment. The sample was 330 operational-level employees from the Industrial Estate Authority of Thailand. They were selected by Convenience Sampling. The instrument for collecting data was a structured questionnaire, data were analyzed using descriptive statistics and Structural Equation Modeling (SEM). The result of the study found that 1) Transformational leadership had a positive direct effect on job performance ($p < 0.01$) and also an indirect effect through job satisfaction and organizational commitment ($p < 0.001$) 2) Job satisfaction had a significant positive impact on job performance ($p < 0.001$) by stimulating internal motivation and enhancing employees' full potential. 3) Organizational commitment significantly influenced both employees' intention to remain with the organization and the quality of their performance ($p < 0.001$) 4) Both job satisfaction and organizational commitment served as significant mediators strengthening the relationship between transformational leadership and job performance ($p < 0.001$) 5) Efficient communication did not significantly mediate the relationship between transformational leadership and job satisfaction ($p > 0.05$), but did play a significant mediating role between transformational leadership and organizational commitment ($p < 0.01$). It enhanced trust, shared understanding, and a sense of organizational ownership, which are key mechanisms that foster employee dedication and collaboration.

Keywords: Effective Communication, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Performance Outcomes, Transformational Leadership

ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

สัณวัช แยมครวญ^{1*} และ พรลภัส สุวรรณรัตน์²

¹ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

² รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: sapawach.y@ku.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2) วิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน และ (3) วิเคราะห์บทบาทของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะตัวแปรแทรกแซงระหว่างความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 330 คน โดยได้มาจากการสุ่มแบบการเลือกแบบสะดวก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ($p < .01$) และยังส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) 2) ความพึงพอใจในงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .001$) โดยเป็นปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจและส่งเสริมการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ 3) ความผูกพันต่อองค์กรมีได้มีเพียงผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ แต่ยังมีอิทธิพลต่อคุณภาพการทำงานในเชิงบวก ($p < .001$) 4) ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน ($p < .001$) 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกแซงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงาน ($p > .05$) แต่มีบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกแซงที่มีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร ($p < .01$) โดยช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจร่วม และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งล้วนเป็นกลไกที่ส่งเสริมการทุ่มเทและความร่วมมือของบุคลากร

คำสำคัญ: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ, ความผูกพันต่อองค์กร, ความพึงพอใจในงาน, ผลการปฏิบัติงาน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

© 2025 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม การแข่งขันในภาคธุรกิจจึงทวีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (นิธิพร ลิ้มประเสริฐ, 2557) โดยเฉพาะองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งการดำเนินงานแบบเอกชนและการกิจสนองนโยบายภาครัฐ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกอยู่เสมอ (ปรีชญ์ งามสมภาค, 2560) ปัญหาสำคัญที่มักพบคือบุคลากรในองค์กรยังยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม ขาดแรงจูงใจและความสามารถในการปรับตัว ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน (เวทยา ใฝ่ใจดี และคณะ, 2566)

ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กร “ผู้นำ” ถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนกลยุทธ์ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบการนำองค์กรรูปแบบหนึ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และเสริมพลัง ให้แก่บุคลากรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และสามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัวได้ท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลง (Bass, 1999; Evitasari et al., 2023) ผู้นำประเภทนี้สามารถส่งเสริม ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานผ่านการให้อิสระทางความคิด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างสภาพแวดล้อม การทำงานที่เอื้อต่อการเติบโต (สมเดช มุ่งเมือง, 2567) ซึ่งระดับความพึงพอใจนี้เองเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานมี แรงจูงใจภายใน และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ยังเป็นผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่สามารถปลูกฝังวิสัยทัศน์ร่วม และแสดงความใส่ใจต่อพนักงาน จะช่วยเสริมสร้าง ความรู้สึกมีคุณค่า ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ส่งผลให้พนักงานเกิดเจตคติที่ดี และพร้อมจะทุ่มเทต่อ องค์กรอย่างเต็มที่ (ธัญญา ธรรมโสภณ, 2565) ปัจจัยทั้งความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรล้วนมีความ เชื่อมโยงกับ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ซึ่งสะท้อนผ่านคุณภาพของงาน ความรับผิดชอบ และความสามารถใน การสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (สุวลลี แยมศาสตร์, 2561) อีกหนึ่งปัจจัยสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญ คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Communication) ซึ่งถือเป็นกลไกกลางในการถ่ายทอด นโยบาย แรงบันดาลใจ และแนวคิดของผู้นำไปสู่พนักงานอย่างตรงประเด็น รวดเร็ว และเข้าใจตรงกัน ผู้นำที่สามารถสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมสามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร และยังมีส่วน ช่วยเสริมสร้างทั้งความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้ยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญใน การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมระดับชาติ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร “I-EA-T for Sustainability” เพื่อปรับ พฤติกรรมพนักงานให้สอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืนในระดับนโยบาย (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2567) ความท้าทายในการสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายดังกล่าวขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกระตุ้น พฤติกรรมของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมปัจจัยภายในอย่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ องค์กรให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

ความท้าทายในการสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายดังกล่าวขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์และ กระตุ้นพฤติกรรมของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมปัจจัยภายในอย่างความพึงพอใจในงานและความ ผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยแนวคิดนี้สอดคล้องกับงานของ Bass (1999) และ Evitasari et al. (2023) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำงานควบคู่กับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อหล่อหลอมแรงจูงใจและคุณค่าร่วมใน องค์กร ขณะเดียวกัน ผลการศึกษาของ สมเดช มุ่งเมือง (2567) และ ธัญญา ธรรมโสภณ (2565) ก็ยืนยันว่า ความพึงพอใจ ในงานและความผูกพันต่อองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยหลายชิ้นยังขาดการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างที่ตรวจสอบบทบาทของ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะ ตัวแปรแทรก (moderating variable) อย่างชัดเจน (เวทยา ใฝ่ใจดี และคณะ, 2566) นอกจากนี้ งานวิจัยฉบับนี้ยังได้ รวบรวมองค์ประกอบทั้งหมดไว้ในกรอบเดียวกัน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ พนักงาน และกลไกภายในองค์กรภายใต้บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งยังมียานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาแบบครบถ้วนและเป็นระบบ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Communication) เป็นตัวแปรแทรก (Moderating Variable) การศึกษาครั้งนี้มุ่งหวังให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการ กำหนดนโยบายหรือแนวทางพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจให้สามารถเสริมสร้างผลการดำเนินงานของพนักงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระดับองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
3. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะตัวแปรแทรกซ้อน ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจาก พนักงานของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 622 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 19 ธันวาคม 2567) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหารจำนวน 126 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 496 คน สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นการศึกษาในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กร และเป็นผู้ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยตรง จึงกำหนดให้ พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 496 คน เป็นประชากรเป้าหมายของการศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาตามเกณฑ์ของ Bentler and Chou (1987) ที่แนะนำว่า ควรมีอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรสังเกตได้ไม่น้อยกว่า 5:1 และตามข้อเสนอของ Kline (2011) ที่แนะนำให้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 200 คน สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 66 ตัวแปร จึงใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned} n &= 5 \times p \\ &= 5 \times 66 \\ &= 330 \end{aligned}$$

เมื่อ mn คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และ p คือ จำนวนตัวแปรสังเกตได้

ดังนั้น จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 330 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ SEM ตามข้อเสนอของทั้งสองแหล่งอ้างอิง และดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ การเลือกแบบสะดวก (Convenience Sampling) และการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากพนักงานระดับปฏิบัติการของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูล โดยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และพัฒนาจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ (2) – (6) เป็นรายการคำถามเกี่ยวกับ 5 ตัวแปรหลัก ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาแบบสอบถามตามแนวคิดของ Bass (1999), Avolio and Bass (1999) และ Bass and Riggio (2005) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แรงบันดาลใจและการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการปฏิบัติงาน พัฒนาแบบสอบถาม โดยเน้นองค์ประกอบด้านผลิตภาพ ความรู้ที่เกี่ยวข้องในงานที่ปฏิบัติ และคุณภาพงาน

ความพึงพอใจในงาน พัฒนาแบบสอบถาม ตามแนวความคิดของ ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ซึ่งครอบคลุมมิติทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านตัวงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านสวัสดิการ ด้านรายได้ และด้านความมั่นคง

ความผูกพันต่อองค์กร ได้พัฒนาตามกรอบแนวคิดของ Muterera et al. (2024) แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันจากต้นทุนของการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาแบบสอบถาม จากแนวคิดของ รัชนก เชื้อแพทย์ (2563) โดยแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบคือ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบแนวนอน การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง และการสื่อสารแบบวงกลม

แบบสอบถามทั้งหมดใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (Likert Scale) โดยมีค่าตั้งแต่ 1 = ไม่เห็นด้วยมากที่สุด ไปจนถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด ข้อคำถามเป็นแบบปลายปิดทั้งหมด มีการออกแบบให้สอดคล้องกับองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรตามทฤษฎีต้นแบบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิคโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ

ในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติการของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยอาศัยเครือข่ายการประสานงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบแบบสอบถามได้ด้วยความสะดวก โดยผู้วิจัยได้จัดทำคำชี้แจงแนบไปกับแบบสอบถาม เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา และยืนยันว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด การแจกแบบสอบถามดำเนินการในช่วงเวลาที่ไม่ว่างจากภาระงานของพนักงาน โดยใช้แบบฟอร์มออนไลน์ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกที่จะตอบหรือไม่ตอบก็ได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับสะท้อนความเห็นอย่างแท้จริงและเป็นไปตามหลักจริยธรรมในการวิจัย

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยยึดเกณฑ์ค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป นอกจากนี้ ยังมีการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น (Pre-Test) จำนวน 30 คน แล้ววิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ซึ่งผลที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.734 ถึง 0.957 ในแต่ละหมวดคำถาม แสดงว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือในระดับดีถึงดีมาก ด้วยการออกแบบเครื่องมืออย่างเป็นระบบ การตรวจสอบคุณภาพด้วยเกณฑ์วิชาการ และการทดสอบในสนามเบื้องต้น จึงทำให้แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้มีทั้งความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งห้าได้อย่างแม่นยำ

3. สมมติฐานการวิจัย

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (H1)
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (H2)
- 3) ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (H3)
- 4) ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (H4)
- 5) ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงาน (H5)
- 6) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรส่งผ่าน ในความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน (H6)
- 7) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงาน (H7)
- 8) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กร (H8)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งแหล่งข้อมูลออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้มาจากการแจกแบบสอบถามออนไลน์แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 330 คน ตั้งแต่ ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ได้แก่ การเลือกแบบสะดวก (Convenience Sampling) และการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากนั้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม ก่อนนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มาจากการศึกษาทบทวนเอกสาร งานวิจัย วารสาร และบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดและแบบสอบถามของงานวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมมาจากระบบแบบสอบถามจำนวน 330 ชุด นำมาคำนวณ ประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรม AMOS และ SPSS ซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมมากในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติหรือใช้ในการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (SEM)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass (1999), Avolio and Bass (1999) และ Bass and Riggio (2005) ได้พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ Burns (1978) นั้น ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามละทิ้งผลประโยชน์ส่วนตน มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ผ่านวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แรงจูงใจที่สูง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร โดยเน้นบทบาทของผู้นำในการยกระดับแรงจูงใจ ค่านิยม (Suwannarat, 2023a) และศักยภาพของผู้ตาม ผ่าน 4 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้นำเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ ยึดมั่นคุณธรรม (2) แรงบันดาลใจและการสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ชัดเจน สร้างความหวังและพลังใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้ความสนใจและพัฒนาแต่ละบุคคลตามศักยภาพ แนวคิดนี้จึงตอบโจทย์ภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาองค์กรในยุคที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Putsom et al., 2019)

2. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการดำเนินงานตามหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Suwannarat, 2023a). วารุณี จันทาพูน (2562) เสนอว่าองค์ประกอบหลักของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ผลิตรายงาน คือปริมาณงานที่แล้วเสร็จตามเวลา (2) ความรู้ที่เกี่ยวข้องในงาน คือ ความเข้าใจในเนื้อหาและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และ (3) คุณภาพงาน คือความถูกต้อง ความเรียบร้อย และมาตรฐานของผลงาน องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยสะท้อนถึงผลลัพธ์และประสิทธิภาพของการทำงาน

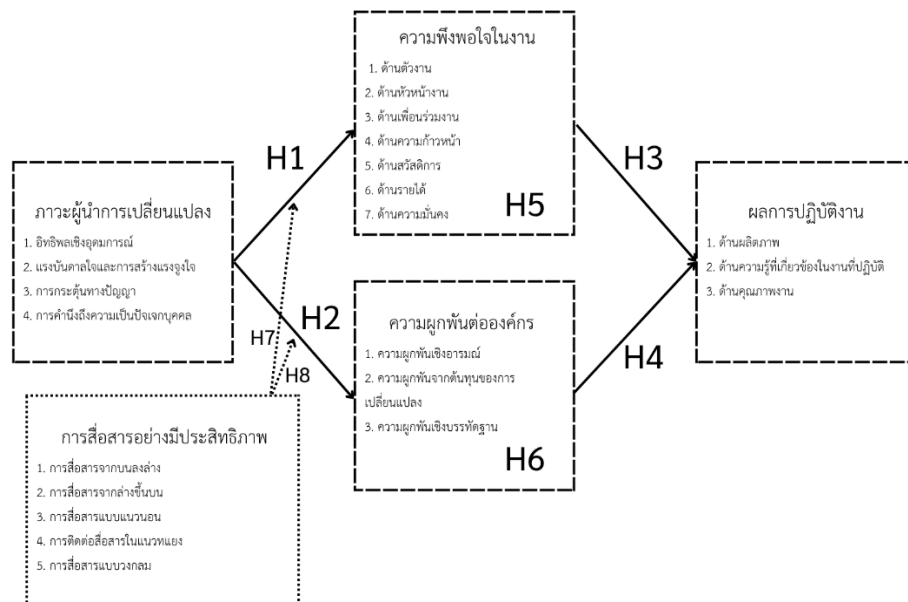
3. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง สภาวะเชิงบวกทางอารมณ์ที่พนักงานมีต่อหน้าที่การงานของตน (นิขารีย์ หาญแสงสิน และ พรลภัส สุวรรณรัตน์ 2567) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานไว้ 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านตัวงาน ซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกรักคุณค่าและความท้าทายของงาน (2) ด้านหัวหน้างาน เช่น ความยุติธรรมและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (3) ด้านเพื่อนร่วมงาน คือบรรยากาศความร่วมมือและมิตรภาพ (4) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (5) ด้านสวัสดิการ (6) ด้านรายได้ และ (7) ด้านความมั่นคงในงาน ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมทัศนคติของพนักงานต่อองค์กรและกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความผูกพันทางจิตใจที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร (สุวิทย์ แซ่จิ๋ว และ พรลภัส สุวรรณรัตน์, 2567; Suwannarat, et al., 2025). Muterera et al. (2024) แบ่งความผูกพันออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) ความผูกพันเชิงอารมณ์ คือ ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากความรัก ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (2) ความผูกพันจากต้นทุนของการเปลี่ยนแปลง เป็นความผูกพันที่เกิดจากการตระหนักถึงต้นทุนหรือผลเสียหากต้องออกจากองค์กร

เช่น ผลตอบแทนหรือโอกาสก้าวหน้า และ (3) ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกผูกพันจากหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่รู้สึกว่าจะตนควรอยู่กับองค์กร การรวมกันของทั้งสามมิตินี้ช่วยสะท้อนความแน่วแน่นแฟ้นของพนักงานต่อองค์กร (Suwannarat, 2023b).

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูล ความคิด หรือเจตนาอย่างชัดเจน ครบถ้วน และเหมาะสมกับบริบท เพื่อให้ผู้รับเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์และตอบสนองได้ถูกต้อง ช่วยลดความคลุมเครือ ส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการประสานงานในองค์กร (รัชนก เชื้อแพทย์, 2563) ซึ่ง เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานและบรรลุเป้าหมายร่วม โดย Clampitt (2016) ได้เสนอแนวคิดการจัดประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร ออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) การสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น คำสั่งหรือประกาศจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน (2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เช่น การเสนอความคิดเห็นหรือรายงานผลการดำเนินงานจากพนักงานสู่ผู้บริหาร (3) การสื่อสารแบบแนวนอน ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกันเพื่อประสานงาน (4) การสื่อสารในแนวทแยง เช่น การติดต่อระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่ไม่ได้มีสายบังคับบัญชาโดยตรง และ (5) การสื่อสารแบบวงกลม ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลรอบด้านและเสริมสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึง แนวคิดนี้จึงเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารที่หลากหลายและสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

ซึ่งผู้วิจัยสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติ ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 330 คน โดยมีเพศชายมากที่สุดคือ 166 คน (ร้อยละ 50.30) และเพศหญิง 164 คน (ร้อยละ 49.70) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25–34 ปี (ร้อยละ 76.98) รองลงมาคือช่วงอายุ 35–44 ปี (ร้อยละ 17.27) และกลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปีและ 45 ปีขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุด ในด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 87.58) รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 11.21) และต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 1.21)

ด้านอายุงาน กลุ่มที่มีอายุงาน 5–10 ปี มีสัดส่วนมากที่สุด (ร้อยละ 66.97) รองลงมาคือ 11–20 ปี (ร้อยละ 15.45) และต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 10.61) ส่วนกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 30 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.12) ด้านสายงาน พบว่า สายงานยุทธศาสตร์มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 21.21) ตามด้วยสายบริหารและพัฒนาที่ยั่งยืน ขณะที่สายงานผู้ว่าการมีสัดส่วนน้อยที่สุด (ร้อยละ 7.27) ส่วนระดับตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นระดับ 5–6 (ร้อยละ 85.76) และมีเพียง ร้อยละ 0.60 ที่อยู่ต่ำกว่าระดับ 5

ด้านรายได้ จากโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทนี้ เงินเดือนจะถูกแบ่งเป็นโครงสร้างอัตราเงินเดือนแบบขั้นบันได (Salary Step Structure) ซึ่งจะระบุเงินเดือนในแต่ละขั้นชัดเจนตามระดับ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเงินเดือน 15,000–20,030 บาท (ร้อยละ 49.39) รองลงมาคือ 20,640–28,080 บาท (ร้อยละ 27.88) และมีจำนวนเพียงเล็กน้อยที่ได้รับเงินเดือนมากกว่า 91,820 บาท (ร้อยละ 1.21) หรือมีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท (ร้อยละ 0.91) ข้อมูลทั้งหมดสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่างในด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์เชิงสถิติภายใต้กรอบของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร (เส้นทาง)			Estimate	S.E.	C.R.	P
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	---	ความพึงพอใจในงาน (JS)	0.453	0.041	10.989	**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	---	ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	0.413	0.044	9.278	**
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (EC)	---	ความพึงพอใจในงาน (JS)	0.451	0.045	10.017	**
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (EC)	---	ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	0.296	0.046	6.451	**
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (TLxEC)	---	ความพึงพอใจในงาน (JS)	-0.001	0.007	-0.08	0.936
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (TLxEC)	---	ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	0.02	0.008	2.442	0.015*
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	---	ผลการปฏิบัติงาน (JP)	0.216	0.053	4.065	**
ความพึงพอใจในงาน (JS)	---	ผลการปฏิบัติงาน (JP)	0.566	0.052	10.874	**

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม ของผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ความพึงพอใจในงาน (JS)	ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	ผลการปฏิบัติงาน (JP)
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	ทางตรง	0.51**	0.53**	0.47**
	ทางอ้อม	-	-	-
	โดยรวม	0.51**	0.53**	0.47**
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (EC)	ทางตรง	0.47**	0.35	-
	ทางอ้อม	-	-	0.40**
	โดยรวม	0.47**	0.35	0.40**
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (TLxEC)	ทางตรง	0.00	0.07*	-
	ทางอ้อม	-	-	0.02
	โดยรวม	0.00	0.07*	0.02
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	ทางตรง	-	-	0.23**
	ทางอ้อม	-	-	-
	โดยรวม	-	-	0.23**
ความพึงพอใจในงาน (JS)	ทางตรง	-	-	0.69**
	ทางอ้อม	-	-	-
	โดยรวม	-	-	0.69**

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

1. ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.470 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ $p < .01$ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากพนักงานรับรู้ว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี การใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา เป็นต้น จะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร

ทั้งนี้ การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยตรง สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของแนวทางการบริหารที่เน้นการปรับตัวขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ต้องบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการ ควบคู่กับความต้องการความคล่องตัวเชิงธุรกิจ การมีผู้นำที่สามารถสร้างแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับที่มีนัยสำคัญ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรจำเป็นต้องมีศักยภาพในการขับเคลื่อนและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. บทบาทของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีบทบาทสำคัญในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ($p < .01$) ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ($\beta = 0.453, p < .01$) และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.413, p < .01$) ในลักษณะที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความภาคภูมิใจในการทำงาน และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันที่มั่นคงและพร้อมอุทิศตนเพื่อเป้าหมายร่วม

นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.566, p < .01$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงมักจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมร่วมมือในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรก็มีผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับที่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ($p < .01$) เช่นกัน ($\beta = 0.216, p < .01$) บ่งชี้ว่าพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเป้าหมายองค์กรมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะตน เช่น การรักษาวินัย การสื่อสารที่ดี การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง เป็นต้น

โดยเมื่อรวมผลการวิเคราะห์จะพบว่า แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.470, p < .01$) แต่การส่งผ่านผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร กลับช่วยเสริมความสัมพันธ์ดังกล่าวให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผู้นำสร้างขึ้น ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกโดยตรง แต่ยังสร้างฐานจิตวิทยาให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและมีคุณค่าในองค์กรอีกด้วย

ดังนั้น บทบาทของตัวแปรส่งผ่านทั้งสองตัวนี้จึงไม่ควรถูกมองข้ามในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐวิสาหกิจที่ความรู้สึกมีส่วนร่วม ความมั่นคง และแรงจูงใจของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

3. บทบาทของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะตัวแปรแทรก ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์บทบาทของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะตัวแปรแทรก (Moderating Variable) พบว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้นำกับพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลลัพธ์ทางจิตใจและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะองค์กรที่ซับซ้อนและมีระดับการบริหารที่หลากหลาย การวิเคราะห์โมเดลแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.451$) และต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.296$) อย่างชัดเจน ซึ่งแม้ผลบางเส้นทางจะไม่ปรากฏค่าสถิติที่เด่นชัด แต่ก็ชี้ให้เห็นถึงทิศทางความสัมพันธ์ที่เสริมพลังระหว่างผู้นำและพนักงาน

นอกจากนี้ ยังพบว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ทางอ้อม (Indirect Effect) เท่ากับ $\beta = 0.02$ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งหมายความว่า การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารต่อความพึงพอใจในงาน กลับไม่ปรากฏความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.936$) สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในงานได้ เว้นแต่จะควบคู่ไปกับปัจจัยอื่น เช่น รูปแบบภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กรโดยรวม เป็นต้น

เมื่อพิจารณาภาพรวมของโมเดลเชิงโครงสร้าง พบว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลลัพธ์ทางพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยเฉพาะการสร้าง ความผูกพันในระยะยาวกับองค์กร ข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่า ในกระบวนการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารและการส่งเสริมช่องทางการสื่อสารที่มีคุณภาพภายในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ควรถูกนำมาพิจารณาควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่มีอิทธิพลทางตรงในด้านจิตวิทยาการทำงาน แต่ยังมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างผลกระทบเชิงบวกของภาวะผู้นำต่อความสัมพันธ์ในระดับองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่ความโปร่งใส ความไว้วางใจ และความร่วมมือ เป็นเงื่อนไขสำคัญของความยั่งยืนในการบริหารองค์กรสมัยใหม่

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยสามารถอธิบายได้จากพฤติกรรมของผู้นำที่ให้การสนับสนุน กระตุ้นแนวคิดใหม่ และส่งเสริมการเติบโตตามศักยภาพของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการในทฤษฎี Two-Factor ของ Herzberg ที่ระบุถึงความสำคัญของ “ปัจจัยจูงใจ” ในการสร้างความพึงพอใจ เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยระดับนานาชาติของ Bass (1999), Krishnan (2012) และ Othman and Khrais (2022) ที่ยืนยันบทบาทของผู้นำในการเสริมแรงจูงใจและความหมายของงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลโดยตรงและโดยอ้อม ผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรต่อการปฏิบัติงาน โดยในด้านความผูกพันต่อองค์กร อธิบายได้จากกรอบแนวคิดของ Social Exchange Theory ที่มองว่าการแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมระหว่างพนักงานกับองค์กร เช่น การได้รับโอกาส การยอมรับ และการดูแลที่เหมาะสม จะส่งผลให้พนักงานเกิด “ความผูกพัน” ทั้งทางอารมณ์ ทางบรรทัดฐาน และจากต้นทุนการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) และ Luu & Phan (2020)

ความพึงพอใจในงานมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.566, p < .01$) โดยพนักงานที่พึงพอใจจะมีแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในองค์กร และความร่วมมือสูง ซึ่งตรงกับ Robbins & Judge (2019) และ สุวัลลี แยมศาสตร์ (2561) ที่ระบุว่าความพึงพอใจเป็นตัวผลักดันพฤติกรรมเชิงบวกและประสิทธิภาพ ส่วนความผูกพันต่อองค์กร ก็มีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.216, p < .01$) ซึ่งพนักงานที่รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (psychological ownership) จะมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมและแสดงพฤติกรรม OCB ตามแนวทางของ Shofiyuddin et al. (2021) และ ธิญศญา ธรรมโสภณ (2565) เมื่อพิจารณา บทบาทของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ทั้งสองตัวแปรทำหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลจากภาวะผู้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ สนับสนุนด้วยงานของ Evitasari et al. (2023) และ Muterera et al. (2024) ที่ชี้ว่าแรงจูงใจภายในคือกลไกสำคัญของการแปลงภาวะผู้นำเป็นผลสัมฤทธิ์ของงาน

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพไม่พบบทบาทเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .936$) ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยาที่ลึกกว่า เช่น ความรู้สึกมีคุณค่า (value) หรือการได้รับ empowerment มากกว่าช่องทางการสื่อสารเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chiang and Wang (2012) และ Nazir et al. (2021) ในทางตรงกันข้าม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Indirect Effect $\beta = 0.02, p = .015$) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำที่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน และให้พื้นที่ในการมีส่วนร่วม จะทำให้พนักงานรู้สึกยอมรับ เข้าใจเป้าหมาย และกลายเป็น “เจ้าของ” ร่วมขององค์กร ความเข้าใจร่วมดังกล่าวจึงเสริมสร้างความผูกพันในระดับอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers & Agarwala-Rogers (1976) และ Clampitt (2016)

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยฉบับนี้สร้างองค์ความรู้ใหม่ในบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะระหว่างระบบราชการและระบบธุรกิจ ที่ต้องดำเนินงานเชิงนโยบายควบคู่กับเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ พบข้อค้นพบที่แตกต่างจากงานวิจัยอื่น ๆ ในประเด็นของ “การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งแม้จะช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่กลับ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งขัดแย้งกับงานของ Clampitt (2016), Othman and Khrais (2022) และ Rogers and Agarwala-Rogers (1976) ที่ระบุว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานโดยตรง

องค์ความรู้ใหม่นี้สะท้อนให้เห็นว่า ในบริบทองค์กรที่มีโครงสร้างรวมศูนย์และลำดับชั้นแบบราชการ การสื่อสารที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการสร้างความพึงพอใจในงาน หากขาดกลไกอื่น ๆ เช่น การเปิดโอกาส การรับฟัง การมีส่วนร่วม ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นถึง บทบาทจำเพาะของการสื่อสาร ที่แม้ไม่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน แต่กลับมีผลอย่างสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างชี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและผ่านความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กระตุ้นความคิด และให้การสนับสนุนรายบุคคล ไม่เพียงสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของและแรงจูงใจที่ยั่งยืนในหมู่พนักงานด้วย

โดยเฉพาะความพึงพอใจในงานจากการได้รับโอกาส การยอมรับ และการสนับสนุน ส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่น ส่วนความผูกพันต่อองค์กรช่วยเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระยะยาว องค์ความรู้ชุดนี้จึงช่วยขยายกรอบความเข้าใจในด้านภาวะผู้นำ การสื่อสาร และพฤติกรรมองค์กรในบริบทของรัฐวิสาหกิจไทย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคตได้อย่างมีนัยสำคัญ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีความโดดเด่น กล่าวคือ ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ และส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีส่วนช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในหน้าที่การงาน และเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังเป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญซึ่งช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่น ทุ่เมเท และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขณะเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมแสดงพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กรทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงาน แต่กลับมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็นและครอบคลุมช่องทางการสื่อสารหลากหลาย จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ความไว้วางใจ และความรู้สึกมีส่วนร่วม ซึ่งล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และสนับสนุนผลการปฏิบัติงานในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียว ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะด้านวัฒนธรรมองค์กรและบริบทการทำงานที่แตกต่างจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น หรือองค์กรภาคเอกชน ทำให้ผลการศึกษานี้ไม่อาจสรุปอ้างอิงกับองค์กรทุกประเภทได้โดยตรง นอกจากนี้ ข้อมูลที่ใช้รวบรวมมาจากแบบสอบถามแบบประเมินตนเอง (self-report) ซึ่งอาจมีอคติบางประการในการรับรู้ของผู้ตอบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยจัดอบรมหลักสูตรเฉพาะทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถกระตุ้นศักยภาพของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

1.2 ผู้บริหารขององค์กรควรส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

1.3 ควรกำหนดแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ลดความคลุมเครือ และส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 งานวิจัยครั้งนี้ง่าเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จึงควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมระดับผู้บริหาร หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบและเพิ่มมิติในการวิเคราะห์ที่หลากหลายยิ่งขึ้น

2.2 จากข้อจำกัดที่ใช้เฉพาะแบบสอบถามซึ่งเป็นการประเมินตนเองในรูปแบบปริมาณเพียงวิธีเดียว จึงเสนอให้การวิจัยครั้งต่อไปใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยเสริมการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้เข้าใจมุมมอง เจตคติ และกลไกภายในของพฤติกรรมพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานโดยตรงในบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างต่างประเภท เช่น โครงสร้างแนวดิ่ง ว่าองค์ประกอบใดที่อาจส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจหรือการมีส่วนร่วมของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2567). *คู่มือวัฒนธรรมองค์กร 2567*. กรุงเทพฯ: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- ธัญศญา ธรรมโสภณ. (2565). ความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 6(2), 92-98.
- นิธิพร ลิ้มประเสริฐ. (2557). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ณิชาธิ์ หาญแสงสิน และ พรลภัส สุวรรณรัตน์ (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 29(2), 50-73.
- ปรัชญ์ งามสมภาค. (2560). อิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และลักษณะองค์การต่อภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในองค์กรที่อยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์การ: กรณีศึกษาองค์การสวนยาง. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา*, 7(1), 82-95.
- รัชนก เชื้อแพทย์. (2563). *การสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วรุณี จันทาพูน. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร.*, 42(1), 91-104.
- เวทยา ใฝ่ใจดี, สุขยีน เทพทอง และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ. (2566). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและอิทธิพลของความผูกพันองค์กรต่อประสิทธิผลการทำงาน: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 17(27), 71-87.
- สมเดช มุงเมือง. (2567). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง. *วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ*, 9(1), 188-206.
- สุวิทย์ แซ่จิว และ พรลภัส สุวรรณรัตน์ (2567). อิทธิพลของสัญญาทางจิตวิทยาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(3), 137-151.
- สุวัลลี แยมศาสตร์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษา บริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.

- Chiang, C. F., & Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1021–1037.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness: Problems, strategies, solutions*. (6th ed.). Washington DC: Sage Publications.
- Evitasari, R. M., Thoyib, A., & Rofiaty. (2023). Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family: The effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 143–153.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: Empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 550–563.
- Luu, T. D., & Phan, V. H. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organizational change: A three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 106–123.
- Muterera, J., Hemsworth, D., Khorakian, A., & Brettle, J. A. (2024). Exploring the interplay of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in enhancing organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(4), 176–188.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2021). Influence of transformational leadership on employees' outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 190–209.
- Othman, T., & Khrais, H. (2022). The relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in Jordanian nurses. *Anaesthesia, Pain & Intensive Care*, 26(3), 304–309.
- Putsom, W., Suwannarat, P., and Songsrirote, N., (2019). Scale Development for Measuring Entrepreneurial Leadership Competencies. *Human Behavior, Development and Society*, 2(3), 2651-1762.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. (18th ed.). Noida: Pearson India Education.
- Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. California: Free Press.
- Shofiyuddin, M., Budiharjo, A., Casrameko, N., & Khotimah, N. (2021). The effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments toward organizational citizenship behavior of Indonesian senior high school teachers. *Ilkogretim Online*, 20(3), 177–185.
- Suwannarat, P. (2023a). Understanding the difference of values-based motivation of managerial workers in spa businesses in Thailand. *International Journal of Emerging Markets*, 18(2), 483-504.
- _____. (2023b). The moderating role of trust in influencing the effectiveness of export incentives of exporters in the ASEAN. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 279-307.
- Suwannarat, P., Untachai, S., Piewdang, S., Rattanapun, S., Waisarayutt, C., & Wiwatpiyawong, R. (2025). A Comparative Study of the Impact of Service Climate on Employee Commitment in the Greater Mekong Subregion. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 16(1), 1-20.