



## รายงานผลการวิจัย

### เรื่อง

“บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงาน ในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขต  
กรุงเทพมหานคร”

“Antecedents of transformation leadership and its impact on characteristic of learning  
organization of employees in tourism business corporations in Bangkok city.”

โดย

ดร. ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

2555

ชื่อเรื่อง: บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย: อาจารย์ ดร. ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์

สถาบัน: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่พิมพ์: 2555

สถานที่พิมพ์: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แหล่งที่เก็บรายงานฉบับสมบูรณ์ : ศูนย์วิจัยฯ

จำนวนหน้างานวิจัย: 126 หน้า

คำสำคัญ: บุพปัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ธุรกิจท่องเที่ยว

ลิขสิทธิ์: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างบุพปัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว 2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างของประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 3. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บตัวอย่างได้จำนวน 476 คน อัตราการตอบกลับ (Response Rate) คิดเป็นร้อยละ 67.04 การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL 8.50 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 58.41$ ,  $df = 48$ ,  $p = 0.11$ ,  $RMSEA = 0.020$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.97$ ) แสดงว่าโมเดลเชิงสาเหตุของบุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ พบว่า บุพปัจจัยส่งอิทธิพลในทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลโดยรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของประชากรกลุ่มเป้าหมาย และยังพบอีกว่า สถานประกอบการที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยและชาวต่างชาติมีโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมือนกันทั้งรูปแบบและขนาดอิทธิพลทุกค่าที่ทดสอบ

ResearchTitle: Antecedents of transformation leadership and its impact on characteristic of learning organization of employees in tourism business corporations in Bangkok city.

Researcher: Dr.Sivanun Sivapitak Institution: Dhurakij Pundit University

Year of Publication: 2555 Publisher: Dhurakij Pundit University

Sources: Dhurakij Pundit University Research Center No. of Pages: 126 page

Keyword: Antecedent Variables.Transformation Leadership, Learning Organization, and Tourism and Guide Business Copyright: : Dhurakij Pundit University

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to develop the transformation leadership causal model of the firms in tourism and guide business, 2) to study validate the developing structural equation modeling with empirical data, and 3) to study the influence of the antecedents, transformational leadership on the characteristic of learning organization of employees in tourism business corporations. The target population was employees who worked on tourism and guide business. The questionnaire was used as a research instrument. A total of 476 completed questionnaires were returned (67.04 % Response Rate). Structural Equation Model (SEM) by LISREL was used to analyze the data. The results of this study shows that: (1) the measurement model is valid and well fitted to empirical data ( $\chi^2 = 58.41$ ,  $df = ,48$   $p = 0.11$ ,  $RMSEA = 0.020$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.97$ ). This model exhibits acceptable levels of fit suggested by Byrne (1998), (2) it was found that antecedents had positive effects on the transformation leadership. In this regards, when comparing these three influencing factors, it was further found that the job motivation had higher positive effect on the transformation leadership than the job satisfaction and organization commitment. Furthermore, the transformation leadership was found to have positive effect on the perceptions air force personnel in characteristic of learning organization. (3) the causal model of transformation leadership indicated invariance of the model formation and all parameters.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร” ได้รับทุนอุดหนุนการศึกษาสำหรับอาจารย์ จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างดียิ่งจาก รศ.ดร.อุปถัมภ์ สายแสงจันทร์ ที่ได้ให้ความกรุณาช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิจัยด้วยดีตลอดมาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงให้คำแนะนำและให้ความรู้ด้านวิชาการที่เป็นประโยชน์กับผู้วิจัยอย่างมาก

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่อาจมีจากปริญญาบัตรฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดา ตลอดจนครูบาอาจารย์ ที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	(1)
สารบัญตาราง	
สารบัญรูปภาพ	
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	6
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.6 โครงสร้างงานวิจัย	9
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	11
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	24
2.4 การพัฒนาสมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย	43
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 แนวทางที่ใช้ในการวิจัย	52
3.2 การกำหนดประชากรและตัวอย่าง	53
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
3.4 วิธีการรวบรวมข้อมูล	67
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	68

**บทที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการวิเคราะห์ประชากรที่ศึกษาด้วยค่าสถิติพื้นฐาน .....	88
4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ .....	90
4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย .....	93
4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	112

**บทที่ 5** สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย .....	114
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	115
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย .....	122
5.4 นัยสำคัญจากการวิจัย .....	125
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	125

<b>บรรณานุกรม</b> .....	<b>127</b>
-------------------------	------------

**ภาคผนวก**

- ก. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม
- ข. แบบสอบถาม
- ค. ประวัติผู้วิจัย

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16
ตารางที่ 3.1 จำนวนองค์การธุรกิจ/ตัวอย่างจำแนกตามประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่	55
ตารางที่ 3.2 ความเที่ยงของข้อมูลในแบบสอบถาม	69
ตารางที่ 3.3 เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	61
ตารางที่ 3.4 เกณฑ์ในการแปลความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	61
ตารางที่ 3.5 เกณฑ์ในการแปลความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	62
ตารางที่ 3.6 เกณฑ์ในการแปลความหมายความผูกพันต่อองค์การ	62
ตารางที่ 3.7 เกณฑ์ในการแปลความหมายคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	63
ตารางที่ 3.8 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
ตารางที่ 3.9 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้	67
ตารางที่ 3.10 เกณฑ์การพิจารณาค่า KMO	72
ตารางที่ 3.11 สรุปผลการสังเคราะห์เกณฑ์ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล	76
ตารางที่ 3.12 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	78
ตารางที่ 3.13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลบุปปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	79
ตารางที่ 3.14 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	80
ตารางที่ 3.15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	81
ตารางที่ 3.16 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรสังเกตได้ ในโมเดลการวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	83
ตารางที่ 3.17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดล คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	84
ตารางที่ 3.18 ความเที่ยงของตัวแปรแฝง และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามตัวแปร จัดประเภท (n = 476) .....	89
ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติบรรยายลักษณะของตัวแปรองค์ประกอบ .....	92
ตารางที่ 4.3 ค่าดัชนีความสอดคล้อง ขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรและอัตรา ความสามารถในการใช้ตัวแปรแฝงอธิบายการผันแปรของตัวชี้วัด .....	95
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ .....	96
ตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุ และผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการ .....	107



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่1.1 ประมาณการนักท่องเที่ยวปี 2020.....	4
ภาพที่2.1 วินัย 5 ประการ.....	35
ภาพที่2.2 แสดงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียรฐขององค์การในประเทศไทย.....	39
ภาพที่2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	51
ภาพที่3.1 ค่าขนาดความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	70
ภาพที่3.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันนของตัวแปรอิสระ.....	73
ภาพที่3.3 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันนปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ.....	79
ภาพที่3.4 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	82
ภาพที่3.5 โมเดลการวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียรฐ.....	83
ภาพที่4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	94
ภาพที่ 4.2 โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว.....	108

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงแนวคิด (Paradigm Shift) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและลดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากวิธีการดำเนินงานแบบดั้งเดิม (ก้องเกียรติ บุรณศรี, อติลล่ำ พงษ์ยี่ห้ำ และ จริญญา ปานเจริญ, 2552) นอกจากนี้แล้ว ระบบเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงลึกสังเกตได้จากการที่องค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างพยายามปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี (Morris and Kuratko, 2002) องค์การทุกภาคส่วนต้องเตรียมการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการแข่งขันที่ยากลำบากและมีความรุนแรงมากขึ้น (ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ, 2548) ดังนั้นการที่องค์การใดจะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในระยะยาวจำเป็นต้องสร้างความสามารถเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนและต้องมีความสามารถในการปรับตัวแบบพลวัต (Dynamic) ให้เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น (Mintzberg, 1994)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์การหรือเพื่อความเป็นเลิศขององค์การนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเองอย่างมหัศจรรย์ แต่เกิดจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ (เสาวนิตย์ ทวีสันตน์นุกุล, 2548: 4) ดังนั้นองค์การที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงจึงต้องการผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำมืออาชีพ มีภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงาน (Wu Liu, Renhong Zhu and Yongkang Yang, 2010) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในสังคมเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคลากรขององค์การที่มีความสำคัญในทุกระดับของสังคม คือ บุคลากรที่เป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความอยู่รอดมีสวัสดิภาพและความสำเร็จขององค์การไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) โดยเน้นประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลล้วนแต่เกิดขึ้นจากภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวทางปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์การ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนา ตระกูลบางคำ (2538) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาวะผู้นำจะทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์การแต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ (Alkin , 1992: 717-718) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในองค์การทุกระดับมักถูกตำหนิว่าขาด ภาวะผู้นำ

และไม่ยอมรับในความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ (Hall and Norris ,1993: 35-36) ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ เนื่องด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งใจ ผูกพันและลงทุนด้วยเวลาและพลังงานในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

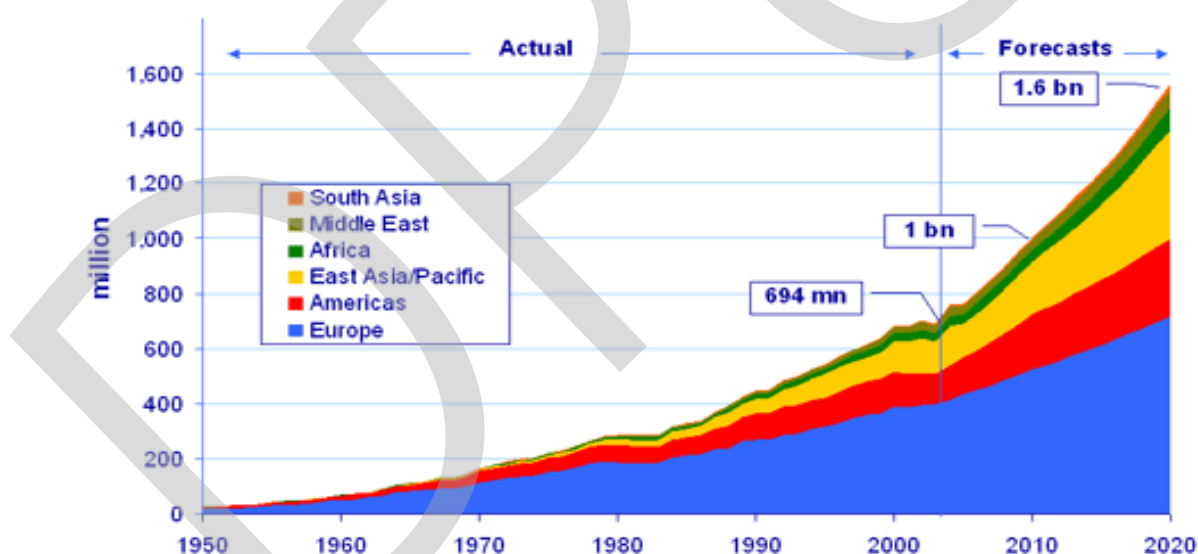
ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมุ่งแสวงหาภาวะผู้นำหรือแบบผู้นำที่ดีที่สุด แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนว่า ภาวะผู้นำรูปแบบใดดีที่สุด อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่าเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารและพนักงานในยุคปัจจุบัน และจะเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 (Beare, Caldwell and Milikan, 1989: 106-107) เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowerment) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยคุณธรรม (Moral) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ, พฤติกรรม, อำนาจ รวมทั้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดภาวะผู้นำอื่น ๆ นอกจากนั้น ทฤษฎีดังกล่าวนี้ยังมีแง่มุมที่มีความเฉพาะทำให้การวิจัยและพัฒนาที่มีความแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ และจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวนมาก พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กรสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) จึงทำให้เป็นที่สนใจของนักวิชาการทางด้านการบริหารทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล รวมทั้งหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรได้ศึกษาเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Bass, 1999: 9-10)

จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า หากพนักงานมีภาวะผู้นำสูงจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและทีมงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าพนักงานที่มีภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550: 65; Pillai, Schreisheim and Williams, 1999; Walumba and Lawler, 2003) ในขณะที่ Keller (1995) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพในโครงการระดับสูงขึ้น และมีผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานบันทหาร อาทิ Yammarino, Spanger and Bass (1993: 81-102) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานแบบสำรวจระยะยาว (Longitudinal Investigation) กับกลุ่มตัวอย่างตัวแทนนายทหารเรือสหรัฐ ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐ และปฏิบัติงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารได้ สำหรับการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของประเทศไทยนั้นก็มีเป็นจำนวนหนึ่ง อาทิ นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์

(2545) ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเชาว์อารมณ์และการสนับสนุนทางสังคม ในขณะที่ รพีพรรณ สังขสุวรรณ (2546) ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์ (2546) และสุตารัตน์ เหลาฉลาด (2547) ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จากวรรณกรรมที่ผ่านมาพอจะสรุปได้ แม้ว่าปัจจุบันจะมีการศึกษาปัจจัยจำนวนมากที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความผูกพันต่อองค์กร การสนับสนุนทางสังคม เป็นต้น แต่ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีงานวิจัยไม่มากนักที่ศึกษาในลักษณะความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ระหว่างปัจจัยที่เกิดก่อน (บุพปัจจัย : Antecedence) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมาศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังศึกษาวรรณกรรมพบอีกว่า มีการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งยังพบเห็นไม่มากนัก อาทิ Kavita Singh (2008) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคการธนาคารของประเทศอินเดีย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาจะทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน Su Chao Chang and Ming-Shing Lee (2007) ได้ศึกษาพนักงานบริษัทภาคบริการที่เป็นผู้ใช้ความรู้พัฒนาระบบงาน (Knowledge Worker) ในประเทศไต้หวันและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นกัน จากงานวิจัยตัวอย่างพอจะอนุมานได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเนื่องจากการวิจัยที่พบ ศึกษาเฉพาะองค์กรธุรกิจภาคการผลิต ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาดังกล่าวจากประชากรในองค์กรธุรกิจภาคบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานประกอบการธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีการขยายตัวสูงและมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะนอกจากจะสร้างรายได้โดยมีมูลค่าเป็นอันดับหนึ่งของการค้าบริการรวมของประเทศแล้ว ยังเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย อาทิ ธุรกิจนำเที่ยว, มัคคุเทศก์, โรงแรมที่พัก, ภัตตาคารร้านอาหาร, ร้านจำหน่ายของที่ระลึก และการคมนาคมขนส่ง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการลงทุนการจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น โดยในแต่ละปีสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศในรูปเงินตราต่างประเทศปีละหลายแสนล้านบาท รวมทั้งสร้างกระแสเงินหมุนเวียนภายในประเทศจากคนไทยเที่ยวไทยนับแสนล้านบาทเช่นเดียวกัน ซึ่งในปี 2552 ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศประมาณ

527,326 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 8.5 ของมูลค่าส่งออกรวม (ร้อยละ 51.1 ของมูลค่าส่งออกภาคบริการ) หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 5.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ขณะเดียวกัน ธุรกิจการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานกว่า 2 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 6-7 ของแรงงานทั้งระบบ รวมทั้งยังช่วยกระจายรายได้และการจ้างงานไปสู่ชนบท ตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ รายได้เงินตราต่างประเทศดังกล่าวยังมีส่วนสำคัญที่ช่วยชดเชยการขาดดุลการค้าในช่วงที่การส่งออกสินค้าของไทยที่มีแนวโน้มชะลอลงตามภาวะเศรษฐกิจโลก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) จากข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับการพยากรณ์ธุรกิจการท่องเที่ยวขององค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ไว้ว่า เมื่อถึงปี พ.ศ.2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคน ดังแสดงในภาพที่ 1.1 โดยที่ภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมคือ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิกและกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นจุดหมายการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่มีผู้นิยมเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก



ภาพที่ 1.1 ประมาณการนักท่องเที่ยวปี 2020

ที่มา : องค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO)

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวมีการเติบโตที่สูงขึ้นและจะนำมาซึ่งการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวที่สูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน สังเกตได้จาก หลายประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีการลงทุนด้านการท่องเที่ยว การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน และการใช้นโยบายปกป้องคนของตนให้เดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเพื่อแข่งขันตลาด (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554:6) อีกทั้งในปัจจุบันการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่าง

และสร้างคุณค่าของสินค้าในอนาคตในรูปแบบของ e-commerce หรือ e-business จะมีความสำคัญ และสลับซับซ้อนมากขึ้นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากปัจจุบันนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่จะใช้ข้อมูลการท่องเที่ยวผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อทำการสืบค้นและเปรียบเทียบราคาการให้บริการท่องเที่ยวมากขึ้น นอกจากนี้พฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวยังมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อาทิ 1. นักท่องเที่ยวนิยมเดินทางท่องเที่ยวระยะใกล้โดยอาจเลือกเดินทางภายในประเทศหรือภูมิภาคเดียวกันหรือเดินทางท่องเที่ยวในประเทศที่มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประเทศตนเองได้แก่ UNWTO, APEC, ASEAN, ACD, GMS, ACMECS, IMT-GT, และ BIMSTEC เป็นต้น เพราะช่วยลดอุปสรรคและข้อจำกัดในการท่องเที่ยว 2. กระแสความสนใจการท่องเที่ยวที่สนใจพิเศษ อาทิ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) การท่องเที่ยวเชิงศาสนา (Spiritual Tourism) การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) 3. กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการอนุรักษ์วัฒนธรรมดั้งเดิม กำลังได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวและมีแนวโน้มขยายตัวสูงขึ้น จากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของนักท่องเที่ยวแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการท่องเที่ยวจะต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรในธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิดกับนักท่องเที่ยวมากที่สุดจะต้องมีการเรียนรู้ อีกทั้งต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล แต่อย่างไรก็ตามสถานการณ์ในปัจจุบันของผู้ประกอบการจำนวนมากในธุรกิจท่องเที่ยวยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยว เช่น ภาษารัสเซีย เยอรมัน สวีเดน จีน และภาษาในประเทศกลุ่มอาหรับ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554:18) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงต้องการศึกษาว่าการเพิ่มขึ้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลหรือไม่อย่างไร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า แม้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำคัญมาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังเป็นประเด็นปัญหาที่นักวิชาการในปัจจุบันยังค้นคว้ากันอยู่ทั่วโลก การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งไปที่กลุ่มประชากรเป้าหมายพิเศษที่มีผู้ศึกษาอย่างเป็นทางการไม่มากนัก ได้แก่ สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย และการศึกษานี้ยังให้ความสำคัญตามหลักวิชาการเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ซึ่งข้อค้นพบไม่ว่าจะเป็นอย่างไรย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อีกด้วย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากการศึกษาของ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2554) ที่พบปัญหาในธุรกิจท่องเที่ยว คือ ผู้ประกอบการยังไม่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล รวมถึงขาดแคลนบุคลากรด้าน

การท่องเที่ยวที่มีความรู้โดยเฉพาะภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละชาตินั้น การวิจัยครั้งนี้จึงต้องการศึกษาว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวว่ามีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างบุปปัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว
2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างของประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่
3. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว

### 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานที่ทำงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ จำนวน 2,984 แห่ง โดยมีรายชื่อในฐานข้อมูลบริการออนไลน์ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว ([www.tourismcentre.go.th](http://www.tourismcentre.go.th)) สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกประชากรดังกล่าวเนื่องมาจากเป็นสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่ลงทะเบียนกับสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ซึ่งสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ง่าย และอยู่ในการควบคุม นอกจากนั้นยังได้รับข้อมูลนักท่องเที่ยว ตลอดจนความรู้ใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอจากหน่วยงานราชการด้านการท่องเที่ยว ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาว่าเหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนของสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในภาพรวมของประเทศไทยได้

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยเน้นศึกษาเนื้อหาตาม 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Burton, Lee and Horton (2002); Houston (2000) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจภายในงาน และ แรงจูงใจภายนอกงาน 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Pool (1997) และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) โดยทั้งสองได้ประยุกต์จากแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจภายในงาน และ ความพึงพอใจภายนอกงาน 4. ความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และ 5. คุณลักษณะการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร, การใช้ประโยชน์จากความรู้ และ การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยเป็นเนื้อหาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่าง ก.ย. – ธ.ค. 2555

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่พนักงานแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่พนักงานแสดงถึงความมีภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้เพื่อร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีตัวบ่งชี้ 4 ด้านคือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**บุพปัจจัย** หมายถึง ตัวแปรมาก่อน (antecedent variables) เป็นตัวแปรที่เข้ามามีอิทธิพลต่อตัวแปรอิสระ โดยที่ตัวแปรมาก่อนจะทำหน้าที่เป็นเหตุของการเกิดขึ้นของตัวแปรอิสระ (ปัทมาส มีครองธรรม, 2548) เช่น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับตัวแปรตามคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อนำตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรเข้ามาเป็นตัวแปรทดสอบแล้วจะพบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเดิมที่ต้องการศึกษายังคงเหมือนเดิม เพียงแต่พบเพิ่มเติมอีกว่าตัวแปรมาก่อนมีอิทธิพลต่อตัวแปรอิสระด้วยตัวแปรมาก่อนทั้ง ๓ ตัวที่เข้ามามีอิทธิพลต่อตัวแปรอิสระเดิมจะถูกเรียกว่า “บุพปัจจัย”

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง อัตราของความพยายามอย่างมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของบุคลากร โดยเป็นพลังปัจจัยภายในและภายนอก (Internal and External Factor) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และความยาวนานของพฤติกรรมบุคลากรในองค์กร ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 2 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจภายในงาน และ แรงจูงใจภายนอกงาน

**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานต่องานที่รับผิดชอบและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเป็นอารมณ์ของพนักงานที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสังเกตได้จาก พฤติกรรม



ดังต่อไปนี้ 1. ความพึงพอใจภายในงาน 2. ความพึงพอใจภายนอกงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่รับมาจาก นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ผู้แปลแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

**ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกต่อองค์กร (สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว) โดยแสดงออกถึงการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบตามทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990) ได้แก่ 1. ความผูกพันด้านจิตใจ 2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และ 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990)

**คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงาน** หมายถึง องค์กรที่บุคคลในองค์กรมีความตื่นตัวอยู่เสมอที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีความต่อเนื่องแทรกเข้ากับการปฏิบัติงาน โดยใช้การกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกทุกระดับในองค์กร การส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่เป็นตัวกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรมีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดขึ้นทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร บุคลากรมีการเรียนรู้บทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกันเพื่อสร้างความคิดหรือความรู้ใหม่ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาภายในองค์กรหรืออาจจะเกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรตามแนวทางที่องค์กรต้องการอย่างเหมาะสมกับเวลา เป็นระบบและต่อเนื่อง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วัดได้จาก 3 คุณลักษณะได้แก่ 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร 2. การใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 3. การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการด้านการจัดการองค์กรและการท่องเที่ยว รวมทั้งผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย มีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.5.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการ โดยจะเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้และเพิ่มหลักฐานในเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวิสัยทัศน์ อีกทั้งองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานของประเทศที่กำลังพัฒนา อาทิ ประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้วิจัยได้

ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการสังเคราะห์เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและวิจัยในขั้นต่อไป นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการค้นหาอิทธิพลโดยรวม คือ อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structure Equation Modeling : SEM) ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) เพราะสามารถตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาทั้งโมเดลทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ต่างๆ สอดคล้องกับโมเดลในการวิจัยไม่ใช้การวิเคราะห์ที่แยกส่วนวิเคราะห์แบบดั้งเดิม

### 1.5.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับส่วนปฏิบัติการ (Functional Strategy) รวมถึงนโยบายการปฏิบัติงาน และแนวทางการดำเนินงานของสถานประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเพื่อช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นอันจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมศักยภาพทางการแข่งขันให้แก่สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทยในระยะยาวและยั่งยืนต่อไป

## 1.6 โครงสร้างงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 บท โดยแต่ละบทมีรายละเอียดดังนี้

### บทที่ 1 บทนำ

### บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอในบทต่อไป เป็นการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ตลอดจนตัวแปรบุพบัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับวิธีดำเนินการวิจัย มีเนื้อหาเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการวิจัย การกำหนดประชากร การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่า งานวิจัยนี้ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง ดังนั้นผู้อ่านควรทำความเข้าใจเนื้อหาในบทนี้

#### **บทที่ 4 ผลการวิจัย**

เนื้อหาในบทที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากค่าสถิติพื้นฐานของตัวอย่าง ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ต่างๆ และสุดท้ายเป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามของการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย

#### **บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**

เนื้อหาสำคัญของบทที่ 5 คือการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย ตลอดจนการเสนอแนะในเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งผู้วิจัยได้นำเสนอการวิจัยครั้งต่อไปสำหรับนักวิจัย และผู้วิจัยไม่ลืมที่จะอธิบายให้ทราบถึงข้อจำกัดของงานวิจัยในครั้งนี้ไว้ในบทที่ 5 เช่นกัน

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่ได้มีมาก่อนหน้านี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ทำให้ต้องมีการดำเนินการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอในส่วนี้ออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4. การพัฒนาสมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องเผชิญกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และต้องเผชิญต่อความท้าทายจากภัยคุกคามต่างๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรธุรกิจต้องเกี่ยวข้องที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะขับเคลื่อนให้องค์กรธุรกิจต้องเกี่ยวข้องบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดได้ ดังนั้น ความเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณลักษณะประการแรกของบุคลากรในองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีการเปลี่ยนแนวความคิดไปให้ความสำคัญต่อผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกระตุ้นเพื่อส่งเสริมสร้างพลังใจให้กับผู้ตาม อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำ โดยแนวคิดนี้แตกต่างจาก ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ที่เป็นลักษณะเด่นของผู้นำแบบดั้งเดิมของระบบราชการ (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550: 45) จากงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับด้าน ธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowerment) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ (Mosley, Pictri and Megginson, 1996: 412) อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มุ่งไปสู่การจัด

โครงสร้างลำดับชั้นให้แบนราบลง บุคลากรในองค์กรมองเห็นตนเองเป็นเสมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะมองว่าเป็นหัวหน้าและลูกน้องเช่นแต่ก่อน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนความเป็นอิสระและการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมงานจึงทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำด้านอื่น อาทิ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Jung, Bass and Sosik, 1995: 4) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้ในในระดับต่างๆภายในหน่วยงานย่อยขององค์กร (Muchinsky, 1997: 373) สอดคล้องกับ Bass, Avolio and Atwater (1996) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบและเสนอโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานมากที่สุดโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งตั้งใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม

จากแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาก่อนหน้า ต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาของการพัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

### 2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น ในปี ค.ศ. 1978 และ แบล ในปี 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมถึงมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล เท่านั้น

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร ซึ่ง Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบจากผู้นำไปสู่ผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือยกระดับความต้องการของผู้ตาม โดยการชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าการสนใจตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า “การมีบารมี” นอกจากนี้ Bass ยังกล่าวอีกว่า นอกจาก การมีบารมีแล้วยังมีคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน

เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม กระบวนการทั้ง 4 ด้านหรือ เรียกว่า “4I” มีความหมาย ดังนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาน พนักงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้นำหรืออาจกล่าวได้ว่าพยายามเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง อีกทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามในองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนั้น ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ต้องเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ

ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนวิธีการมองปัญหา และเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแนวใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าสิ่งนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ อีกทั้ง ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามรู้ว่ปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหของผู้ตามทุกคน โดยที่ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยตนเอง

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนางาน โดยผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล อาทิ ผู้ตามบางคนได้รับกำลังใจมากกว่า ในขณะที่บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า ดังนั้นผู้นำควรคำนึงถึงตัวตนผู้ตามด้วยไม่ใช่มองผู้ตามเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ดังนั้นผู้นำจะต้องมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบหรือไม่ ซึ่งผู้ตามจะไม่รู้สึกว่กำลังถูกตรวจสอบ

ประเด็นสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พยายามที่จะเพิ่มอำนาจ (Empowerment) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำตลอดไป และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด สอดคล้องกับ Bass (1999: 11) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการ

คำหนึ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่จรรยาแห่งตน (Self- Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กรการ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ในขณะที่ เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2536: 62) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

(1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Change Agent) ซึ่งจะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า โดยทำหน้าที่คล้ายผู้ฝึกสอนกีฬาให้ได้รับชัยชนะและคอยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม

(2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล่าวคือ ต้องเป็นคนที่ชอบเสี่ยง (Risk Taking) แต่มีความสุขุมและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญความท้าทาย กล้าเปิดเผยความจริง

(3) เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีลักษณะการทำงานแบบมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่า ผู้ตามมีความสามารถ

(4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

(5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่เคยทำผิดพลาด มาแก้ไขและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

(6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ความสามารถเผชิญกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอได้

(7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ได้นำเสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) คือมีความต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลให้การปรับปรุงประสิทธิภาพต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	-มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดแบบค่อยพัฒนาอยู่ ภายใต้โครงการที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	-มุ่งความสัมพันธ์ โดยความคิด เป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์เป็น ลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	-รางวัล(ภายนอก)	-การเห็นคุณค่า(ภายใน)
อำนาจ	-ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	-ผลที่ได้รับ	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	-เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการ แบบวางเฉย	-เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครูมี การกระจายอำนาจให้แต่ละ บุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็น ผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ ง่าย มีคุณธรรม
ผู้ตาม	-แสวงหาความมั่นคง ความ ต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจก บุคคล	-ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	-การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Mosley, Pictri and Megginson (1996)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในองค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้เพื่อร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การหรือสังคม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีตัวบ่งชี้ 4 ด้านคือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 2.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในหัวข้อที่ผ่านมาได้อธิบาย ความหมาย ตัวบ่งชี้ 4 ด้านและความแตกต่างของแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ในหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียดดังนี้

งานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมามีการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงประสิทธิผลขององค์กรต่างๆ เช่น ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่บ่งบอกไปในทิศทางเดียวกันก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำจะส่งประสิทธิผลทางบวกต่อตัวแปรต่างๆ ในตัวของผู้ตาม โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรผลสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Pillai, Schreisheim and Williams, 1999; Walumba and Lawler, 2003; นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550: 65) ในขณะที่ Keller (1992) ศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินลงทุน ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับ Keller (1995) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพในโครงการระดับสูงขึ้นไป และมีผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถาบันบริหาร อาทิต Yammarino, Spanger and Bass (1993: 81-102) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานแบบสำรวจระยะยาว (Longitudinal Investigation) กับกลุ่มตัวอย่างตัวแทนนายทหารเรือสหรัฐ ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐ และปฏิบัติงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Dvir (1998) ได้ศึกษาทดลองเรื่อง ผลกระทบของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาผู้ตามและผลการปฏิบัติงานในกรมทหารราบของกองทัพอิสราเอล (Israel Defense Forces: IDF) ซึ่งการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลกระทบเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการต่อการพัฒนาส่วนบุคคลของผู้ตาม และการพัฒนาเจตคติของผู้ตามผลการศึกษาพบว่า หลังจากการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในกลุ่มควบคุม และยังพบอีกว่า ผู้นำในกลุ่มทดลองมีผลกระทบทางบวกต่อผู้ตามโดยตรง

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอาทิต Tsung-Hsien Kuo, Li-An Ho, Ya-jung Wu and Chien-Ting Lin (2010) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลลัพธ์เชิงความคิดเห็นและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (Attitudinal Outcome: AO) ซึ่งสอดคล้องกับ Dvir , Eden , Avolio and Shamir (2002) ศึกษาและพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองและใช้แนวทางที่อิสระในการทำงานมากกว่าเพื่อร่วมงานที่ทำงานอย่างถูกควบคุม

Kavita Singh (2008) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคการธนาคารของประเทศอินเดีย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะ ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา มักจะทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน Su-Chao Chang and Ming-Shing Lee (2007) ได้ศึกษาพนักงานบริษัทที่เป็นผู้ใช้ความรู้พัฒนาระบบงาน (Knowledge Worker) ในประเทศไต้หวัน และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นกัน ผู้วิจัยยังพบงานวิจัยที่มีผลการศึกษาน่าสนใจของ Peng Wang and Joseph (2010) พบว่า จากการทดสอบโมเดลเชิงเส้นแบบพหุระดับ (Multilevel Linear Modeling) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของพนักงาน แต่ถ้านำปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และมุมมองผู้บริหารของพนักงาน จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าผู้บริหารจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่สามารถทำให้พนักงานมีการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องจัดการสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เอื้อต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ อาทิ ให้พนักงานมีโอกาสเสนอความคิดเห็นในเรื่องงานได้อย่างอิสระ จัดบรรยากาศให้เหมาะสมสำหรับการค้นหาความรู้ และควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมากว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์หรือสามารถทำนายตัวแปรต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน หรือ ผลการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้ตาม รวมทั้งผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มหรือองค์กรได้ อีกทั้งภาวะ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย ทฤษฎีและงานวิจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหรือตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับหัวข้อต่อไปนี้จะนำเสนอเนื้อหาทฤษฎีของปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนมากจึงเรียกว่า บุพปัจจัย โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะ (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ (3) ความผูกพันต่อองค์กร

### 2.2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในช่วงทศวรรษที่ 1990 มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานทั้งในระดับบุคคล และองค์กร อาทิ Campbell, Dunnette, Lawler and Wick (2004) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่สุดตัวแปรหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของงาน โดยสามารถสังเกตว่าพนักงานจะมี

แรงจูงใจมาก น้อย จากการพิจารณาความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับ Ambrose and Kulik (1999) ได้ศึกษาและพบว่า ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผู้อ้างอิงมากกว่า ๒๐๐ เรื่อง ดังนั้นการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้ดีที่สุดเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร รวมถึงฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

Zimbardo (1975) ได้กล่าวถึงลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจว่าไม่ใช่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองพลังกระตุ้นที่สัมพันธ์กัน เป็นพฤติกรรมที่มีแบบแผนเฉพาะบุคคลและที่สำคัญที่สุดคือ พฤติกรรมที่มีลักษณะยั่งยืนและคงทน ตัวอย่างท่ามกลางความคับข้องใจและมรสุมชีวิตนานปีการ ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงย่อมจะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลาย และทำงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Pinder (1998) ได้นิยาม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นพลังที่เกิดจากภายในและภายนอก ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และความยาวนาน ของพฤติกรรมบุคลากรในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม คำนิยามของ Pinder ยังขาดความเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ศึกษาไม่สามารถวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้โดยตรง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีอื่นๆ มาเป็นเครื่องมือในการวัดการแสดงผลของแรงจูงใจที่สามารถสังเกตได้ อาทิ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกทั้งในด้านทัศนคติและพฤติกรรมปฏิบัติงาน ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) เน้นแสดงออกว่าแรงจูงใจเป็นพฤติกรรม เช่น เมื่อมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจน ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นโดยที่ความสามารถส่วนบุคคลยังคงเดิม และการใช้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ตามแนวคิดของ Vroom (1964) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจมีโครงสร้าง (Construct) 3 ตัวแปร คือ ความคาดหวังที่เกี่ยวกับงาน (Expectancy) การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่าของงาน (Value) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีความคาดหวัง พบว่า นักวิจัยได้ใช้ทฤษฎีดังกล่าวหลายลักษณะ เช่น (1) ใช้เป็นกรอบแนวคิดทั่วไป เช่น งานวิจัยของ Rash and Tosi (1992) ที่ศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน พบว่า ความคาดหวังเป็นตัวแปรที่อธิบายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (2) ใช้เป็นการทดสอบทฤษฎีโดยตรง (3) ใช้เป็นการบูรณาการทฤษฎีนี้ร่วมกับทฤษฎีแรงจูงใจอื่นๆ เป็นต้น

นอกจากนั้น ยังพบว่า Wallace (1995) ได้นิยามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นคำนิยาม (Value) ที่พนักงานให้กับงานทั่วไปที่ตนทำมากกว่าภาระงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ สอดคล้องกับ Crewson (1997) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่คนยึดเหนี่ยวหรือพึงพาทางใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลหรือสิ่งตอบแทนจากภายในการ

ทำงาน (Intrinsic Rewards) และรางวัลหรือสิ่งตอบแทนภายนอกการทำงาน (Extrinsic Rewards) สำหรับความแตกต่างระหว่างสิ่งตอบแทนภายในและภายนอกการทำงาน Houston (2000) ได้อธิบายว่า รางวัลภายใน เป็นสิ่งที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Sense of accomplishment) และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า (Self-worth) ส่วนสิ่งตอบแทนภายนอก ได้แก่ สิ่งต่างๆที่เสนอให้กับพนักงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น การขึ้นค่าจ้าง (Pay Raise) การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง (Promotion) ความมั่นคงในงาน สถานภาพ (Status) และความมีศักดิ์ศรี (Prestige)

การศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์ได้มีการพัฒนามาเรื่อยๆ โดยมีการศึกษาที่แตกต่างกันหลายๆ ด้าน และมีการจำแนกกลุ่มทฤษฎีแตกต่างกันออกไป เช่น จำแนกตามลักษณะแรงจูงใจคือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก หรือจำแนกกลุ่มโดยเน้นตามวัตถุประสงค์ของทฤษฎีในปัจจุบันนิยมจำแนกทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ (สมพิศ การดำรง, 2544) คือ (1) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Process theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจความต้องการโดยพยายามชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่อยู่ภายในตัวบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่จะกระตุ้นให้เขาเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (2) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พิจารณาถึงกระบวนการคิด ความเข้าใจเมื่อบุคคลเลือกรูปแบบพฤติกรรมที่จะกระทำมากกว่าความต้องการที่จะกระตุ้นให้ทำ เป็นการให้ความสำคัญว่ามีเป้าหมายอะไรซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จูงใจและถูกจูงใจอย่างไร

จากความหมาย และความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง อัตราของความพยายามอย่างมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของบุคลากร โดยเป็นพลังปัจจัยภายในและภายนอก (Internal and External Factor) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และความยาวนานของพฤติกรรมบุคลากรในองค์การ ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 2 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจภายในงาน และ แรงจูงใจภายนอกงาน

### 2.2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่พนักงานจะประสบความสำเร็จในอาชีพ ความพึงพอใจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้การปฏิบัติงานออกมามีผลสำเร็จ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจัดเป็นตัวแปรเจตคติ (Attitude) ที่มีต่องานประเภทหนึ่ง Liden et al (2000) ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง เจตคติที่เป็นผลมาจากงานและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่วน Newstrom and Davis (1993: 195) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับลักษณะของความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และอารมณ์ของพนักงานมีต่องานที่ปฏิบัติในขณะที่ Schultz and Schultz (1998: 250) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกทางบวกหรือทางลบ และเป็นเจตคติที่เกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจากความหมาย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นความรู้สึก เป็นอารมณ์ของพนักงานที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงการประเมินความรู้สึกของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ มีความชอบในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ รวมถึงสิ่งแวดล้อมในการในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่

จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ Liden et al (2000) พบว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

(1) งาน (Job) คือ งานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ พนักงานมีความชอบ ความถนัด ความสนใจในงานนั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากพนักงานมีความสนใจ มีความชอบก็ย่อมมีความพึงพอใจในงานนั้นสูง และมีโอกาสในการเรียนรู้งานและสิ่งใหม่ๆเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

(2) ค่าจ้าง (Wage) ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ค่าจ้างเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานนั้นมีความต้องการในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างที่เหมาะสม ยุติธรรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

(3) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนเมื่อปฏิบัติงานแล้ว ย่อมคาดหวังไว้ว่าจะได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการพิจารณาที่ยุติธรรม เพราะเป็นสิ่งที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

(4) การยอมรับ (Recognition) หากพนักงานได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการให้เกียรติ การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(5) สภาพการทำงาน (Working Condition) คือสภาพโดยทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น ความปลอดภัย ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สภาพการทำงานเป็นสภาพทางกายภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นกัน

(6) ผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefit and Services) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับตอบแทนในการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมัน เป็นต้น

(7) ผู้บังคับบัญชา (Leader) ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ การช่วยเหลือ การแก้ปัญหา การให้คำแนะนำ ความยุติธรรม เป็นต้น

(8) เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) หากพนักงานมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากปัญหา ช่วยเหลือเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงมีมิตรภาพที่ดี ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(9) องค์กรและการจัดการ (Organization) หากเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและมีการทำงานที่เป็นระบบ มีการบริหารจัดการที่ดี ย่อมทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและยอมรับในองค์กรนั้นๆ ซึ่งย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานด้วยการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แบบวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยม และถูกนำไปใช้มากที่สุด มี 2 แบบวัด ได้แก่ แบบวัด JDI (Job description Index) ของ Smith Kendall and Hulin (1969) และแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า หรือ MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Weiss et al. (1967) แบบวัด JDI เป็นแบบวัดที่ประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการนิเทศน์งาน ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ส่วนแบบวัดของ MSQ เป็นแบบวัดประเมินค่า 5 อันดับ และให้พนักงานเป็นคนประเมินความพึงพอใจในด้านต่างๆ 20 ด้าน ได้แก่ ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความสามารถในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านกิจกรรมระหว่างการทำงาน ด้านความคิดริเริ่ม ด้านระเบียบวินัย ด้านค่าตอบแทน ด้านความมีอำนาจหน้าที่ในงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความอิสระในการทำงาน ด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านความสามารถของผู้บังคับบัญชา ด้านผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสถานภาพทางสังคม ด้านการบริการสังคม ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อม และ สวัสดิการ

สำหรับการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ปรับปรุงจากมหาวิทยาลัยมินเนโซต้าฉบับย่อ (Short form of Minnesota satisfaction questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน

(1) ความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานที่มีต่อลักษณะงานที่ตนเองได้ปฏิบัติ การใช้ศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ การใช้ความสามารถ ความสำเร็จในงาน โอกาสในการทำงานเพื่อพนักงานอื่น ความอิสระ โอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์

(2) ความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การบริหารนโยบายขององค์กร ผู้บังคับบัญชา ปริมาณ รายได้ และโอกาสความก้าวหน้าในงาน

จากความหมาย และความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานต่องานที่รับผิดชอบและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเป็นอารมณ์ของพนักงานที่

ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสังเกตได้จาก พฤติกรรมดังต่อไปนี้ (1) ความพึงพอใจภายในงาน (2) ความพึงพอใจภายนอกงาน

### 2.2.3 ความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสมาชิกขององค์การ เรื่องหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจมาจากทั้งผู้บริหารและนักวิชาการ คือ ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เนื่องจากเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์การต้องการให้มี จึงมีผู้พยายามศึกษา และกำหนดทฤษฎี คำจำกัดความ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้มากมาย แตกต่างกันไป นอกจากนั้น ความผูกพันต่อองค์การ ยังเป็นตัวแปรเชิงจิตวิทยาสังคมที่เป็น ส่วนผสมระหว่าง พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การในด้านต่างๆ ตามแนวคิด ของนักวิชาการแต่ละคน เช่น ในด้านอารมณ์ ด้านความต้องการอยู่กับองค์การต่อไป และด้าน การยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมขององค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

อุทัย เลหาวิเชียร และ วรเดช จันทรศร (2533) ให้ความหมายความผูกพันต่อ องค์การ ว่าการที่สมาชิกขององค์การอุทิศเวลาและกำลังความสามารถให้แก่หน่วยงานกับ ยินยอมปฏิบัติงานขององค์การนั้น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Meyer (1997) ได้อธิบายนิยาม ความผูกพันต่อองค์การ ไว้ครอบคลุม 3 องค์ประกอบ คือ (1) องค์ประกอบทางความรู้สึกผูกพัน (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของพนักงาน และการแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งหรือเข้าพวกกับ องค์การ (2) องค์ประกอบของความต่อเนื่อง (Continuance) หมายถึง การที่พนักงานตระหนัก ว่ามีค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนเกิดขึ้นหากถอนตัวชั่วคราวหรือถาวรออกจากองค์การ เพราะคิดว่า ตนเองนั้นได้ทุ่มเทเวลาและพลังงานให้กับองค์การมากเกินกว่าจะออกจากองค์การไป หรือ อาจ คิดว่าถ้าออกจากองค์การไปแล้วจะไม่สามารถหางานใหม่ได้ และ (3) องค์ประกอบของบรรทัด ฐาน (Normative Component) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานว่าเป็น ภาระหน้าที่ที่ จะต้องร่วมกิจกรรม โดยเชื่อว่าเป็นความถูกต้องที่ตนเองต้องเข้ามามีส่วนร่วม

นอกจากนั้น Eby, Freeman, Rush and Lance (1999) ได้ทบทวนวรรณกรรมและ พบว่า ความรักความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญ โดยเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านการ จัดการอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิ การขาดงาน การลาออกจากงาน ความพึงพอใจในงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่อย่างไรก็ตาม จากวรรณกรรมบางเรื่องกลับมีข้อ โต้แย้งเกี่ยวกับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การที่มีผลกระทบต่อตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงาน อื่นๆ เช่น Meyer (1997) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การกับการขาดงานของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การในเชิงบรรทัดฐานไม่มีความสัมพันธ์ที่คงเส้นคงวากับการขาดงาน หรือ การค้นพบของ Somer (1995) ที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการ ขาดงานอย่างต่อเนื่อง



จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันต่อองค์การกับผลการปฏิบัติงาน อาทิ Lee and Olshfski (2002) ศึกษาและพบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทั้งผลลัพธ์และเป็นบุพปัจจัยของตัวแปรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงาน กล่าวคือ ในด้านที่เป็นผล ความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับความสำเร็จระหว่างองค์การ กับบุคคล ความพึงพอใจในงานและการผันแปรของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ส่วนใน ด้านของการปรับบุพปัจจัยเกิดขึ้นจากการที่ผู้วิจัยสามารถใช้ความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปร พยากรณ์พฤติกรรมพิเศษของพนักงาน พฤติกรรมตามบทบาท การคงอยู่ของพนักงาน การลด การลาออก การเพิ่มความไว้วางใจ และประสิทธิผลขององค์การที่เพิ่มขึ้น

Allen และ Meyer (1990) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้านคือ

(1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพัน ของสมาชิก หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ

(2) ความผูกพันด้าน การคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การของ สมาชิก โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การ นั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

(3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพัน ที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม โดยแสดงออกในรูปของความจงรักภักดี ของบุคคลต่อองค์การ เป็นเหมือนภาวะผูกพัน หรือหน้าที่ที่สมาชิกได้รับการปลูกฝังว่าพวกเขา ควรจะอยู่ในองค์การ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่สมาชิกรู้สึกว่าเขาควรจะ อยู่ในองค์การ

จากการศึกษาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ สามารถสรุปองค์ประกอบ หลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบด้วยกันตามทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990) และ ผลการวิจัย ของ Meyer (1997) คือ หนึ่งองค์ประกอบด้านจิตใจ สององค์ประกอบด้านการคงอยู่กับองค์การ และสามองค์ประกอบด้านบรรทัดฐาน ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีส่วนทำให้สมาชิกเกิดทัศนคติ และมีความรู้สึกที่ดีกับองค์การ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์การและมีความต้องการจะ ทำงานอยู่กับองค์การนี้ต่อไป ซึ่งนั่นก็หมายความว่าสมาชิกนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์การ

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้

หัวข้อที่ผ่านมาผู้วิจัยได้นำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุพปัจจัย หรือ กลุ่มตัวแปร ที่เกิดขึ้นก่อน หรือ ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัว

แปร คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ ความผูกพันต่อองค์กรไปแล้ว สำหรับหัวข้อต่อไปนี้จะนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า มีอยู่จำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยยังไม่พบผลการศึกษาคืออธิบายถึงผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะการศึกษาประชากรขององค์กรธุรกิจท่องเที่ยว ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะการเป็นตัวแปรตามเท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ในปัจจุบันผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรและนักวิชาการมีมุมมองที่เหมือนกันว่า “การเรียนรู้” เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Nonaka, 1991; Schein, 1993; Senge, 1990 ; Stata, 1988) สาเหตุที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและนักวิชาการมีมุมมองแบบเดียวกันเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง หนึ่งในแนวคิดที่มีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร คือแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีการศึกษามานานนับศตวรรษ (Marquardt, 2002; Senge, 1990) จากผลการสำรวจของ Bain & Company เกี่ยวกับเครื่องมือทางการจัดการซึ่งเป็นที่นิยมสูง ในปี ค.ศ. 2005 จากผู้บริหารกว่า 7,000 คน ทั้งในเอเชีย - แปซิฟิก ยุโรปและอเมริกา พบว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการสำรวจของ Economist Intelligence Unit (EIU) ในปี ค.ศ.2005 (Rigby and Bilodeau, 2005) ซึ่งทำการสำรวจเกี่ยวกับการใช้องค์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดย EIU ทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในธุรกิจด้านการเงิน บริการทางสุขภาพ ยา เทคโนโลยีสารสนเทศ ในยุโรปจำนวน 122 คน ผลการสำรวจพบว่า ผู้บริหารกว่า 2 ใน 3 หรือประมาณร้อยละ 75 ให้ความเห็นว่าจะมีการใช้องค์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Rigby and Bilodeau, 2005) นอกจากผลการสำรวจของ Bain & Company และ EIU แล้วข้อมูลข้างต้นยังมีความสอดคล้องกับผลการสำรวจเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นที่นิยมในประเทศไทย ผลการสำรวจพบว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือการจัดการที่องค์กรต่างๆ ใช้ นอกจากนี้ยังเป็น 1 ใน 10 อันดับแรกของเครื่องมือทางการจัดการที่องค์กรนิยมนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรนับตั้งแต่ พ.ศ. 2544 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบันและมีความสนใจที่จะใช้ต่อเนื่องไปในอนาคต (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 230) จะเห็นได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกล่าวถึง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 และได้รับความนิยมต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน และถูกนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในยุโรปและอเมริกา ทั้งในกลุ่มของนักบริหาร นักวิชาการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน (Yuraporn Sudharatna, 2004; Somerville and Imbriotis, 2004)

เนื่องจากในปัจจุบันสภาพการณ์ของโลกได้มีเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economic) ผสมกับการเกิดขึ้นของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเมื่อมาประกอบกับแรงผลักดันด้านอื่นๆ เช่น เทคโนโลยี การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนโลกแห่งการทำงาน อิทธิพลของลูกค้า ความรู้ในฐานะสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร ความคาดหวังและบทบาทที่เปลี่ยนไปของคนทำงาน ความหลากหลายในที่ทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับกลยุทธ์ของตนเองเพื่อความอยู่รอดและเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแข่งขันทางการต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร ทั้งการทำให้เกิดการรวมพลัง (Synergy) ของสมาชิกทุกระดับในองค์กร การผสมผสานองค์ความรู้ หรือเทคโนโลยีต่างๆ ให้เข้ากันได้อย่างลงตัว รวมทั้งมีการนำทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยมีความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางดังที่ต้องการ ด้วยเหตุนี้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม จึงจัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิษ มาชะสิรานนท์, 2552)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มมีบทบาทในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ในหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอธิบายความหมาย รวมถึงผลการวิจัยถึงความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรธุรกิจนำที่वलอดจนนักวิชาการได้ตระหนักถึงความสำคัญและอาจจุดประกายให้องค์กรธุรกิจนำที่वलอดจนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในธุรกิจท่องเที่ยวต่อไป

ในหัวข้อต่อไปจะอธิบายถึงเนื้อหาทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งหัวข้อในการนำเสนอเป็น 5 หัวข้อ มีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 วรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัย จะนำเสนอความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้จากการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการในประเทศไทย พบว่า นักวิชาการ และนักปฏิบัติหลายท่านให้ความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ Learning Organization ในหลายๆทัศนะเป็นไปเป็นไปตามความคิดเห็นและความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งมีความหมายทั้งใกล้เคียงและแตกต่างกันตามจุดเน้นของแต่ละท่าน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



เป็นตัวกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มภายในองค์การ รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ร่วมกับภายนอกองค์การ นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็นผลผลิต (Product) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเกิดเป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความรู้ที่สร้างขึ้นจากการเรียนรู้แบบต่างๆ ความจำขององค์การ และ นวัตกรรม ซึ่ง Reddind and Cattalanello (1994) ได้สนับสนุนความคิดที่ Watkin และ Marsick (1992) กล่าวข้างต้น โดยกล่าวในหนังสือ Strategic Readiness : The Making of the Learning Organization ว่าแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยการพัฒนาหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ และกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อยกระดับกระบวนการและผลการดำเนินงานขององค์การ โดยได้ยกตัวอย่างถึงเครื่องมือ ตัวอย่างของการพัฒนาองค์การในระดับต่างๆที่เป็นรูปธรรม

Wick และ Leon (1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิรูป (Transformation) และปรับปรุงผลงานขององค์การให้สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำทางการแข่งขัน

Dixon (1994) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีการให้ความสำคัญกับระบบการทำงานแบบเปิดที่องค์การจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมเพื่อการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์การก็จะต้องมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและเรียนรู้ผ่านความคิด ความเชื่อใจและความคิดเห็นร่วมกันของทีมงาน รวมทั้งจะต้องมีการตรวจสอบและขยายความคิดเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่ม มากยิ่งขึ้น

Ross, Smith, Roberts and Kleiner (1994) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการในการทดสอบและปรับเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมาให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่จะเอื้อประโยชน์และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของ องค์การอย่างต่อเนื่อง

Slater and Narver (1995) อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้ใหม่หรือการหยั่งรู้สิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทั้งนี้การเรียนรู้มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

Gephart, Marsick et al. (1996) ให้ความหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ คือ องค์การที่มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์

Marquardt (1996) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาของสมาชิกเพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง ทีม และ

องค์การเพื่อให้สามารถแสวงหา บริหาร และใช้ประโยชน์จากการนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีการให้อำนาจกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการช่วยสร้างและสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

Geus (1997) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ทีมงานบริหารได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวความคิดที่มีต่อองค์การ ตลาด คู่แข่ง รวมถึงมองว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีชีวิต (Living Company) และมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรภายในองค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากกว่าความสำคัญทางด้านการเงิน

DiBella and Navis (1998) ให้นิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงความสามารถหรือกระบวนการในองค์การที่อาศัยประสบการณ์ในการรักษา หรือยกระดับผลงาน

Goh (1998) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และความสามารถในการถ่ายโอนความรู้โดยมีผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถที่จะนำเอาความรู้ต่าง ๆ ไปปรับใช้ให้องค์การอยู่รอด

Blanchard and Traker (2004) สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงองค์การที่ปรับขีดความสามารถขององค์การ รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ขององค์การเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรรายบุคคล ให้การเรียนรู้เกิดขึ้น คงอยู่และกระจายทั่วทั้งองค์การผ่านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง อันจะทำให้บุคลากรมีการปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความรู้ที่ได้ รับอันเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร องค์การอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

นอกจากจะมีนักวิชาการจากต่างประเทศมากมายให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังได้กล่าวมาข้างต้น ในประเทศไทยเองก็มีผู้ที่ศึกษาวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคคลภายในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการใช้ความรู้ผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

มาลี ธรรมศิริ (2543: 16) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทักษะที่องค์การต้องการจากสมาชิกในองค์การทุกคน อันจะนำไปสู่การ

ประยุกต์ใช้ความรู้ในการปรับปรุงคุณภาพงาน ผลิตภัณฑ์ บริการ รวมทั้งสร้างความสำเร็จหรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

วีระวัฒน์ ปันตินามัย (2543) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในช่วงของเวลาที่มีเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่า และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive)

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้เกิดความต้องการร่วมกันในการที่จะเรียนรู้ แบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างเปิดเผยจริงใจ ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วม (Synergy) อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเต็มไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นและจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ใหม่ ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่าหากบุคคลยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเองออกไป และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 17) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลแต่ละบุคคลเพื่อพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม มีการสนทนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้จากระดับบุคคลสู่ระดับองค์การ อันจะทำให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะใหม่เพื่อขยายความสามารถ สร้างสรรค์อนาคตขององค์กร

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548: 25) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่สนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับมีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวเพื่อนำความรู้มาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

ยุรพร ศุภรัตน์ และคณะ (2549: 13) ได้ให้ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้ว่าคือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและความอยู่รอดในธุรกิจ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 17) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาคราชการว่า หมายถึงองค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

จากความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวทั้งหมดในข้างต้นพบว่านิยาม หรือความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น แม้จะมีนักวิชาการและนักปฏิบัติให้ความหมาย อย่างหลากหลาย แต่ในทุกความหมายจะมีประเด็นที่พบเป็นประจำคือ การจะเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ นั้น องค์การและสมาชิกในองค์การต้องมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ เมื่อองค์การเกิดการเรียนรู้แล้วจะต้องสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับ องค์การหรือสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็น เลิศ สอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังนั้น ผู้วิจัย ขอ สรุปรว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “เป็นองค์การที่บุคคลในองค์การมีความตื่นตัวอยู่เสมอที่จะ แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ที่มีความต่อเนื่องแทรกเข้ากับการปฏิบัติงาน โดยใช้การกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกทุกระดับ ในองค์การ การส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่องค์การตั้งอยู่เป็นตัวกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและเกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน องค์การมีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การให้เกิดขึ้นทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ บุคลากรมีการเรียนรู้บทเรียนที่ผิดพลาด และประสบ ความสำเร็จร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกันเพื่อสร้างความคิดหรือความรู้ใหม่ ๆ อันอาจจะเกิดขึ้น จากการพัฒนาภายในองค์การหรืออาจจะเกิดขึ้นจากภายนอกองค์การ นอกจากนี้ยังมีการ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การตามแนวทางที่องค์การต้องการอย่างเหมาะสมกับเวลาเป็น ระบบและต่อเนื่อง”

### 2.3.2 พัฒนาการของแนวคิดและโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้

ในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่รวบรวมจาก งานวิจัยของนักวิชาการและนักปฏิบัติทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัย จะนำเสนอพัฒนาการของแนวคิดและตัวแบบหรือโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านเล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามี ประโยชน์อย่างไร และต้องการกระตุ้นให้องค์การธุรกิจท่องเที่ยวเอาแนวคิดองค์การแห่งการ เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

ที่มาของแนวคิดทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มมา จากงานเขียนเรื่อง Organization Learning : A Theory of Action Perspective ของ Chris



Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมขององค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 โดยศาสตราจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งจะหมายถึงการเรียนรู้ของบุคคลทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (ปาริชาติ คุณปลื้ม, 2548)

ส่วนที่มาของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้นเกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการได้ทำการเผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการซึ่งได้เผยแพร่ ที่ประเทศอังกฤษในปี 1988 โดยต่อมาบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเผยแพร่จนเป็นกลางที่ยอมรับอย่างมากจนถึงปัจจุบันคือ Peter M. Senge ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร (Center for Organizational Learning) ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์แห่งนี้ Senge (1990) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization ในปี 1990 ในหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แทนคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) โดยนำเสนอถึงวินัยหรือแนวทาง 5 ประการหรือ Five Disciplines ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรมีความคิดทันกับสถานการณ์ เห็นโอกาสต่างๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกมีความ คิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา และเพื่อเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดสู่ การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ การศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่ บริษัทและองค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan of Management, MIT

หลังจากนั้นก็มีผู้ที่ได้พัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นจำนวนมาก ผู้วิจัย ขอยกตัวอย่าง งานเชิงวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ดังนี้

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Learning Company โดยกล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ว่ามีองค์ประกอบ ๕ ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ การมองภายในองค์กร โครงสร้างองค์กร การมองภายนอกองค์กร และโอกาสในการเรียนรู้ องค์ประกอบข้างต้นครอบคลุมคุณลักษณะที่สำคัญของบริษัทที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 คุณลักษณะ ได้แก่ การสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักของ องค์กร การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันการสร้าง การ ตรวจสอบและควบคุม การแลกเปลี่ยนข้อมูล การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กรที่สั้น กระชับมีการกระจายอำนาจมากขึ้น บุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การเรียนรู้ข้ามองค์กร การมีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และสมาชิกใน องค์กรมีการพัฒนาตนเอง

ในปี ค.ศ.1993 Watkin and Marsick (1993) ได้เขียนหนังสือชื่อ *Sculping The Learning Organization : Lesson from the Art and Science of Systemic Change* เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เป็นระบบ โดยมีมิติที่สำคัญที่สะท้อนถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวม 7 มิติ และในปี ค.ศ.1997 Watkin and Marsick ได้พัฒนาเครื่องมือในการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ชื่อ *Dimensions of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* เพื่อใช้ในการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในเชิงกระบวนการเรียนรู้ (Process) และผลผลิต (Product) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในมิติต่างๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์การ โดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับมิติทั้ง 7 มิติข้างต้น และเพิ่มเติมองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงาน (Performance) อีก 2 กลุ่ม คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) และผลการดำเนินงานด้านความรู้ (Knowledge Performance)

ในปี ค.ศ.1994 Marquardt and Reynolds (1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือ *The Global Learning Organization* ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การเพิ่มอำนาจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ คุณภาพ กลยุทธ์ บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม ทีมงานและเครือข่าย และวิสัยทัศน์

ในปี ค.ศ. 1994 Senge (1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building A Learning Organization* เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ

ในปี ค.ศ. 1996 Marquardt (1996) ได้เสนอแนวความคิดของการพัฒนาองค์การโดยใช้ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (System Learning Organization Model) โดยพัฒนา *The Learning Organization Profile (LOP)* เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงไป

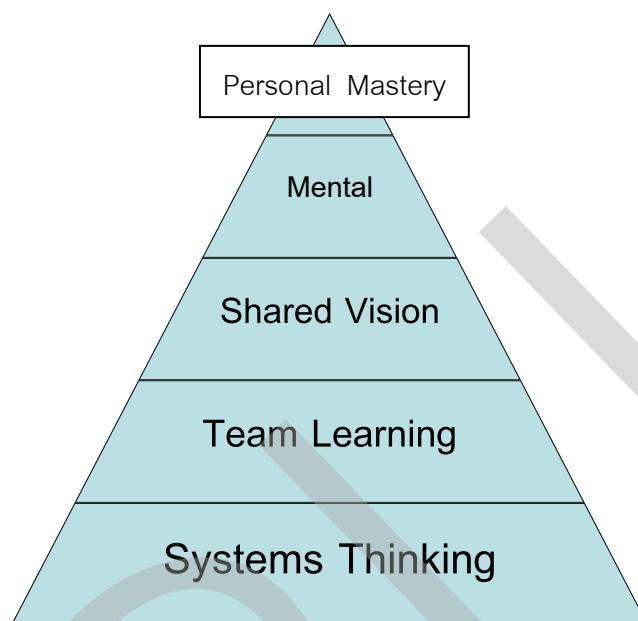
ในปี ค.ศ.2001 Ortenblad (2001) ได้พยายามที่จะสร้างความกระจ่างในความหมายของคำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้เนื่องจากคำว่า การเรียนรู้ขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้มีการใช้สลับ สับเปลี่ยนกันในอดีต และนำไปสู่ความสับสนในความหมาย Ortenblad (2001) ได้มีการอธิบายถึงการเรียนรู้ขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจนใน 3 ความหมาย กล่าวคือ ในความหมายแรกนั้น อธิบายถึงการเรียนรู้ขององค์การว่า หมายถึงกระบวนการ ในความหมายที่สองนั้น มองถึงการเรียนรู้ว่าเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์การ

ส่วนความหมายที่สามนั้น เป็นการกล่าวถึงความหมายของการเรียนรู้ขององค์การที่เกิดจากการศึกษาทางวิชาการของนักวิชาการ (Ortenbald, 2001: 128) และเสนอถึงองค์ประกอบอีกสององค์ประกอบที่ควรมีเพิ่มเติมเพื่อให้แนวคิดทั้งสองแนวคิดเกิดความแตกต่างอย่างชัดเจน โดยได้เสนอว่าขึ้นอยู่กับว่าผู้เรียนรู้เป็นใคร และตำแหน่งขององค์ความรู้ (Ortenbald, 2001: 129) ในประเด็นของตัวผู้เรียนรู้นั้นหากเป็นแนวคิดการเรียนรู้ขององค์การจะมุ่งเน้นการเรียนรู้ในระดับบุคคล ในส่วนของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นที่การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล อันเป็นกระบวนการที่พนักงานแต่ละคนได้รับความรู้ใหม่และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจนกระทั่งสามารถนำมาปรับพฤติกรรมและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ การเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคล และการเรียนรู้ในระดับองค์การ เข้าด้วยกัน โดยให้ความสำคัญถึงสมาชิกในทีมการประสานร่วมมือกันของสมาชิกในทีม ตลอดจนมีการแบ่งปันความรู้กับสมาชิกในทีมและพัฒนาขึ้นมาเป็นองค์ความรู้ใหม่ ส่วนในประเด็นของตำแหน่งขององค์ความรู้หากเป็นแนวคิดการเรียนรู้ขององค์การจะอยู่ที่ตัวบุคคล ส่วนแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่องค์ความรู้จะอยู่ที่ตัวบุคคล และปรากฏเป็นความจำขององค์การทำให้อยู่ในสถานะที่พร้อมจะนำมาใช้งาน ตลอดจนปลูกฝังอยู่ในองค์การจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ

ปี ค.ศ.2005 Cummings and Worley ได้เสนอถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Development and Change) โดยคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วยคุณลักษณะเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลสารสนเทศ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ

ในปี ค.ศ.2009 Asian Development Bank (ADB) ได้พัฒนามิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดย ADB ได้เสนอถึงมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ ๗ มิติ ซึ่งประกอบด้วย ระบบการจัดการการเรียนรู้ สมรรถนะที่จำเป็น การเรียนรู้เชิงมุ่งสร้างให้เกิดขึ้นและการเรียนรู้เชิงปรับตัว บริบทขององค์การและธรรมชาติของบุคลากร การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การชี้นำรูปแบบการทำงาน และอุดมคติกับความเป็นจริง

จากแนวคิดและตัวแบบหรือโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่ได้เสนอแนวคิดวินัย 5 ประการ อันเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบในธุรกิจ มีการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ โดยใช้วินัย 5 ประการ (ดังแสดงในภาพที่ 2.1) เป็นหลักในการฝึกฝนเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline)

ที่มา : Senge, Peter M. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York :Doubleday Books., 1990

#### (1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกภายในองค์กรจัดเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่ตนเองต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะหรือพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ โดยสมาชิกขององค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความสำคัญที่เรียกว่าความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) ในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง มีความพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการยอมรับความจริงและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกระแสโลก รวมทั้งมีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบแนวคิดแบบบุคคลที่รอบรู้นั้นสมาชิกทุกคนจะต้องมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

การพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดเป็นวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง โดยอาจจะกล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้เปรียบเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากว่าสมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีวินัยข้อนี้ จะส่งผลให้

องค์การนั้นพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
- การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์
- การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก

### (2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การมีแบบแผนความคิด เป็นกรอบความเชื่อของบุคคลในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างมีเหตุผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่นและองค์การ เนื่องจากความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น การพัฒนากรอบความเชื่อของบุคคลให้มีความสมเหตุสมผล จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นบุคคลที่มีการมองและเข้าใจโลก รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวอย่างมีเหตุผล ซึ่งก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีการพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติไปในทิศทางที่เป็นบวก แต่สิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนากรอบความเชื่อหรือแบบแผนความคิด ก็คือองค์การไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุมบุคลากรภายในองค์การ แต่ควรปล่อยให้บุคลากรเหล่านั้นมีอิสระในการคิดด้วยตนเอง ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาและปรับปรุงในข้อนี้ เน้นในเรื่องขององค์การ

วิธีการทำให้บุคคลมีแบบแผนความคิดหรือมีกรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลได้ นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญดังนี้ ความสอดคล้องกันในแต่ละแนวความคิดที่มารวมกันจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของ

- ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
- การฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิด หรือ

วิธีการใหม่ ๆ

### (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันของบุคลากรภายในองค์การเพื่อพัฒนาให้เกิดภาพหรือความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการในการทำให้แต่ละบุคคลเกิดวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการคิดแบบมองไปที่อนาคตข้างหน้า ด้วยการจำลองสถานการณ์ในแบบต่าง ๆ ให้แต่ละบุคคลได้คิดว่าผลลัพธ์ที่ดี ผลลัพธ์ที่แย่ หรือผลลัพธ์แบบกลาง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นจะเป็นอย่างไร แต่ละผลลัพธ์จะมีวิธีการในการที่จะบริหารจัดการอย่างไร โดยใช้วิธีการแฝงเข้าไปในการปฏิบัติงาน หรือในกลุ่มการทำงานภายในองค์การเพื่อให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันของสมาชิก ซึ่งการมอบหมายให้บุคลากรมีการรับผิดชอบและมีการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมกันและเกิดการยอมรับในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ

รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การ

หากองค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การก็จะทำให้เกิดพลังร่วมของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ ที่มีการคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ ซึ่งแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้

- กระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีวิสัยทัศน์
- การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของทั้งองค์การ
- สร้างความผูกพันของวิสัยทัศน์ร่วมกันของทั้งองค์การ
- ทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันเกิดความเป็นรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริง

#### (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่อาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มหรือภายในองค์การอย่างสม่ำเสมอและมีความต่อเนื่อง รวมทั้งการลดปัจจัยที่อาจจะส่งผลให้เกิดการครอบงำความคิดของสมาชิก จนกระทั่งเกิดเป็นความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้

- การสนทนาและอภิปราย
- การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
- การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ

#### (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และมีการมองโลกแบบภาพรวม ซึ่งมีความแตกต่างจากการมองโลกแบบแยกส่วนที่แม้ว่าจะแก้ปัญหาหรือดำเนินการได้ด้วยระยะเวลาที่รวดเร็ว แต่ก็อาจจะส่งผลทำให้เกิดปัญหาของทั้งระบบ หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นได้อีกในภายหลัง

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นลักษณะการคิดที่ต้องการความรอบคอบและการวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจจะไม่สามารถที่จะเห็นผลลัพธ์ทั้งหมดได้ในระยะสั้น แต่ผลที่จะได้รับก็คือทำให้สามารถมองเห็นถึงปัญหาหรือสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและทะลุปรุโปร่ง และเนื่องจากการที่จะคิดอย่างเป็นระบบนั้นจะต้องสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงมีความสำคัญอย่างมากในการทำความเข้าใจโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาเพื่อแก้ไขปรับปรุงระบบอย่างมีความต่อเนื่อง

นอกจาก Senge (1990) จะเสนอแนะโมเดลวินัย 5 ประการ แล้วยังมีโมเดลของนักวิจัยท่านอื่นที่น่าสนใจและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในหน่วยงานที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยอาจจะใช้แนวคิดของ Cummings and Woley (2005: 519) ที่ได้เสนอถึง คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Development and Change) กล่าวคือ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วย คุณลักษณะเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลสารสนเทศ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดของคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

- โครงสร้างองค์กร สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้โครงสร้างขององค์กรจะไม่มีลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาที่มากเกินไป เน้นที่การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างให้เกิดพลังร่วมอันทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

- ระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็นในยุคปัจจุบัน และมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการจัดเก็บ สื่อสาร แบ่งปันความรู้ ให้มีความน่าสนใจมากขึ้น การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทั่วถึง

- วิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องของนโยบายการบริหารบุคลากรที่ต้องนำสู่การปฏิบัติ นโยบายดังกล่าวได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน การพัฒนาบุคลากรการบริหารผลงาน การให้รางวัลและการจูงใจ ระบบความก้าวหน้า การวางแผนพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงาน การสอนงาน วิถีปฏิบัติดังกล่าวจะมีผลต่อการแสวงหา

- การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะที่เกื้อหนุน ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันจะทำให้เกิดบรรยากาศของการมีส่วนร่วม บุคลากรมีลักษณะใฝ่รู้ มีการเปิดรับความรู้ใหม่ มีความเป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่และมีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้ นวัตกรรมให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

- ภาวะผู้นำ ซึ่งครอบคลุมถึงการวางแผน ตัดสินใจ โน้มน้าวและชักจูงบุคคลอื่น ให้มีการประพฤติปฏิบัติในแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนาของแนวคิดและตัวแบบหรือโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มมีคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จนกระทั่งนำเสนอตัวแบบหรือโมเดลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นที่นิยมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ได้แก่แนวคิดของ Senge (1990) ที่เสนอแนวคิดวินัย 5 ประการ อันเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งชั้น และมองว่าความรู้จะเป็นสิ่ง

สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบสำหรับแนวคิดที่สองคือ Cummings and Woley (2005) โมเดลประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลสารสนเทศ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ

### 2.3.3 ตัวชี้วัดคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การในประเทศไทย

หัวข้อที่ผ่านมาอธิบายถึงพัฒนาการของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนำเสนอตัวแบบหรือโมเดลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวได้มาแล้ว ในหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอตัวชี้วัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้เสนอถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์การในประเทศไทยไว้ 3 ประการ ได้แก่ การมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง, การมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความรู้ และการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้น ดัง ภาพที่ 2.2 ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การในประเทศไทย

#### 2.3.3.1 ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตามที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการระบุว่า หน่วยงานที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องเริ่มต้นจากการมีความสามารถในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์การ โดยการเรียนรู้ในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดขึ้นได้จาก 4 แนวทาง ได้แก่



- (1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองในอดีต
- (2) การเรียนรู้จากการทดลอง โดยอาจเป็นการทดลองเชิงวิทยาศาสตร์ หรือการลองผิด ลองถูกในหลายๆรูปแบบ
- (3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยการเรียนรู้อาจไม่จำเป็นต้องใหม่ แต่เป็นสิ่งที่มีความใหม่สำหรับองค์กร
- (4) การเรียนรู้จากการอบรม พัฒนา

### 2.3.3.2 ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความรู้ของหน่วยงานราชการ

เมื่อองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานราชการมีความสามารถในการเรียนรู้แล้วจะต้องมีแนวทางสำหรับการบริหารจัดการความรู้ดังกล่าวเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้รับมา โดยหน่วยงานราชการสามารถใช้แนวทางในการจัดการความรู้ดังนี้

(1) กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานราชการ ผ่านกลไกหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs)

(2) การจัดเก็บ บันทึกความรู้ที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ง่าย โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ บันทึกและเข้าถึง

นอกจากนั้นปัจจัยสนับสนุน เพื่อให้องค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานราชการมีความสามารถและใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยปัจจัยต่างๆประกอบด้วย

- (1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร
- (2) การมีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อ กระตุ้นต่อการเปิดใจกว้าง การเรียนรู้ การทดลอง การแบ่งปันความรู้ ของบุคลากรในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ
- (3) โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เปิดโอกาสให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานอย่างคล่องตัวเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร
- (4) นโยบายและระบบงานที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เช่นนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร นโยบายที่กระตุ้นให้เกิดการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร หรือนโยบายเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์และการตัดสินใจของตนเอง

(5) การที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญของการเรียนรู้ โดยสนับสนุนและเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้แก่บุคลากร

(6) ระบบในการประเมิน และระบบในการจูงใจ ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร และมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ได้จากการการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรด้วย

### 2.3.3.3 ความสามารถในการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

การที่องค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น หมายถึง การมีผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นเลิศ และมีการพัฒนาผลการดำเนินงานให้มุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ อีกทั้งมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและคงความเป็นเลิศนั้นไว้ให้คงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืน

การที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ความสามารถในการเรียนรู้ถือเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นต่อการผลักดัน ให้องค์กรมีการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรืออาจกล่าวได้ว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น การเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้จะเป็นกลไกในการปรับปรุง พัฒนาและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานราชการให้มีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้นโดยชีวิตจากความสามารถในการดำเนินงานตามพันธกิจที่มีความเป็นเลิศ รวมทั้งการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เพื่อให้หน่วยงานราชการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ รวมทั้งการปรับ พัฒนาตนเองให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ในหัวข้อนี้สรุปได้ว่า องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องมีการเรียนรู้ทั้งในระดับ บุคคล กลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร โดยที่สำนักงาน ส.พ.ร. ได้กำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ด้าน คือ การมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความรู้ และการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้น

### 2.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน

ในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจท่องเที่ยว โดยมีเนื้อหาครอบคลุมตัวชี้วัดคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัย นำเสนอผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคธุรกิจ และภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านเล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีประโยชน์อย่างไร องค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานอย่างไร และต้องการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจท่องเที่ยว นำเอาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไป

Ellinger, Elliinger, Yang and Howton (2002) ได้ศึกษาเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร จากตัวอย่างคือผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 400 คน ผลจากการศึกษาพบว่ามิติทั้ง 7 ของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน และด้านความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัย

ของ Yeo (2003) ที่พบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถยกระดับผลการดำเนินงานด้านการเงินให้สูงขึ้น อีกทั้งความผิดพลาดในการผลิตลดลง ยังผลให้องค์กรมีผลกำไรมากขึ้นด้วย

นอกจากมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานด้านการเงินแล้ว ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย อาทิ Birlson and Brann (2006) ได้วิจัยตัวแบบหรือโมเดล (Model) องค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่น (Eastern Health Child and Adolescent Mental Health service : EH CAMHS) ของประเทศออสเตรเลีย ผลจากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ ช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังส่งผลกระทบต่อบริการทางการแพทย์ ประสิทธิภาพรวมถึงการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสูง สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Drowski (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) กับความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งจำนวน 1,547 คน ผลจากการศึกษาพบว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับ จีระพร เรื่องจีระชูพร (2548) ศึกษาและพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐบาลและเอกชน ในขณะที่ Roberts and Thomson (2008) ได้ศึกษาและพบว่า มีความเชื่อมโยงของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กับมิติด้านคุณภาพ โดยกล่าวว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการ และพบความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรกับมิติผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะมิติด้านคุณภาพ ในขณะที่งานวิจัยของ ชาคริต ศึกษากิจ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งการแสวงหาความรู้ การสร้างและจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในหัวข้อนี้สรุปว่า มีผลการวิจัยจำนวนมากศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานทางด้านการเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน จากข้อสรุปดังกล่าว ผู้วิจัยคาดว่า องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะได้เล็งเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วว่ามีประโยชน์อย่างไร เนื่องจากผลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น อีกทั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย แสดงว่า ทั้งสอง

แนวคิดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถปฏิบัติให้เกิดขึ้นไปพร้อมกันได้

## 2.4 การพัฒนาสมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย

ในหัวข้อที่ผ่านมาผู้วิจัยได้นำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปแล้ว ซึ่งมีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึง ความหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงาน สำหรับหัวข้อต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยที่ผ่านมา ตัวแปรที่นำมาศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอย่างไร และผลที่ได้จากเนื้อหาส่วนนี้จะเป็นที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไปด้วย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้จะมีมาช้านาน อีกทั้งมีการศึกษามากแล้วในต่างประเทศโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ แต่ก็ยังเป็นประเด็นปัญหาที่นักวิจัยในปัจจุบันยังคงศึกษาค้นคว้ากันอยู่ทั่วโลก และ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งไปที่ประชากรเป้าหมายพิเศษที่ยังไม่พบว่ามีผู้ใดศึกษามาก่อนอย่างเป็นทางการและถูกต้องตามหลักวิชา ดังนั้นข้อค้นพบไม่ว่าจะเป็นอย่างไรก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรขององค์กรธุรกิจท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจนำเที่ยว รวมทั้งต่อวงการวิชาการโดยทั่วไป

### 2.4.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในทางวิชาการการพัฒนาองค์กรเป็นที่ทราบกันว่าในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำเป็นอย่างยิ่งต้องทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กร แต่การพัฒนาดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างไรมีประสิทธิภาพจะต้องศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

ปีทมาส มีครองธรรม (2548: 10) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรด้านจิตวิทยาของการปฏิบัติงานที่เป็นพลังปัจจัยภายในและภายนอกที่ผลักดันให้เกิดผลดีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกการทำงานสามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 41 แสดงว่าแรงจูงใจมีอิทธิพลระดับปานกลางต่อความพึงพอใจ ดังนั้นหากต้องการให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น ควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก่อน ข้อค้นพบดังกล่าว ได้รับการสนับสนุนยืนยันจาก Ambrose and Kukil (1999) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นสร้างให้

บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายนอกต่างก็มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการคงอยู่ของพนักงาน

Eskildsen and Dahlgard (2000) ผู้ที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ได้สร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน ได้ชี้ให้เห็นว่าพนักงานว่า ในปัจจุบันผู้บริหารองค์กรได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมไปสู่การให้ความสนใจกับความเป็นเลิศทางธุรกิจ เพราะคิดว่าสิ่งที่เป็นแก่นสาระสำคัญของความเป็นเลิศ คือ พนักงาน เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนความเป็นเลิศ ดังนั้นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรอื่นๆ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานก่อนเป็นลำดับต้นๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมานั้น จึงคาดว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยข้อแรก ดังต่อไปนี้

*H1 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน*

#### 2.4.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า แรงจูงใจในงาน (Work Motivation) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันในงานของบุคลากร จากการศึกษานิวคิตทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจในงานสูงโดยมากมักมีความผูกพันต่อองค์กรสูงตามไปด้วย (Klerk, 2001) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ วรากร ทรัพย์วิระปรกรณ์ และ ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม (2551 : 71) ที่ศึกษาพบว่า แรงจูงใจในงานส่งผลต่อความผูกพันในงานของอาสาสมัครสาธารณสุข โดยเฉพาะแรงจูงใจในด้านความต้องการความพึงพอใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพทางสังคม แสดงให้เห็นว่า ถ้าอาสาสมัครสาธารณสุขมีแรงจูงใจด้านสัมพันธภาพทางสังคมเกิดขึ้น ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันในงานเพิ่มขึ้นและไม่ต้องการเปลี่ยนงานใหม่เช่นกัน

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันในองค์กรยังมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีการศึกษาหลากหลายกลุ่มประชากร เช่น การศึกษาของ Richard and Emeka (2009) ได้ศึกษาประชากรในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไนจีเรีย โดยแบ่งประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ พนักงานปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับไม่สูงมากนักและเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานปฏิบัติการได้รับเงินเดือนรวมถึงค่าล่วงเวลาไม่มากนัก และส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานจะเปลี่ยนงานหรือ เข้า-ออกงานบ่อยครั้ง จากผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้า

พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยจะทำให้ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ Crispen, Michael, and Tendai (2011) ที่ศึกษาพนักงานในองค์กรธุรกิจการเงิน (ธนาคาร) จำนวน 121 คน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กรและรูปแบบของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกแต่อยู่ในระดับไม่สูงมากทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบภาวะผู้นำที่นำมาศึกษามีทั้ง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลให้ขนาดความสัมพันธ์แตกต่างไปจากความเป็นจริง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมานั้น จึงคาดว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยข้อสอง ดังต่อไปนี้

*H2: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร*

### 2.4.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาของ John (2005) ได้รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในองค์กรทั้งภาคธุรกิจสถาบันการศึกษา และหน่วยงานราชการ จำนวน 186 คน เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีขนาดค่อนข้างต่ำ-ปานกลางต่อภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมีบารมี แสดงให้เห็นว่า ถ้าองค์กรต้องการสร้างให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก่อน ซึ่งแรงจูงใจนั้น John แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจจากภายในและภายนอกองค์กร ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับ ซาคริต มานพ (2550) ศึกษาและพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหารได้รับอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมจากตัวแปรแรงจูงใจ ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความต้องการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และความต้องการการแข่งขัน ซึ่ง Winter (2002) ได้เปรียบเทียบแรงจูงใจว่า เป็นเหมือนไฟที่ใช้ในการหุงต้มผู้ที่ใช้ต้องดูแลให้ระดับไฟมีอุณหภูมิที่พอเหมาะเพื่อการหุงต้ม หรือแค่เพียงอุ่นอาหาร เพราะถ้าปล่อยให้ไฟแรงเกินไปไฟนั้นอาจไหม้บ้านของผู้ใช้ได้ ไฟจึงเปรียบเหมือนแรงจูงใจในตัวผู้นำที่ผู้นำต้องใช้ให้เป็นเพราะเป็นพลังภายในการขับเคลื่อนให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรืออาจเผาผลาญตัวผู้นำให้ล้มเหลวได้ และงานวิจัย

ดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุทธิ จันทร่มังคัง (2545) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ทำให้นักเรียนมัธยมเลือกเข้ามาสู่องค์กรทหาร ตำรวจ ถึงแม้จะรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีกฎระเบียบค่อนข้างเคร่งครัด และนักเรียนต้องเสียสละความสุขส่วนตัวได้พิจารณาได้จากตัวแปรย่อยความพอใจในงาน ซึ่งมีอิทธิพลค่อนข้างสูง ดังนั้นเมื่อระบบปลูกฝังให้มีการแข่งขัน การทำงานให้เสร็จสมบูรณ์อย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นพื้นฐานนำไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมานั้นจึงคาดว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยข้อสาม ดังต่อไปนี้

*H3 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*

#### 2.4.4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ พนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมมีประสิทธิผลในตนมากกว่าผู้ที่ขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน Locke (1984: 93) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ถ้าพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว คุณภาพของงานจะต่ำ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้น หากพนักงานในองค์กรขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วมักจะนำไปสู่สภาวะซึมเศร้าและยังส่งผลให้มีระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง (Moser, 1997) ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจาก เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว พนักงานมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ มีความสุขที่ได้ทำงานให้แก่องค์กร มีงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว พวกเขาเหล่านั้นจะรักและมีความผูกพันกับงานที่ทำ ผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับ บัทมาส มีครองธรรม (2548) ศึกษาพบว่า หากข้าราชการในสำนักราชวังมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมส่งผลให้ข้าราชการมีความรัก ความผูกพันต่อสำนักงานพระราชวัง ซึ่งสอดคล้องกับ Camp (1993) ที่ได้ทำการประเมินผลของความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการออกจากงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่ลาออกจากงานมักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ไม่มีความผูกพันและส่วนมากไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมานั้น จึงคาดว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยข้อสี่ ดังต่อไปนี้

*H4 : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร*

#### 2.4.5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาทิ Koh (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์จำนวน 90 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือ งานวิจัยทางด้านสาธารณสุข การพยาบาล มีการศึกษาเรื่องนี้เช่นกัน เช่น ธนิตา จิมวงษ์ (2539) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้กระทรวงสาธารณสุข ผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ วรรณดี ชูกาล (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กับความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล ผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล

ปัจจุบันนักวิจัยมักจะศึกษาความสัมพันธ์แบบพหุตัวแปร หรือ เป็นการศึกษาตัวแปรหลากหลายสาขาว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับใด ซึ่งการศึกษาลักษณะนี้จะเพิ่มความเที่ยงตรงในการทำนาย เช่น ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผลการศึกษาปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระดับมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมานั้น จึงคาดว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยข้อหก ดังต่อไปนี้



*H5 : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*

#### **2.4.6 ความผูกพันต่อองค์การกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ซาคริต มานพ (2550) ศึกษาและพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหาร ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ คือความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การทหาร ตำรวจ เพราะองค์การทหาร ตำรวจ เป็นองค์การเฉพาะ ผู้ที่จะเข้ามาอยู่ต้องเป็นผู้ที่อุทิศความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม ต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเป็นระบบที่มีสายบังคับบัญชาที่เข้มแข็ง มีระบบอาวุโส สอดคล้องกับ Steers and Porter (1991) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็น ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การซึ่งความรู้สึกดังกล่าวทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับวรรณดี ชูกาล (2540) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ กับความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ และจรัสศรี ไกรนที (2539) ซึ่งได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่ามีความผูกพันต่อองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวแปรที่ร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์การคือ การสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมี สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 19.01

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมานั้น จึงคาดว่า ความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยข้อหก ดังต่อไปนี้

*H6 : ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*

#### **2.4.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**

โลกในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นองค์การทั้งภาครัฐกิจและหน่วยงานราชการต่างให้ความสำคัญต่อการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ

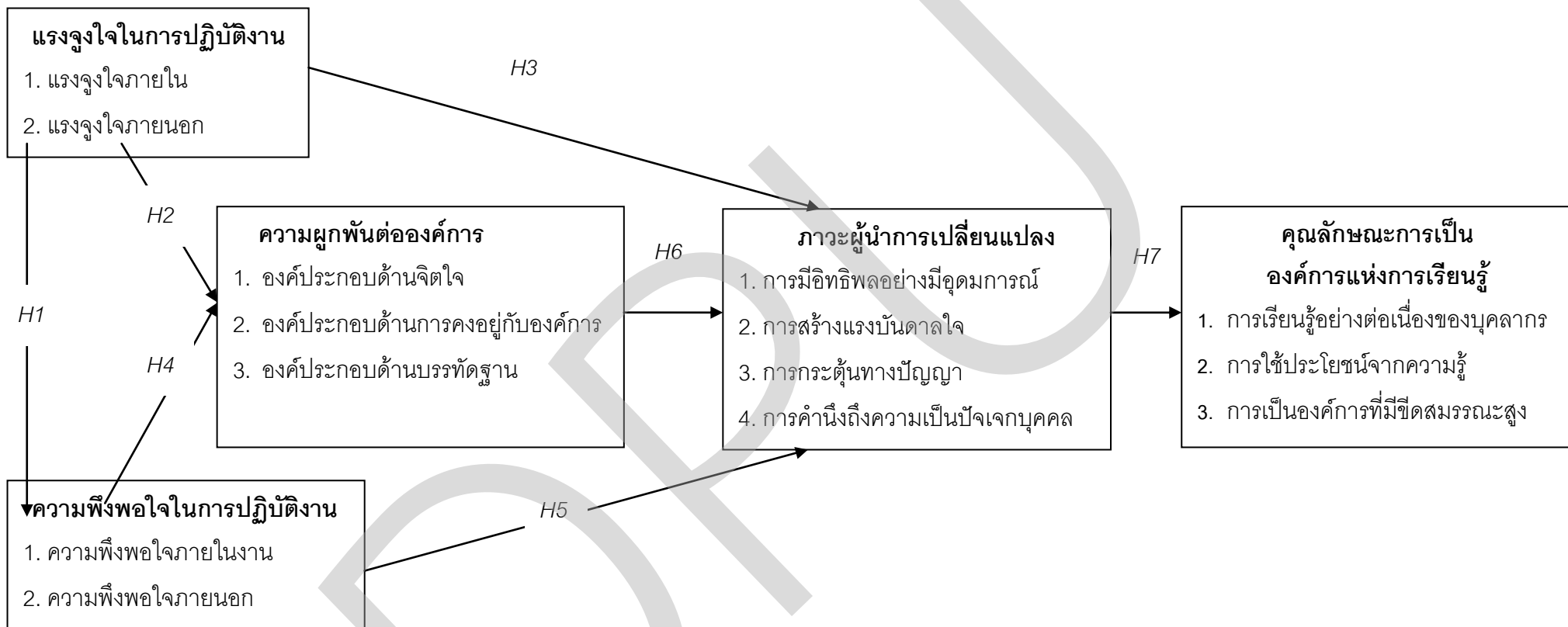
ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน โดยต้องแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก อีกทั้งผู้นำต้องคำนึงถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้สมาชิกในที่ทำงานต้องให้ความสำคัญต่อการแข่งขัน ถ้ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีงานวิจัยที่ศึกษาและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้จริง ยกตัวอย่างเช่น Kavita Singh (2008) ได้ศึกษาองค์การธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ประเทศอินเดียกลุ่มสถาบันการเงินจำนวน 436 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับกลาง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะ ด้านการกระตุ้นทางปัญญามักจะทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน Su-Chao Chang and Ming-Shing Lee (2007) ได้ศึกษาพนักงานบริษัทที่เป็นผู้ใช้ความรู้พัฒนาระบบงาน (Knowledge Worker) ในประเทศไต้หวันและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นกันและงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบของ John (2002) ที่ว่าการสื่อสารที่ชัดเจนและการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น LeBrasseur, Whissell and Ojha (2002) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่เคยทำผิดพลาด มาแก้ไขและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

นอกจากนั้นยังพบว่า องค์ประกอบด้าน การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ที่มีความหมายว่า เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนวิธีการมองปัญหา และเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางแนวใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ องค์ประกอบนี้เป็นตัวพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุด (Kavita Singh, 2008: 108) สอดคล้องกับ Crawford (2005) ศึกษาและพบว่า บริษัทการค้าที่ให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีการคิดนอกกรอบและค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ และผู้บริหารที่แสดงบทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงควรหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมเช่นกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมานั้น จึงคาดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยข้อเจ็ด ดังต่อไปนี้

*H7 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาสมมติฐานที่ได้สรุปมาแล้ว ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดหลักว่า บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว ดังเสนอในภาพที่ 2.3 ซึ่งสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ได้ รายละเอียดของโมเดลของกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 4 ตัว ดังนี้ 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ 3.การกระตุ้นทางปัญญา และ 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับอิทธิพลจาก ตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเรียกว่าเป็น บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1. แรงจูงใจภายใน และ 2.แรงจูงใจภายนอก ตัวแปรต่อมาได้แก่ ตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1. ความพึงพอใจภายในงาน และ 2.ความพึงพอใจภายนอกงาน ส่วนตัวแปรสุดท้ายคือ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว ได้แก่ 1.องค์ประกอบด้านจิตใจ 2. องค์ประกอบด้านการคงอยู่กับองค์การ และ 3.องค์ประกอบด้านบรรทัดฐาน นอกจากนี้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร 2. การใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 3. การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างบุปจัจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว 2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างของประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และ 3. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอในส่วนนี้ออกเป็น 5 ตอนได้แก่ (ก) แนวทางที่ใช้ในการศึกษา (ข) การกำหนดประชากรและตัวอย่าง (ค) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ง) วิธีการรวบรวมข้อมูล และ (จ) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 แนวทางที่ใช้ในการวิจัย

จากกรอบแนวคิด สมมติฐานที่ได้นำเสนอมาแล้วในบทก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีวิทยาที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบตอบสนองวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยใช้ทั้งแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพและแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.1.1 แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมแล้วสรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ต่อมาเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ในขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยนำข้อสรุปที่ได้มากำหนดเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด และสมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย โดยคาดหวังว่าจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในมุมมองการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว และข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนหรือหักล้างกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.1.2 แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ

หลังจากที่ได้กรอบแนวคิดการวิจัยแล้ว ในขั้นตอนต่อไปเป็นการตรวจสอบยืนยันว่าโมเดลตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้คือ รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของบุปจัจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานว่าเป็น

อย่างไร ต่อมาเป็นการวิจัยเพื่อให้ทราบว่าองค์การธุรกิจจะมีโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบุพปัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพนักงานจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ระหว่างองค์การธุรกิจที่เจ้าของเป็นคนไทยกับองค์การธุรกิจที่เป็นสาขาของต่างประเทศ ซึ่งการค้นหาคำตอบต้องใช้แนวทางวิจัยเชิงปริมาณมาวิเคราะห์

### 3.2 การกำหนดประชากรและตัวอย่าง

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มี 2 แนวทางคือ แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพและแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดประชากรและตัวอย่างทั้ง 2 แนวทางดังนี้

#### 3.2.1 ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยสืบค้นข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย 2 กลุ่ม ได้แก่

(1) พนักงานระดับผู้บริหารขององค์การธุรกิจท่องเที่ยว 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทย และกลุ่มที่สองคือ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวต่างชาติ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จากองค์การธุรกิจท่องเที่ยวที่มีความเต็มใจร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประมาณ 5 – 10 องค์การ

(2) พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยขอความร่วมมือจากองค์การธุรกิจที่ให้โอกาสเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ในข้อ 1) คัดเลือกพนักงานประมาณ 3 คนต่อ 1 องค์การ

#### 3.2.2 ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานของสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพฯ ฯ ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลบริการออนไลน์ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมีคฤศก์ กรมการท่องเที่ยว ([www.tourismcentre.go.th](http://www.tourismcentre.go.th)) มีจำนวนทั้งสิ้น 2,984 แห่ง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยการคัดเลือกองค์การธุรกิจนำเที่ยวแบบหลายขั้นตอนและการวิจัยครั้งนี้ต้องวิเคราะห์โมเดลลิสเรล เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีโลคัลลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood) ดังนั้น โมเดลการวิจัยจึงต้องใช้จำนวนตัวอย่างขนาดใหญ่ และได้ตรวจสอบเงื่อนไขเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลต้องใช้ตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร เนื่องจาก ตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่จะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่าจำนวนตัวอย่างที่น้อยกว่า (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551 : 31) ในปัจจุบันมีนักวิชาการหลายกลุ่มได้เสนอแนะแนวคิดในการกำหนดจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมลิสเรล อาทิ Lindeman, Merenda and Gold (1980 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 54) ให้กฎว่า โดยปกติแล้วในการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปรควรกำหนดตัวอย่างประมาณ 20 เท่าของตัวแปรในโมเดล ต่อมาเป็นแนวคิดของ Saris and

Stronkhorst (1984 : 213-214 อ้างถึงใน หนังสือ วิรัชชัย, 2542 : 54) กำหนดว่า ถ้าตัวแปรในโมเดลอิสระเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติพหุนามทุกตัวควรใช้ตัวอย่างเท่ากับหรือมากกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง ต่อมาเป็นแนวคิดการประมาณค่าอิทธิพลรวมทางอ้อม ในโมเดลโครงสร้างความแปรปรวนร่วมของ Joreskog-Keesling-Wiley ของ Addison (1987) ซึ่งนำทฤษฎีตัวอย่างขนาดใหญ่ไปใช้ในตัวอย่างขนาดเล็ก โดยอาศัยการจำลองสถานการณ์ด้วยวิธีมอนติคาร์โล ใช้ตัวอย่างจำนวน 50 , 100 , 200 , 400 และ 800 พบว่า โมเดลแบบอิทธิพลย้อนกลับ (Non-Recursive Model) แบบมีตัวแปรแฝงและมีเงื่อนไขบังคับระหว่างอิทธิพล ขนาดตัวอย่างที่เพียงพอในการประมาณค่าคุณลักษณะของตัวแปรจะต้องมีขนาด 400 ตัวอย่างขึ้นไป และโมเดลแบบอิทธิพลทางตรง (Recursive model) ขนาดตัวอย่างที่เพียงพอในการประมาณค่าคุณลักษณะของตัวแปรควรมีขนาด 200 ตัวอย่างขึ้นไป และเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างของ Hair, Anderson, Tatham and Black (1998) เสนอว่า เกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดขนาดตัวอย่าง ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) มักใช้ผู้ตอบ 5-10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว จากแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า โมเดลในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าไม่น้อยกว่า 50 พารามิเตอร์จึงต้องการจำนวนตัวอย่างพนักงานในองค์กรธุรกิจไม่น้อยกว่า 250-500 ตัวอย่าง ดังนั้นการกำหนดจำนวนตัวอย่างที่คำนวณจาก Yamane (1970 อ้างถึงใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2548 : 49) ต้องไม่น้อยกว่า 355 ชุด จึงเพียงพอ ดังนั้นจึงเก็บข้อมูลจากตัวแทนพนักงานอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 องค์กร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{2,984}{1 + 2,984(0.05)^2} = 352.7 \approx 355$$

โดยที่  $n$  = ขนาดของบริษัทที่ใช้เป็นตัวอย่าง (พนักงานอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 องค์กร)

$N$  = ขนาดของบริษัท

$e$  = ขนาดความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

แต่อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษา ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่คนไทยกับกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ต่างชาติ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นั้น จากการศึกษาของ ก้องเกียรติ บุรณศรี (2552) เสนอแนะว่า จำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่นำมาวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนควรมีจำนวนตัวอย่างเพียงพอและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ Hair

และคณะ (1998) เสนอแนะไว้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้วิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนได้จึงกำหนดจำนวนตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มรวมกันมีจำนวน 710 แห่ง

จากข้อมูลสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว เมื่อนำมาคำนวณค่าจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมตามสัดส่วนของการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนองค์การธุรกิจ/ตัวอย่างจำแนกตามประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่

กลุ่มประชากร องค์การธุรกิจ ท่องเที่ยวใน เขต กทม ฯ	ผู้ถือหุ้นรายใหญ่คนไทย	ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ต่างชาติ	รวม
ประชากร องค์การธุรกิจ	2,089	896	2,984
ตัวอย่าง องค์การธุรกิจ	497	213	710*

สำหรับรายละเอียดและขั้นตอนในการเลือกตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิจัยมีดังนี้

ขั้นที่ 1 เลือกสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลบริการออนไลน์ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว ([www.tourismcentre.go.th](http://www.tourismcentre.go.th)) โดยเลือกเฉพาะองค์การธุรกิจท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในกรุงเทพฯ ฯ และการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจึงมีประชากรรวมทั้งสิ้น 2,984 แห่ง ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบเงื่อนไขเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลต้องใช้ตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร เนื่องจาก ตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่จะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่าจำนวนตัวอย่างที่น้อยกว่า (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551 : 31) ในปัจจุบันมีนักวิชาการหลายกลุ่ม ได้เสนอแนะแนวคิดในการกำหนดจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมลิสเรล อาทิ Lindeman, Merenda and Gold (1980 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 54) ให้กฎว่า โดยปกติแล้วในการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร ควรกำหนดตัวอย่างประมาณ 20 เท่าของตัวแปรในโมเดล ต่อมาเป็นแนวคิดของ Saris and Stronkhorst (1984 : 213-214 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 54) กำหนดว่า ถ้าตัวแปรในโมเดลลิสเรลเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติ พหุนามทุกตัวควรใช้ตัวอย่างเท่ากับหรือ



มากกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง ต่อมาเป็นแนวคิดการประมาณค่าอิทธิพลรวมทางอ้อม ในโมเดล โครงสร้างความแปรปรวนร่วมของ Joreskog-Keesling-Wiley ของ Addison (1987) ซึ่งนำ ทฤษฎีตัวอย่างขนาดใหญ่ไปใช้ในตัวอย่างขนาดเล็ก โดยอาศัยการจำลองสถานการณ์ด้วยวิธี มอนติคาร์โล ใช้ตัวอย่างจำนวน 50 , 100 , 200 , 400 และ 800 พบว่า โมเดลแบบอิทธิพล ย้อนกลับ (Non-Recursive Model) แบบมีตัวแปรแฝงและมีเงื่อนไขบังคับระหว่างอิทธิพล ขนาด ตัวอย่างที่เพียงพอในการประมาณค่าคุณลักษณะของตัวแปรจะต้องมีขนาด 400 ตัวอย่างขึ้นไป และโมเดลแบบอิทธิพลทางตรง (Recursive model) ขนาดตัวอย่างที่เพียงพอในการประมาณค่า คุณลักษณะของตัวแปรควรมีขนาด 200 ตัวอย่างขึ้นไป และเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่าง ของ Hair, Anderson, Tatham and Black (1998) เสนอว่า เกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดขนาด ตัวอย่าง ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) มักใช้ผู้ตอบ 5-10 คนต่อ พารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว จากแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า โมเดลในการ วิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าไม่น้อยกว่า 50 พารามิเตอร์จึงต้องการ จำนวนตัวอย่างองค์การธุรกิจไม่น้อยกว่า 250-500 ตัวอย่าง และจะต้องวิเคราะห์ความไม่ แปรเปลี่ยน (Measurement Invariance) ซึ่งจำนวนตัวอย่างจะต้องแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดย จำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มจะต้องมีจำนวนเพียงพอในการวิเคราะห์ดังนั้นการที่ผู้วิจัยกำหนด ตัวอย่างจำนวน 710 คน จึงนับว่าเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ และสามารถชดเชยในกรณีที่มีผู้ตอบ ตัวอย่างได้ไม่ครบจำนวนหรือกรณีที่มีการส่งคืนแบบสอบถามไม่ครบ

ขั้นที่ 3 ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาตัวแปรที่มีการวัดในระดับบุคคล ดังนั้นการเก็บ รวบรวมข้อมูลจะต้องได้อย่างน้อย 1 คนต่อ 1 องค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยจะส่ง แบบสอบถามไปให้แต่ละองค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้องคัดเลือกตัวแทนตอบแบบสอบถามโดยอิสระ ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การวิจัยครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกนึกคิด ของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การ และตัวแปรระดับองค์การต้องไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตอบ

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มี 2 แนวทางคือ แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพและแนวทางการ วิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 แนวทางดังนี้

#### 3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากบุคคลที่สามารถ ให้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและกลุ่ม พนักงานในองค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยนำมาใช้จะมีลักษณะคำถาม ปลายเปิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของพนักงาน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และคุณลักษณะการเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการจำนวนไม่น้อยที่ศึกษาในเรื่องที่คล้ายคลึงกันนี้โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อาทิ Joffres and Haughey (2001) ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร, ความพึงพอใจในงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน หรือ บัทมาส มีครองธรรม (2548) ศึกษา บุคลิกของ ความผูกพันกับองค์กรและผลที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนัก โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ เลขานุการพระราชวัง และรองผู้อำนวยการ โครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดา สอดคล้องกับ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2544: 279-306) ให้คำแนะนำว่า การสัมภาษณ์เหมาะสำหรับการจัดเก็บข้อมูลลึกๆ จากบุคคลเป้าหมายพิเศษ เช่น ผู้บริหารระดับสูง

### 3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

จากหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยอธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพไปแล้วในหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะอธิบายเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งรายละเอียดของหัวข้อนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (2) รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ขั้นที่ 2 สร้างข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการในกรณีตัวแปรที่มีผู้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดและทดลองใช้มาแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อความในเครื่องมือนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทและประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยการทำความเข้าใจเนื้อหาของแบบสอบถามเดิมซึ่งเป็นภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) จากนั้นจึงแปลเนื้อหาข้อความของแบบสอบถามให้เป็นภาษาไทย และดำเนินการปรับเนื้อหาของคำถามให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งแบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามฉบับร่าง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับร่าง พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับเค้าโครงเอกสารวิจัย ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิณิจ (Face Validity) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยโมเดลลิสเรล จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ท่านทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความตรงเชิงเนื้อหา ที่เกี่ยวกับความสอดคล้องของคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ความครอบคลุมและความชัดเจนของแบบสอบถาม ความถูกต้องและความเหมาะสมของการใช้ภาษา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญนำเสนอไว้ในภาคผนวก ก) ซึ่งผลการพิจารณาผู้วิจัยคัดเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 60 % ขึ้นไป

หรือมีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.6 – 1.0 (รายละเอียดค่าดัชนีความสอดคล้อง นำเสนอไว้ในภาคผนวก ข) และผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ไม่เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 4 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขคำถามตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะแล้วจัดทำแบบสอบถามนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานในองค์กรธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลระหว่าง ส.ค.- ก.ย. 55 จำนวนทั้งสิ้น 100 ฉบับแต่ได้รับแบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์กลับคืนจำนวน 42 ฉบับ หรือ อัตราตอบกลับ (Response Rate= 42%) จากนั้นนำวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค พบว่าเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 710 คน แต่ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 476 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับ (Response Rate) ร้อยละ 67.04 โดยมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.79 – 0.93 จากผลการทดสอบดังกล่าวแสดงว่า แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อใช้วัดตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างมีความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ความเที่ยงของข้อมูลในแบบสอบถาม

องค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกตได้	สัญลักษณ์	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	
		กลุ่มทดลอง	กลุ่มตัวอย่าง
		42 คน	476 คน
<b>1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>TL</b>	<b>0.899</b>	<b>0.822</b>
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	TL_1	0.887	0.805
- การสร้างแรงบันดาลใจ	TL_2	0.810	0.793
- การกระตุ้นทางปัญญา	TL_3	0.912	0.836
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	TL_4	0.901	0.839
<b>2.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</b>	<b>JS</b>	<b>0.877</b>	<b>0.818</b>
- ความพึงพอใจภายในงาน	INJS	0.898	0.831
- ความพึงพอใจภายนอกงาน	EXJS	0.911	0.810
<b>3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>	<b>MOT</b>	<b>0.877</b>	<b>0.818</b>
- แรงจูงใจภายใน	MO_I	0.898	0.831
- แรงจูงใจภายนอก	MO_E	0.911	0.810
<b>4. ความผูกพันต่อองค์กร</b>	<b>COMMIT</b>	<b>0.912</b>	<b>0.933</b>
- ความผูกพันด้านจิตใจ	AF_COM	0.923	0.895
- ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	CN_COM	0.915	0.922
- ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	NO_COM	0.890	0.912
<b>5. คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</b>	<b>LO</b>	<b>0.885</b>	<b>0.916</b>
- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร	LO_1	0.883	0.906
- การใช้ประโยชน์จากความรู้	LO_2	0.788	0.857
- การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	LO_3	0.712	0.844

สรุปขั้นตอนการสร้างเครื่องที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามปฏิบัติการและโครงสร้างตัวแปร ขั้นตอนที่สองสร้างแบบสอบถามตามคำนิยามปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สาม นำแบบสอบถามมาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC = 0.6 – 1.0) และขั้นตอนสุดท้ายคือ ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try Out) พบว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงสังเกตได้จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในระดับสูง (0.71 – 0.91) สอดคล้องกับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จากประชากรที่ศึกษา โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าระดับสูงเช่นกัน (0.79 – 0.93) แสดงว่า ข้อมูลที่ได้มีความเที่ยงไม่แตกต่างกันทั้งจากประชากรที่เจ้าของบริษัทเป็นคนไทยและประชากรที่เจ้าของบริษัทเป็นชาวต่างชาติ

## ตอนที่ 2 รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากทราบถึงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้ง 4 ขั้นตอนตามที่ได้เสนอไปแล้วนั้น หัวข้อต่อไปนี้เป็นผู้วิจัยจะอธิบายถึงรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ที่ผ่านการตรวจสอบและนำไปทดลองใช้แล้ว โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปจำนวน 5 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การธุรกิจท่องเที่ยว ประกอบด้วย (1) องค์การสาขาต่างประเทศ (ไม่ใช่/ใช่) ถ้าใช่ (ระบุประเทศ) (2) จำนวนพนักงานในองค์การ (ไม่เกิน 50 คน/ มากกว่า 50 คนขึ้นไป) (3) ชาติที่ถือหุ้นรายใหญ่ (ไทย, ต่างชาติ) (4) ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่ง (ระบุตำแหน่ง) (5) ระดับการศึกษาสูงสุด (ต่ำกว่าอุดมศึกษา, ป.ตรี, ป.โท, ป.เอก)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (JS) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOT) ความผูกพันต่อองค์การ (COMMIT) และ คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถามที่ใช้วัดแต่ละตัวแปรดังนี้

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) จำนวน 22 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัว ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คำถามใช้วัดจำนวน 6 ข้อ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ มีคำถามใช้วัดจำนวน 5 ข้อ (3) การกระตุ้นทางปัญญา มีคำถามใช้วัดจำนวน 6 ข้อ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีคำถามใช้วัดจำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามในตอนนี้ มีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ จากระดับที่ 1-5 โดยหากข้อความตรงกับการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ “1” หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย และหากข้อความตรงการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ เฉลิมชัย วาสะสิริ (2533 : 47) ใช้ในการแปลความหมายมาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

**ตารางที่ 3.3** เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.1 – 5.0	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
3.1 – 4.0	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่อนข้างมาก
2.1 – 3.0	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
1.0 – 2.0	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (JS) จำนวน 9 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัว ได้แก่ (1) ความพึงพอใจภายในงาน คำถามใช้วัดจำนวน 4 ข้อ (2) ความพึงพอใจภายนอกงาน มีคำถามใช้วัดจำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามในตอนนี้มีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ จากระดับที่ 1-5 โดยหากข้อความตรงกับการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ “1” หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อย และหากข้อความตรงการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ เฉลิมชัย วาสะสิริ (2533 : 47) ใช้ในการแปลความหมายมาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

**ตารางที่ 3.4** เกณฑ์ในการแปลความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.1 – 5.0	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
3.1 – 4.0	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก
2.1 – 3.0	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
1.0 – 2.0	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOT) จำนวน 9 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัว ได้แก่ (1) แรงจูงใจภายใน คำถามใช้วัดจำนวน 5 ข้อ (2) แรงจูงใจภายนอก มีคำถามใช้วัดจำนวน 4 ข้อ แบบสอบถามในตอนนี้มีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ จากระดับที่ 1-5 โดยหากข้อความตรงกับการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ “1” หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อย และหากข้อความตรงการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

มากที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ เจลิมชัย วาสะสิริ (2533 : 47) ใช้ในการแปลความหมายมาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

**ตารางที่ 3.5** เกณฑ์ในการแปลความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.1 – 5.0	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
3.1 – 4.0	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก
2.1 – 3.0	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
1.0 – 2.0	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ความผูกพันต่อองค์การ (COMMIT) จำนวน 14 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัว ได้แก่ (1) ความผูกพันด้านจิตใจ คำถามใช้วัดจำนวน 4 ข้อ (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ มีคำถามใช้วัดจำนวน 4 ข้อ และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีคำถามใช้วัดจำนวน 6 ข้อ แบบสอบถามในตอนนี้มีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ จากระดับที่ 1-5 โดยหากข้อความตรงกับการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ “1” หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความผูกพันต่อองค์การในระดับน้อย และหากข้อความตรงการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ เจลิมชัย วาสะสิริ (2533 : 47) ใช้ในการแปลความหมายมาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

**ตารางที่ 3.6** เกณฑ์ในการแปลความหมายความผูกพันต่อองค์การ

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.1 – 5.0	ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก
3.1 – 4.0	ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างมาก
2.1 – 3.0	ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
1.0 – 2.0	ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับน้อย

คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) จำนวน 19 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัว ได้แก่ (1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร คำถามใช้วัดจำนวน 6 ข้อ (2) การใช้ประโยชน์จากความรู้ มีคำถามใช้วัดจำนวน 7 ข้อ และ (3) การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง มีคำถามใช้วัดจำนวน 6 ข้อ แบบสอบถามในตอนนี้ มีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ จากระดับที่ 1-5 โดยหากข้อความตรงกับการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ “1” หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับองค์การที่มีการเรียนรู้ในระดับน้อย และหากข้อความตรงการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน หมายถึง พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับองค์การที่มีการเรียนรู้ในระดับมาก

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ เฉลิมชัย วาสะสิริ (2533 : 47) ใช้ในการแปลความหมายมาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

**ตารางที่ 3.7** เกณฑ์ในการแปลความหมายคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.1 – 5.0	คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก
3.1 – 4.0	คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก
2.1 – 3.0	คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างน้อย
1.0 – 2.0	คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ตัวแปรที่วัด จำนวนข้อ ตอนที่เลขที่ข้อ มาตรฐานวัด ลักษณะการวัด และที่มาของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.8



ตารางที่ 3.8 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ	ส่วน ที่	ข้อที่	ระดับและลักษณะ การวัด	ที่มาของเครื่องมือ
1. ข้อมูลทั่วไป	4	1	1-4	แบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบ เติมข้อมูลในช่องว่าง	ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง
<b>1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
- การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	6	2	1-6	การให้คะแนนแบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	พัฒนาจากแบบวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543); นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550)
- การสร้างแรงบันดาลใจ	5	2	7-11	การให้คะแนนแบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	พัฒนาจากแบบวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543); นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550)
- การกระตุ้นทาง ปัญญา	6	2	12-17	การให้คะแนนแบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	พัฒนาจากแบบวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543); นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550)
- การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	5	2	18-22	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	พัฒนาจากแบบวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543); นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550)

ตารางที่ 3.8 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ	ส่วน ที่	ข้อที่	ระดับและลักษณะ การวัด	ที่มาของเครื่องมือ
<b>2. ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน</b>					
- ความพึงพอใจ ภายในงาน	4	2	23-26	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	ดัดแปลงจากแบบวัด ของ Tanner (2007) ;Nair (2007) และ วรรณพร ปิติ พัฒนาโฆษิต (2546) ; รัช ดาวรรณ เกิดประกอบ (254)
- ความพึงพอใจ ภายนอกงาน	5	2	27-31	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	ดัดแปลงจากแบบวัด ของ Tanner (2007) ;Nair (2007) และ วรรณพร ปิติ พัฒนาโฆษิต (2546) ; รัช ดาวรรณ เกิดประกอบ (254)
<b>3. แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน</b>					
- แรงจูงใจภายใน	5	2	32-36	การให้คะแนน แบบ 10 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	ดัดแปลงจากแบบวัด แรงจูงใจในการทำงาน ของ ปัทมาส มีครองธรรม (2548) และ ชาคริต มานพ (2550)
- แรงจูงใจภายนอก	4	2	37-40	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	ดัดแปลงจากแบบวัด แรงจูงใจในการทำงาน ของ ปัทมาส มีครองธรรม (2548) และ ชาคริต มานพ (2550)

ตารางที่ 3.8 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ	ส่วน ที่	ข้อที่	ระดับและลักษณะ การวัด	ที่มาของเครื่องมือ
<b>4.ความผูกพันใน องค์การ</b>					
- ความผูกพันด้าน จิตใจ	5	2	41-45	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน	ดัดแปลงจากแบบวัด แรงจูงใจในการทำงาน ของ ปีทมาส มีครองธรรม (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด (2548) และ ชาคริต มานพ (2550)
-ความผูกพันด้านการ คงอยู่กับองค์การ	4	2	46-49	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน	ดัดแปลงจากแบบวัด แรงจูงใจในการทำงาน ของ ปีทมาส มีครองธรรม (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด (2548) และ ชาคริต มานพ (2550)
- ความผูกพันด้าน บรรทัดฐาน	4	2	50-53	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน	ดัดแปลงจากแบบวัด แรงจูงใจในการทำงาน ของ ปีทมาส มีครองธรรม (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด (2548) และ ชาคริต มานพ (2550)
<b>5.คุณลักษณะการ เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้</b>					
-การเรี ยนรู้ อย่าง ต่อเนื่องของบุคลากร	6	2	54-59	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน	ดัดแปลงจากแบบวัด คุณลักษณะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของ ยूरพร ศุทธรัตน์ และ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด คณะ (2549) และ สมคิด สร้อยน้ำ (2547)

ตารางที่ 3.9 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ	ตอนที่	ข้อที่	ระดับและลักษณะ การวัด	ที่มาของเครื่องมือ
<b>5.คุณลักษณะการ เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้</b>					
- การใช้ประโยชน์จาก ความรู้	7	2	60-66	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	ดัดแปลงจากแบบวัด คุณลักษณะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของ ยุรพร ศุภรัตน์ และ คณะ (2549) และ สมคิด สร้อยน้ำ (2547)
- การเป็นองค์การที่มี ขีดสมรรถนะสูง	6	2	67-72	การให้คะแนน แบบ 4 ระดับคะแนน (Interval Scale) คือ ตรงกับความจริงน้อย ที่สุดถึงมากที่สุด	ดัดแปลงจากแบบวัด คุณลักษณะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของ ยุรพร ศุภรัตน์ และ คณะ (2549) และ สมคิด สร้อยน้ำ (2547)

สรุปเนื้อหาในหัวข้อนี้ กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนโดยเครื่องมือ ผ่านเกณฑ์การทดสอบความเที่ยง และ (2) รายละเอียดของเครื่องมือ คือ การใช้แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไป และแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์

### 3.4 วิธีการรวบรวมข้อมูล

หัวข้อที่ผ่านมา กล่าวถึงขั้นตอน และรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ สำหรับแนวทางที่สอง คือ แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม สำหรับหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัยอธิบายให้ทราบถึง ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ติดต่อสถานประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในเขตกรุงเทพฯ ฯ ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลออนไลน์ ([www.tourismcentre.go.th](http://www.tourismcentre.go.th)) ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

(2) การเก็บข้อมูลแนวทางวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยติดต่อองค์การธุรกิจท่องเที่ยวที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

(3) การเก็บข้อมูลแนวทางวิจัยเชิงปริมาณ เริ่มจากจัดทำเลขรหัสแบบสอบถามเพื่อสะดวกในการตรวจสอบและติดตาม

(4) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและแบบสอบถามไปยังสถานประกอบการตัวอย่าง โดยนัดหมายเวลาในการไปรับแบบสอบถามคืน ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

- จัดส่งจดหมายแนะนำตัวของผู้วิจัย (Cover Letter)
- แนบแบบสอบถาม และอธิบายวิธีการกรอกแบบสอบถามอย่างชัดเจน
- แนบซองจดหมาย เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รวบรวมแบบสอบถามคืน
- ระบุเวลาในการขอรับแบบสอบถามคืน

(4) ผลการดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้ระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่ ก.ย. 55 ถึง ต.ค. 55 ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 476 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน ร้อยละ 67.04 ซึ่งจำนวนข้อมูลดังกล่าวนี้เพียงพอ จึงดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงและความตรงของแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบ Confirmatory Factor Analysis ต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หัวข้อที่ผ่านมาผู้วิจัยกล่าวถึง วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย สำหรับหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีเนื้อหา 4 ส่วนได้แก่ (1) การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น (2) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน (3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และ (4) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้ระดับนัยสำคัญ หรือระดับของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ( $\alpha$ ) มีค่าเท่ากับ 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) ทุกสมมติฐานที่ทำการทดสอบ สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้ค่าสถิติต่างๆ มีดังต่อไปนี้

#### 3.5.1 การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล โดยการบรรณาธิกรณข้อมูล (Editing) ซึ่งเป็นการตรวจสอบทุกรายการในแบบสอบถามว่า ข้อมูลที่รับกลับคืนมา มีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ โดยตรวจสอบก่อนว่าข้อมูลสูญหายนั้น การสูญหายที่เกิดขึ้นอย่างสุ่มโดยสมบูรณ์ (Missing Completely at Random: MCAR) หรือเป็น

ลักษณะของข้อมูลสูญหายซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นอย่างสุ่ม (Not Missing at Random: NMAR) O'Rourke (2000) อธิบายว่า หากนักวิจัย พบว่าข้อมูลที่ขาดหายนั้นเกิดขึ้นโดยสุ่ม นักวิจัยสามารถดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้ แต่ถ้าหน่วยตัวอย่างที่ขาดหายมีลักษณะคล้ายกัน นักวิจัยจะต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม นอกจากนั้น นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542:14) ได้แนะนำวิธีการจัดการกับข้อมูลเมื่อมีข้อมูลขาดหายแบบสุ่ม (MCAR) ไว้ 3 วิธี ได้แก่ วิธีแรกตัดข้อมูลส่วนที่ขาดหายเป็นคู่ (Pairwise deletion) วิธีที่สองตัดข้อมูลส่วนที่ขาดหายของหน่วยตัวอย่างหน่วยนั้นทิ้งทั้งหมด (Listwise deletion) และวิธีที่สามใช้สถิติวิเคราะห์ประมาณค่าข้อมูลที่ขาดหายใส่แทน (Replacement of missing data) ในขณะที่ Hair et al.,(2006) แนะนำเมื่อข้อมูลสูญหายซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นอย่างสุ่ม (NMAR) ให้ใช้วิธี Expectation Maximization (EM) ซึ่งเป็นวิธีการอาศัยหลักของกระบวนการรวมซ้ำ สำหรับข้อมูลที่รวบรวมได้เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่า มีข้อมูลขาดหายไม่มากนักและเป็นข้อมูลที่ขาดหายเกิดขึ้นโดยสุ่ม ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการประมาณค่าข้อมูลที่ขาดหายใส่แทน (Replacement of missing data)

### 3.5.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐานของตัวอย่าง

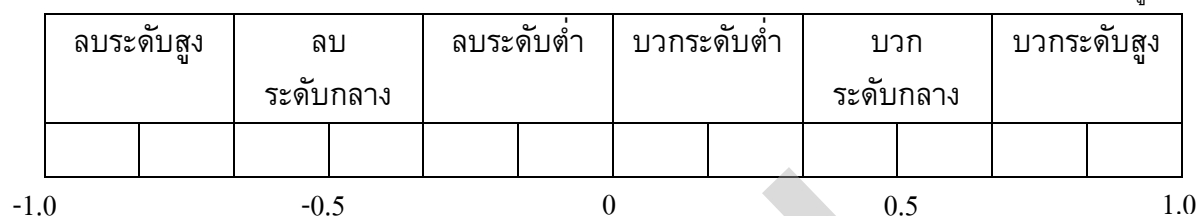
การวิเคราะห์ในหัวข้อนี้เป็นการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติพื้นฐานแบ่งการตรวจสอบเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

การตรวจสอบในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows ในส่วนนี้นำเสนอในบทที่ 4 ตอนที่ 1 หลังจากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบค่าของการวิเคราะห์สถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 14 ตัวแปรในรูปแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจง และการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐานของความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ด้วยสถิติทดสอบ Z (Z-test) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ผลการวิเคราะห์นำเสนอไว้ในบทที่ 4 ตอนที่ 1 สำหรับขั้นตอนสุดท้ายนั้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร (Linearity) และภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ อีกทั้งยังตรวจสอบขนาดความสัมพันธ์ รวมถึงทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีค่าอยู่ในระดับใด ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันไม่ควรสูงเกิน 0.80 (ศิริชัย กาญจนวสี, 2550) หากมีความสัมพันธ์สูงเกิน (Multicollinearity) ควรตัดตัวแปรบางตัวออกหรือมีการรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงเข้าด้วยกัน สามารถพิจารณาได้จากค่าขนาดความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังแสดงในภาพที่ 3.1

ความสัมพันธ์ทางลบ  
อย่างสมบูรณ์

ไม่มีความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ทางบวก  
อย่างสมบูรณ์



ภาพที่ 3.1 ค่าขนาดความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และภาวะร่วมเส้นตรงพหุพบว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทิศทางบวก และไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.9 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.TL_1	1.00													
2.TL_2	.64**	1.00												
3.TL_3	.77**	.84**	1.00											
4.TL_4	.63**	.73*	.68*	1.00										
5.INJS	.16**	.13*	.11*	.32**	1.00									
6.EXJS	.21**	.18**	.15**	.20**	.61**	1.00								
7.MO_I	.39**	.35**	.36**	.17**	.11*	.15**	1.00							
8.MO_E	.36**	.32**	.35**	.13**	.09*	.13**	.71**	1.00						
9.AF_COM	.35**	.28**	.32**	.12*	.12*	.15**	.32**	.35**	1.00					
10.CN_COM	.29**	.23**	.33**	.02	.10*	.12*	.32**	.27**	.64**	1.00				
11.NO_COM	.25**	.23**	.35**	.06	.052	.094*	.29**	.28**	.73**	.68**	1.00			
12.LO_1	.30**	.28**	.27**	.01	.01	.08*	.20**	.07*	.15**	.16**	.12*	1.00		
13.LO_2	.26**	.25**	.22**	.04	.02	.05	.21**	.15**	.14**	.13*	.12*	.77**	1.00	
14.LO_3	.16**	.11*	.10*	.04	.05	.07*	.12*	.03	.08*	.08*	.01	.60**	.69**	1.00

หมายเหตุ : Bartlett's test of sphericity = 6978.76, df = 300, p = 0.00 , KMO = 0.82

\* p<0.05 , \*\* p<0.01

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 14 ตัวแปร ในตารางที่ 3.9 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 91 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 57 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 จำนวน 20 คู่ และมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 14 คู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมด จากความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก และไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 12 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TL\_2) กับ การกระตุ้นทางปัญญา (TL\_3) ( $r = 0.84$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร (LO\_1) กับ การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (LO\_3) ( $r = 0.60$ ) และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในตัวแปรแฝงต่างกัน พบว่า ส่วนใหญ่ ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $0.2 < r < 0.4$ ) จำนวน 32 คู่ และต่ำ ( $r < 0.2$ ) จำนวน 31 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL\_1) กับ แรงจูงใจภายใน (MO\_1) ( $r = 0.39$ )

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 6978.76,  $df = 300$ ,  $p = 0.00$  แสดงให้เห็นว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.82) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป สาเหตุที่ผู้วิจัยต้องทดสอบค่าสถิติดังกล่าว เนื่องจาก ถ้าผลการวิเคราะห์ พบว่า เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย จึงไม่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้

### 3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ก่อนที่ผู้วิจัยจะตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ด้วยสถิติวิเคราะห์ (1) ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (Hair et al., 2006) ซึ่งแสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของประชากรไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ และมีความเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป (2) ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เป็นดัชนีเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และขนาดของสหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation) ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ เมื่อ



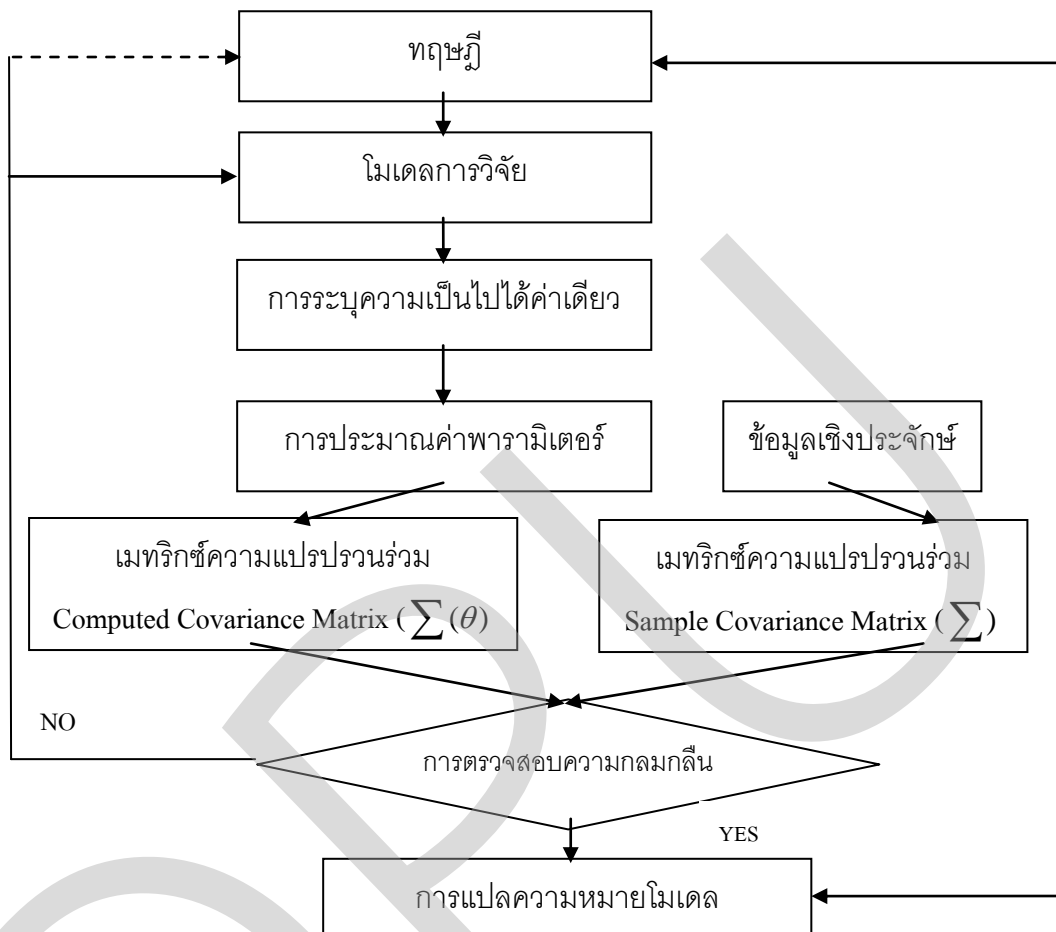
ขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆออกไปแล้ว ว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ถ้าหาก KMO มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีความเหมาะสมมาก ส่วนค่าที่น้อยกว่า 0.50 เป็นค่าที่ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2006) แสดงเกณฑ์ดัชนี KMO ในตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10 เกณฑ์การพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

ค่าดัชนี KMO	ระดับความเหมาะสม
KMO > 0.90	ดีมาก
0.80 < KMO < 0.9	ดี
0.70 < KMO < 0.8	ปานกลาง
0.60 < KMO < 0.7	น้อย
0.50 < KMO < 0.60	น้อยมาก
KMO < 0.50	ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

ที่มา: Hair et al.(2006)

เมื่อพิจารณาแล้วว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนต่อไปมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามด้านความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) สำหรับตัวแปรอิสระทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยโปรแกรมลิสเรล LISREL for Windows version 8.7 เพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate = ML) ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของตัวแปรอิสระทั้ง 2 ระดับต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาโมเดลที่เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) หรือสมมติฐานการวิจัยก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โมเดลเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากการวิเคราะห์ทางสถิติทั่วไป คือ เน้นความสำคัญของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-Covariance Matrix) ระหว่างตัวแปร การดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ แบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 50) แสดงในภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรอิสระ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาในทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เหตุผลที่นักวิจัยต้องศึกษาทฤษฎีเนื่องจาก การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญในการช่วยพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัยให้เหมาะสม อีกทั้งยังช่วยให้นักวิจัยทราบว่าควรคัดเลือกตัวแปรใดบ้างเข้ามาศึกษาในโมเดลและทำให้ทราบว่าตัวแปรที่เลือกมานั้นควรมีการสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรนั้นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโมเดลการวิจัย หลังจากผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีอย่างดีพอแล้วจะสามารถนำตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย (Model Conceptualization) และกำหนดให้เป็นโมเดลการวิจัยของนักวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การระบุลักษณะของโมเดล (Model Specification) อย่างเป็นทางการให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นและทำการค้นหาโมเดล (Model Identification) ที่เหมาะสมเข้ากับข้อมูลได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ในกระบวนการค้นหาโมเดลที่ดีที่สุด ผู้วิจัยจะต้องทำการประมาณค่าสถิติความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (Parameter Estimation)

ขั้นตอนที่ 5 เมื่อได้ค่าต่างๆ มาแล้วผู้วิจัยจะทำการพิจารณาความเหมาะสมของแบบจำลองกับข้อมูลจริง (Model Assessment of Fit) โดยใช้ดัชนีทดสอบความสอดคล้องซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดในส่วนต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 หากแบบจำลองยังไม่เหมาะสมหรือยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับปรุงโมเดลให้ดีขึ้น (Model Modification Indices) ในขั้นตอนนี้ อาจเกิดความสับสนว่า การปรับโมเดลคืออะไร จึงขออธิบาย ดังนี้ การปรับโมเดลคือ การทำให้โมเดลเข้ากับข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น (สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์) ประหยัดมากขึ้น (ใช้ตัวแปรน้อยลงหรือลดเส้นทางความสัมพันธ์ลง) และการปรับโมเดลต้องมั่นใจว่ามีความหมายด้านเนื้อหา สามารถให้เหตุผลได้ อีกทั้งการปรับโมเดลจะต้องมีทฤษฎีหรืองานวิจัยรองรับเสมอ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยปรับโมเดลโดยยอมให้ความคาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันได้เท่าที่จำเป็นเนื่องจากเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542:28)

นักวิจัยทางด้านสถิติ (Joreskog and Sorbom, 1989; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 53; สุขมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนี้กุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2551:21-24) ได้เสนอแนะค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 3.11 มี 4 ประเด็นคือ ในประเด็นแรก คือพิจารณา ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi Square Statistic) ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้แพร่หลายในการทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > 0.05$ ) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่อย่างไรก็ตาม ค่าสถิติไค-สแควร์อาจจะมีนัยสำคัญ ( $p \leq 0.05$ ) เมื่อข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีจำนวนมาก ดังนั้น จึงอาจอนุโลมให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญได้ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ควรจะน้อยกว่า 3.00 ดัชนี GFI และดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 ถือว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (เสรี ชัดเข้ม, 2547: 29)

ประเด็นที่สอง คือ พิจารณาดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute fit index) ที่นิยมใช้มี 3 ดัชนีได้แก่ ดัชนี GFI (Goodness of Fit) ซึ่งแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ต่อมาคือ ดัชนี AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ซึ่งแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาอิสระ และดัชนีสุดท้ายคือ PGFI (Parsimony Goodness of Fit) ซึ่งแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดย

ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล โดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI (ปกติมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1) ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

ประเด็นที่สาม คือ พิจารณาดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน มี 3 ค่า คือ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual = RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล ในกรณีเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standardized Root Mean Squared Residual = SRMR) ดัชนี SRMR เป็นดัชนีบอกความคลาดเคลื่อนจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนี RMR และ SRMR (ปกติมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1) ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายถึงโมเดลตามสมมติฐานกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และลำดับสุดท้ายคือ ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation = RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไค-สแควร์ว่า โมเดลอิสระตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงไม่สอดคล้องกับความจริงและเมื่อเพิ่มพารามิเตอร์อิสระแล้วค่าสถิติมีค่าลดลง เนื่องจากค่าสถิติตัวนี้ขึ้นอยู่กับตัวอย่างและองศาความอิสระ ดัชนี RMSEA มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 หรือไม่เกิน 0.08 แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประเด็นสุดท้าย คือ พิจารณา ค่า CN (Critical N) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีความกลมกลืนของโมเดล หรือเป็นดัชนีที่ระบุจำนวนขนาดตัวอย่างในการวิจัยและการที่จะสรุปว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า CN ควรมีค่า  $\geq 200$

ตารางที่ 3.11 สรุปผลการสังเคราะห์เกณฑ์ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

ดัชนีในการวัด	เกณฑ์การพิจารณา	สรุปคำอธิบาย
Chi-Square statistics ( $X^2$ )	ระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 >0.05	ต้องดูประกอบดัชนีอื่น ๆ อาจเกิด ความลำเอียงเนื่องจากขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง
Chi-Square / <i>df</i>	< 2	ขึ้นอยู่กับขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ มากกว่า 5
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI:(Goodness of Fit Index)	> 0.9	มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่ายิ่งมาก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องดี
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้ AGFI:(Adjusted Goodness of Fit Index)	> 0.9	ค่าอาจจะมากกว่าช่วง 0 ถึง 1
ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการ ประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA:(Root Mean Square Error of Approximation)	$\leq 0.05$ = สอดคล้องดี , 0.05-0.08 = พอใช้ 0.08-0.10 = ไม่ค่อยดี , > 0.10 = ไม่สอดคล้อง	ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.03 แสดงว่า มีความสอดคล้องดีมาก
ดัชนีรากมาตรฐานของ ค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ SRMR:(Standardized Root Mean Square Residual)	$\leq 0.05$	ควรมีค่าน้อยๆ ยิ่งใกล้ศูนย์แสดงว่า ความสอดคล้องดีมาก แต่ไม่ควร มากกว่า 0.08
ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลัง สองของส่วนที่เหลือ RMR:(Root Mean Squared Residual)	$\leq 0.08$	ควรมีค่าน้อยๆ
ดัชนีระบุขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง CN: (Critical N)	$\geq 200$	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์เมื่อดัชนี CN มากกว่า 200

ที่มา: พัฒนาจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542: 53) สุภมาส อังสุโชติ และคณะ (2551:21-24)

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 3.11 นั้นใช้พิจารณาโมเดลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดจำเป็นที่จะต้องทำการปรับโมเดลใหม่ โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎี และค่าดัชนีปรับโมเดล ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับ ค่าไค-สแควร์ ที่ลดลง เมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็น พารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนด เงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น ข้อมูลที่ได้นั้นนำไปใช้ในการปรับโมเดลจนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนดตามตารางที่ 3.11

#### 3.5.4 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงโครงสร้าง

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรในโมเดลการวัด แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ (4) ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

##### (1) บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

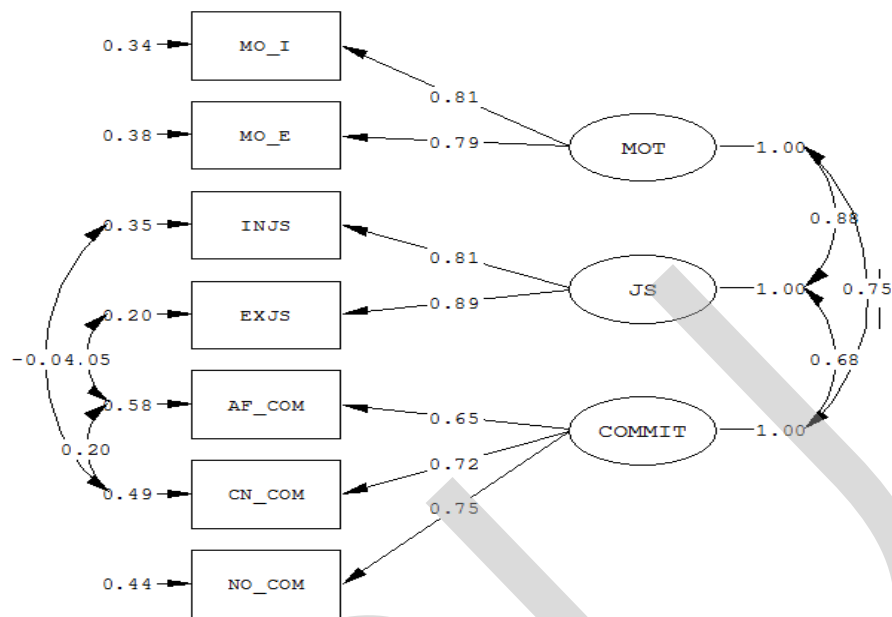
บุพปัจจัย คือ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทั้ง 7 ตัวแปร จำนวน 21 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 21 คู่ โดยทุกคู่มีค่าปานกลางถึงค่อนข้างสูงระหว่าง 0.41 – 0.74 ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความแปรปรวนรวมกันระหว่างร้อยละ 16.8 ถึง 54.7 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi Square = 3077.31, df = 21, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Overall Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.867 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณะและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังตารางที่ 3.12

ตารางที่ 3.12 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	MO_I	MO_E	INJS	EXJS	AF_COM	CN_COM	NO_COM
MO_I	1.00						
MO_E	0.575**	1.00					
INJS	0.427**	0.450**	1.00				
EXJS	0.454**	0.409**	0.656**	1.00			
AF_COM	0.493**	0.418**	0.421**	0.414**	1.00		
CN_COM	0.434**	0.454**	0.405**	0.451**	0.671**	1.00	
NO_COM	0.410**	0.462**	0.444**	0.409**	0.638**	0.740**	1.00
MEAN	3.21	3.05	3.29	3.03	4.22	3.61	3.67
S.D.	0.90	0.84	0.80	1.16	1.05	1.04	0.97

Bartlett's test of Sphericity chi square =3077.310 , df = 21, p = 0.00, KMO = 0.867

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 11.93, df = 8 , P = 0.15 , RMSEA = 0.023, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงว่าโมเดลการวัด บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกรายการคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.65 – 0.89 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว แสดงถึงความแปรปรวนร่วมของตัวบ่งชี้ทั้ง 7 ตัวบ่งชี้กับ ตัวแปรบุพปัจจัยทั้ง 3 อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังภาพที่ 3.3 และตารางที่ 3.13



Chi-Square=11.93, df=8, P-value=0.15435, RMSEA=0.023

ภาพที่ 3.3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 3.13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	องค์ประกอบ แบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	$R^2$
MO_I	0.81	0.03	17.89	0.25	0.66
MO_E	0.79	0.03	23.30	0.22	0.62
INJS	0.81	0.03	21.66	0.20	0.65
EXJS	0.89	0.03	24.25	0.40	0.80
AF_COM	0.65	0.03	26.78	0.14	0.42
CN_COM	0.72	0.03	17.70	0.25	0.51
NO_COM	0.75	0.03	19.32	0.30	0.56

Chi-Square = 11.93, df = 8 , P = 0.15, RMSEA = 0.023 GFI = 1.00, AGFI = 0.99



## (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL\_1) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL\_2) (3) การกระตุ้นทางปัญญา (TL\_3) และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL\_4) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ ทั้งนี้ทุกคู่มีความสัมพันธ์เป็นบวก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.88 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ ในโมเดลนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันจริง โดยเป็นในทิศทางเดียวกัน ด้านขนาดความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า ทุกคู่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความแปรปรวนร่วมกันระหว่างร้อยละ 46.37 ถึง 77.80

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่า ได้ค่า  $\chi^2 = 1488.92$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0.00$  ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Overall Kaiser – Mayer – Oikin (KMO) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (KMO = 0.77) แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างได้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.14

ตารางที่ 3.14 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	TL_1	TL_2	TL_3	TL_4
TL_1	1.000			
TL_2	0.882**	1.000		
TL_3	0.805**	0.821**	1.000	
TL_4	0.681**	0.776**	0.840**	1.000
MEAN	4.16	3.23	2.62	3.44
S.D.	0.91	0.88	0.94	1.08

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 1488.92 ,  $df = 6$  ,  $p = 0.000$  , KMO = 0.773

หมายเหตุ: \* หมายถึง  $p < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรม LISREL 8.53 พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จาก

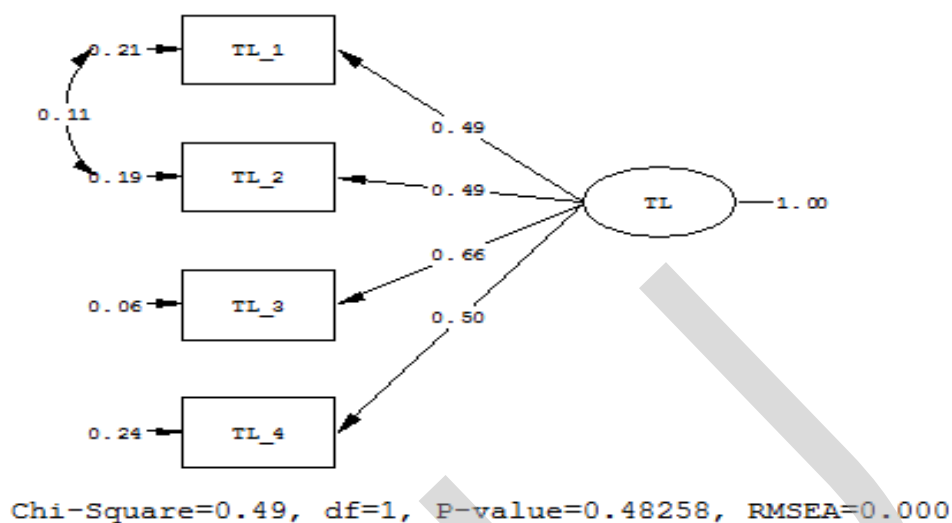
ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า  $\chi^2 = 0.49$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.48$ , RMSEA = 0.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 โดยค่า p มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐานแสดงว่า ผลการทดสอบค่า  $\chi^2$  แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี GFI และ AGFI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเข้าใกล้ 0 เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงที่สุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $b=0.66$ ) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $b = 0.50$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $b = 0.49$ ) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $b = 0.49$ ) ตามลำดับ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่าซึ่งวัดจากค่า  $R^2$  แสดงให้เห็นถึงความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ( $R^2$  อยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.88)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทุกตัวมีค่าน้ำหนักเป็นบวกและมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง แสดงว่าองค์ประกอบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละตัวนั้นมีความสัมพันธ์เกือหนุนซึ่งกันและกันไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระ ดังตารางที่ 3.15 และ ภาพที่ 3.4

ตารางที่ 3.15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร สังเกตได้	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน TL				
	สัมประสิทธิ์	S.E.	t	คะแนนองค์ประกอบ	$R^2$
TL_1	0.49	0.03	15.22	0.53	0.54
TL_2	0.49	0.03	15.61	0.66	0.56
TL_3	0.66	0.03	21.03	0.83	0.88
TL_4	0.50	0.03	15.00	0.79	0.52

$\chi^2 = 0.49$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.48$ , RMSEA = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99



ภาพที่ 3.4 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(3) คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

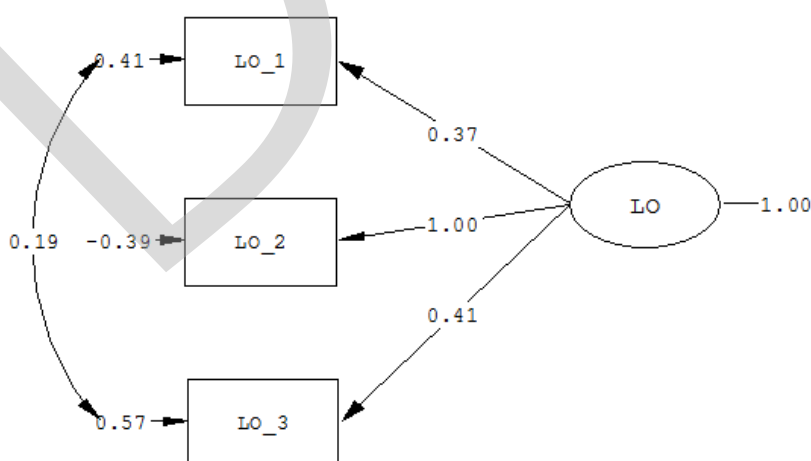
ตัวแปรองค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร (LO\_1), การใช้ประโยชน์จากความรู้ (LO\_2) และ การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (LO\_3) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ รวม 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าปานกลางระหว่าง 0.54 – 0.64 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 643.25 , df = 3 , p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Overall Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) = 0.71 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังแสดงในตารางที่ 3.16

ตารางที่ 3.16 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ใน  
โมเดลการวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

	LO_1	LO_2	LO_3
LO_1	1.000		
LO_2	0.638**	1.000	
LO_3	0.538**	0.616**	1.000
MEAN	3.26	3.72	3.42
S.D.	1.14	0.96	0.87

Bartlet's test of Sphericity Chi-Square = 643.250 , df = 3 , p = 0.000 , KMO = 0.707

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00 , df = 0 , p = 1.00 , RMSEA = 0.000 แสดงว่าโมเดลการวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกลมกลืนอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 3 ตัว เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากความรู้, การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00, 0.41 และ 0.37 ตามลำดับ และความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ร้อยละ 64 , 59 และ 41 ตามลำดับ รายละเอียดแสดงในภาพที่ 3.5 และตารางที่ 3.17



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000  
ภาพที่ 3.5 โมเดลการวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 3.17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	องค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				
	สัมประสิทธิ์	S.E.	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
LO_1	0.37	0.04	9.25	0.24	0.41
LO_2	1.00	-	-	0.49	0.64
LO_3	0.41	0.04	10.25	0.41	0.59

**Chi-Square = 0.00, df = 0 , p = 1.00 , RMSEA = 0.000**

(4) ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ (2549: 220) กล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลลิสเรล นอกจากการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแล้ว สิ่งที่จะต้องประเมินต่อมาคือ ความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (Composite Reliability) แต่ละตัว ซึ่งสามารถประเมินได้โดยการใช้น้ำหนักขององค์ประกอบ (Indicator Loadings) ทั้งหมด และการผันแปรค่าผิดพลาด (Error Variances) จากผลที่ได้จากการใช้คำสั่ง (Completely Standardized Solution) มาใช้ร่วมกับสูตรต่อไปนี้

$$\rho_c = (\sum \lambda)^2 / [(\sum \lambda)^2 + \sum \theta]$$

ในที่นี้  $\rho_c$  หมายถึง ความเที่ยงของตัวแปรแฝง  
 $\lambda$  หมายถึง น้ำหนักของตัวชี้วัด  
 $\theta$  หมายถึง ค่าการผันแปรของค่าผิดพลาดของตัวชี้วัด  
 $\sum$  หมายถึง ผลรวมของทุกตัวชี้วัด

ค่า  $\rho_c$  ที่คำนวณได้ควรมีค่ามากกว่า 0.60 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝง มีความเที่ยง นอกจากนั้นแล้วยังมีมาตรวัดที่ใช้เสริมความเที่ยงของตัวแปรแฝงคือ ค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) เปรียบเทียบกับค่าการผันแปรของค่าผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งใช้สัญลักษณ์  $\rho_v$  แทนตัวชี้วัดนี้

$$\rho_v = (\sum \lambda^2) / [(\sum \lambda)^2 + \sum \theta]$$

ถ้า  $\rho_v$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.50 จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่า เป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง จากแนวคิดดังกล่าวก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยหาค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ทั้ง ๕ ตัวแปรแฝง ที่ใช้ในแบบจำลองโดยแสดงข้อมูลในตารางที่ 3.18

ตารางที่ 3.18 ความเที่ยงของตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ ) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ ( $\rho_v$ )

ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ )	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ ด้วยองค์ประกอบ ( $\rho_v$ )
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.722	0.595
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (JS)	0.795	0.597
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOT)	0.784	0.665
ความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT)	0.790	0.535
คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	0.794	0.658

จากตารางที่ 3.18 จะเห็นได้ว่าค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง ทุกตัวมีค่าสูงซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า จากการประเมินแบบจำลองมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้ ไม่มีข้อบกพร่องที่วิฤตแต่อย่างใด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างบุพปัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว 2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างของประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และ 3. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อแรก ผลการวิเคราะห์ประชากรที่ศึกษาด้วยค่าสถิติพื้นฐาน หัวข้อที่สองผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ และหัวข้อสุดท้ายผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกมากขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ในการนำเสนอข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MIN	หมายถึง	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	หมายถึง	คะแนนสูงสุด (Maximum)
SK	หมายถึง	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	หมายถึง	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
CV	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
$\chi^2$	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
LX	หมายถึง	เมตริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝงภายนอก

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

LY	หมายถึง	เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝงภายใน
GA	หมายถึง	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปตัวแปรแฝงภายใน
BE	หมายถึง	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายในไปตัวแปรแฝงภายใน
PH	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก
PS	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแฝงภายใน
TD	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดแปรสังเกตได้ภายนอก
TE	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดแปรสังเกตได้ภายใน
$R$	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย
$df$	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
P	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง
SRMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองมาตรฐานของส่วนเหลือ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

TL_1	หมายถึง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TL_2	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
TL_3	หมายถึง	การกระตุ้นทางปัญญา
TL_4	หมายถึง	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
INJS	หมายถึง	ความพึงพอใจภายในงาน
EXJS	หมายถึง	ความพึงพอใจภายนอกงาน

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

MO_I	หมายถึง	แรงจูงใจภายใน
------	---------	---------------



MO_E	หมายถึง	แรงจูงใจภายนอก
AF_COM	หมายถึง	ความผูกพันด้านจิตใจ
CN_COM	หมายถึง	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร
NO_COM	หมายถึง	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
LO_1	หมายถึง	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร
LO_2	หมายถึง	การใช้ประโยชน์จากความรู้
LO_3	หมายถึง	การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

TL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
JS	หมายถึง	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
MOT	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
COMMIT	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กร
LO	หมายถึง	คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ประชากรที่ศึกษาด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

ในส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของประชากร จำนวน 5 ตัว คือ (1) องค์กรสาขาต่างประเทศ (ไม่ใช้/ใช้) ถ้าใช่ (ระบุประเทศ) (2) จำนวนพนักงานในองค์กร (ไม่เกิน 50 คน/ มากกว่า 50 คนขึ้นไป) (3) ประชากรที่ถือหุ้นรายใหญ่ (ไทย, ต่างชาติ) (4) ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้จัดการ / พนักงานนำเที่ยว / พนักงานธุรการ / ตำแหน่งอื่น ๆ) และ (5) ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่ำกว่าปริญญาตรี / ปริญญาตรี / ปริญญาโท / ปริญญาเอก) ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามตัวแปรจัดประเภท

		(n=476)	
ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
1. องค์การสาขาต่างประเทศ	1.1 ใช่	162	34.03
	1.2 ไม่ใช่	314	65.96
2. จำนวนพนักงานใน องค์การ	2.1 ขนาดเล็ก	255	53.57
	2.2 ขนาดกลางและใหญ่	221	46.42
3. ชาติที่ถือหุ้รายใหญ่	3.1 ไทย	274	57.56
	3.2 ต่างชาติ	202	42.43
4. ตำแหน่งผู้ตอบ แบบสอบถาม	4.1 ผู้จัดการ	79	16.60
	4.2 พนักงานนำเที่ยว (ไกด์)	313	65.76
	4.3 พนักงานธุรการ	47	9.87
	4.4 อื่น ๆ	37	7.77
5. การศึกษาสูงสุดของผู้ตอบ แบบสอบถาม	5.1 ต่ำกว่าอุดมศึกษา	254	53.36
	5.2 ป.ตรี	175	36.79
	5.3 ป.โท	47	9.87
	5.4 ป.เอก	-	-

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานองค์การธุรกิจท่องเที่ยวส่วนใหญ่ทำงานในสถานประกอบการซึ่งไม่ใช่องค์การสาขาจากต่างประเทศหรือเป็นองค์การธุรกิจที่จดทะเบียนธุรกิจท่องเที่ยวเฉพาะในประเทศไทยจำนวน 314 คน (ร้อยละ 65.96) ที่เหลือเป็นพนักงานที่ทำงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวที่มีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศ จำนวน 162 คน (ร้อยละ 34.03) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวขนาดเล็ก ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า พนักงานกลุ่มนี้มีจำนวน 255 คน (ร้อยละ 53.57) โดยเจ้าขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวที่ศึกษานี้ส่วนใหญ่เป็นคนไทย มีจำนวน 274 คน (ร้อยละ 57.56) และพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานนำเที่ยว จำนวน 313 คน (ร้อยละ 65.76) ลำดับต่อมาเป็นพนักงานตำแหน่งผู้จัดการมีจำนวน 79 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.60 ต่อมาคือ ข้อมูลระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าอุดมศึกษาจำนวน 254 คน (ร้อยละ 53.36) รองลงมาคือ มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 175 คน (ร้อยละ 36.79)

## 4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่า พนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวที่ศึกษามีค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เป็นอย่างไร ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนมากมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.62 – 3.72 ยกเว้น ตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.22$  และ 4.16 ตามลำดับ) จากค่าเฉลี่ยดังกล่าว แสดงว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวเห็นว่า ตนเองและเพื่อนร่วมงานมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งแปลผลได้ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก อาทิ การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือ การกระตุ้นให้ทีมงานให้ความสำคัญต่อสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาก่อนเพื่อให้งานลุล่วง หรือ อาจจะมีการปฏิบัติที่ไม่มากเกี่ยวกับการแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนั้น การเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้รู้จักคิดหรือเป็นการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นนั้นอาจมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย อีกทั้งการปฏิบัติในลักษณะการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจยังมีไม่มาก แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยว มีการประพฤติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน โดยการทุ่มเทการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันในระดับมาก อีกทั้งยังสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ดีมากในสถานการณ์วิกฤต

เมื่อพิจารณาด้านปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว แสดงว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวเห็นว่า งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับตนเองค่อนข้างมาก และโอกาสที่จะได้ทำงานอย่างอิสระมีค่อนข้างมาก นอกจากนั้น ความรู้สึกพึงพอใจต่อการปฏิบัติของผู้บริหาร ตลอดทั้งนโยบายขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อแยกประเภทความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรที่ใช้วัดพบว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจภายในงานสูงกว่าความพึงพอใจภายนอก และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีระดับค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน โดยที่แรงจูงใจภายในมีระดับที่มากกว่าแรงจูงใจภายนอก แสดงว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความต้องการทำงานเป็นผู้นำเที่ยวเพราะอาจจะทำให้รู้สึกว่าคุณค่า ต้องการเข้ามาช่วยเหลือเพื่อร่วมงานเพื่อให้งานนำเที่ยวมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนแรงจูงใจบางอย่างที่ได้รับจากองค์การ อาทิ การสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นเป็นแรงจูงใจที่ดีอย่างหนึ่งเช่นกัน

แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ พบว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความผูกพันต่อองค์การในระดับค่อนข้างมาก แสดงว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวรู้สึกถึงความมีมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานในบริษัทต้นสังกัด อีกทั้งมีความรู้สึก

ได้ว่าตนเองเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานนอกจากนั้น พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยว ต้องการทำงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวต่อไป เพราะเล็งเห็นว่าจะมีความก้าวหน้าสูง มีสวัสดิการที่ดีเป็นต้น และพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวยังพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทต้นสังกัด รวมถึงการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกรับทราบถึงบริษัทต้นสังกัดเป็นองค์การที่น่าทำงานเป็นประจำ

เมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยว จะเห็นได้ว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวยังมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับค่อนข้างมาก อาทิ การมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทหรือองค์การ ต้นสังกัดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และแก้ไขยังมีแนวคิดนี้ไม่สูงมากนัก อีกทั้งการปฏิบัติในลักษณะเปิดเผยถึงข้อผิดพลาดจากการทำงานต่อผู้อื่นนั้นมีการปฏิบัติค่อนข้างมาก นอกจากนั้น การใช้ประโยชน์จากความรู้เช่น การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน หรือการพูดคุยแลกเปลี่ยน การเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวจากการปฏิบัติที่มีมาก่อนยังอยู่ในระดับไม่สูงมาก และประเด็นการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงก็พบไม่สูงมากเช่นกัน ซึ่งอาจจะเรียกว่าอยู่ในระดับค่อนข้างมาก รายละเอียดดังในตารางที่ 4.2

เมื่อพิจารณาความเบ้หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่ มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายเล็กน้อย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรเหล่านี้ มีคะแนนส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ยกเว้น ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวาเล็กน้อย (ค่าความเบ้เป็นบวก) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรเหล่านี้มีคะแนนส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาความโด่งหรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรทั้งหมด มีโด่งของการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบน แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการกระจายของข้อมูลมาก

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติบรรยายลักษณะของตัวแปรองค์ประกอบ (N = 476)

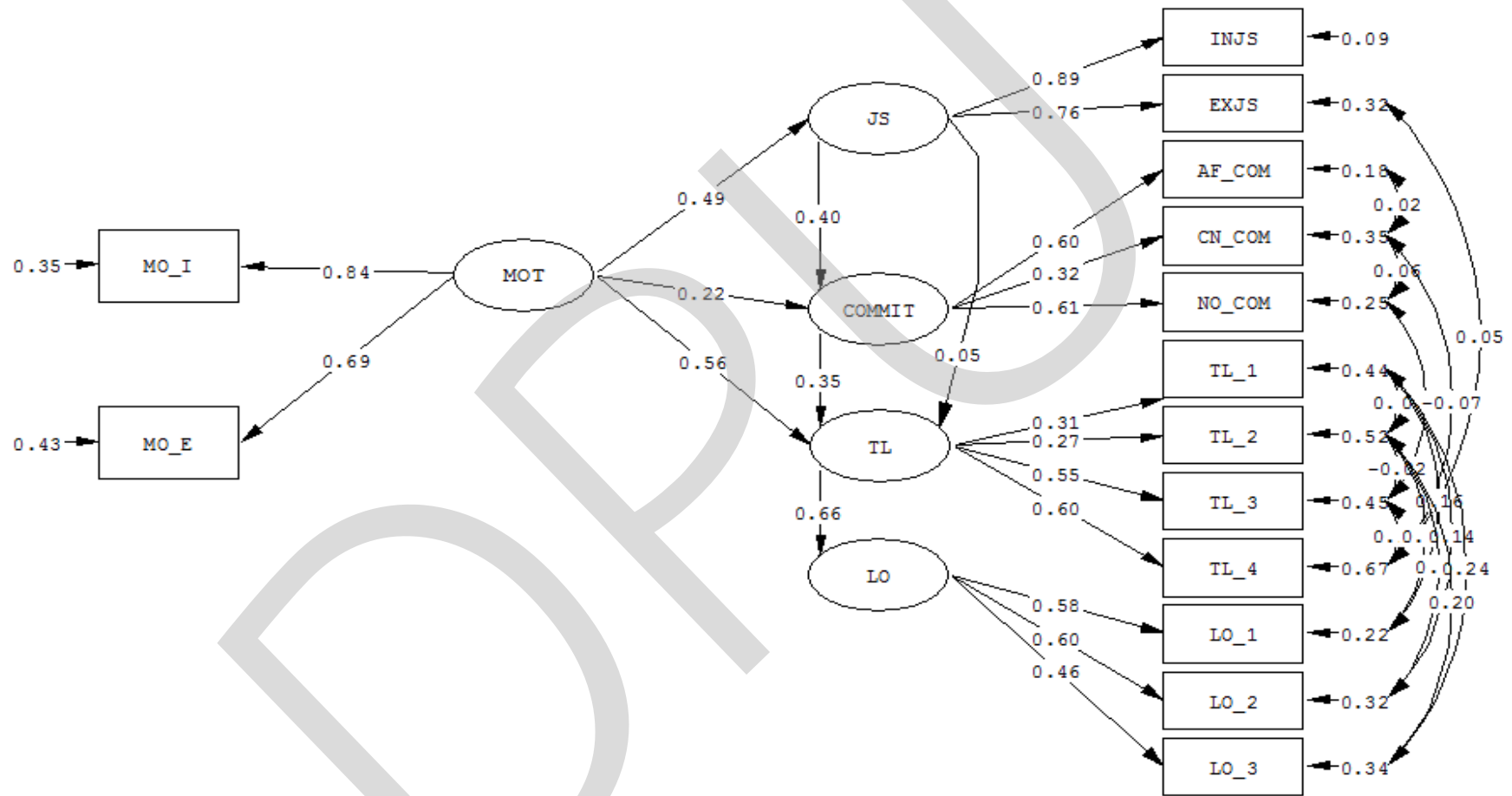
องค์ประกอบ	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง
<b>1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>TL</b>	<b>3.36</b>	<b>ค่อนข้างมาก</b>	<b>0.95</b>	<b>-0.146</b>	<b>2.229</b>
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	TL_1	4.16	มาก	0.91	-0.38	2.26
-การสร้างแรงบันดาลใจ	TL_2	3.23		0.88	-0.17	3.09
-การกระตุ้นทางปัญญา	TL_3	2.62	ค่อนข้างมาก	0.94	-0.20	3.31
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	TL_4	3.44	ค่อนข้างน้อย	1.08	-0.23	2.31
<b>2.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</b>	<b>JS</b>	<b>3.16</b>	<b>ค่อนข้างมาก</b>	<b>0.96</b>	<b>-0.258</b>	<b>2.565</b>
-ความพึงพอใจภายใน	INJS	3.29		0.80	-0.008	2.370
-ความพึงพอใจภายนอก	EXJS	3.03	ค่อนข้างมาก	1.16	-0.240	3.058
<b>3.แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>	<b>MOT</b>	<b>3.13</b>	<b>ค่อนข้างมาก</b>	<b>0.85</b>	<b>0.687</b>	<b>2.832</b>
-แรงจูงใจภายใน	MO_I	3.21		0.90	0.595	2.251
-แรงจูงใจภายนอก	MO_E	3.05	ค่อนข้างมาก	0.84	0.879	3.101
<b>4.ความผูกพันต่อองค์การ</b>	<b>COMMIT</b>	<b>3.83</b>	<b>ค่อนข้างมาก</b>	<b>1.03</b>	<b>-0.687</b>	<b>2.532</b>
-ความผูกพันด้านจิตใจ	CN_COM	3.61	ก	1.04	-1.379	2.106
-ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	NO_COM	3.67	ค่อนข้างมาก	0.97	1.454	1.887
- ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	LO	3.46	ค่อนข้างมาก	1.08	-1.01	3.02
<b>5.คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้</b>	<b>LO_1</b>	<b>3.26</b>	<b>ค่อนข้างมาก</b>	<b>1.14</b>	<b>-1.89</b>	<b>2.543</b>
-การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร	LO_2	3.72	ก	0.96	-1.67	3.111
-การใช้ประโยชน์จากความรู้	LO_3	3.42	ค่อนข้างมาก	0.87	-2.01	2.332
-การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง			ค่อนข้างมาก			

### 4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย และ ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์แต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.3.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ในหัวข้อนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างบุปปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOT) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายในได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (JS) ความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และ คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงาน (LO) ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้จำนวน 14 ตัวแปร ผลทดสอบ พบว่า โมเดลในการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงรายละเอียดในภาพที่ 4.1 ตารางที่ 4.3 และ ตารางที่ 4.4



Chi-Square=58.41, df=48, P-value=0.1120, RMSEA=0.020

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.3 ค่าดัชนีความสอดคล้อง, ขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรและอัตราความสามารถในการใช้ตัวแปรแฝงอธิบายการผันแปรของตัวชี้วัด

ค่าสถิติ													
ไค-สแควร์= 58.41 , df = 48 , p = 0.11 , GFI = 0.98 , AGFI = 0.97 , SRMR = 0.026 , RMSEA = 0.020 , $X^2 / df = 1.21$													
ขนาดของอิทธิพลจากตัวแปรสาเหตุไปตัวแปรผล													
ตัวแปร ผล	JS			COMMIT			TL			LO			
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	
ตัวแปรสาเหตุ													
<b>MOT</b>	0.49	-	0.49	0.22	0.18	0.40	0.56	0.16	0.72	-	0.46	0.46	
<b>JS</b>	-	-	-	0.40	-	0.40	0.05	0.13	0.18	-	0.12	0.12	
<b>COMMIT</b>	-	-	-	-	-	-	0.35	-	0.35	-	0.22	0.22	
<b>TL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.66	-	0.66	
<b>LO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
อัตราความสามารถในการใช้ตัวแปรแฝงอธิบายการผันแปรของตัวชี้วัด ( $R^2$ )													
	JS			COMMIT			TL			LO			
<b>R Square</b>	0.28			0.30			0.65			0.48			



ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้				
ตัวแปรแฝง ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Solution)	ความเที่ยง ( $R^2$ )
<b>MOT</b>				
MO_I	0.84*	0.05	0.76	0.58
MO_E	0.69*	0.05	0.63	0.39
<b>JS</b>				
INJS	0.89	-	0.87	0.81
EXJS	0.76*	0.05	0.71	0.65
<b>COMMIT</b>				
AF_COM	0.60	-	0.59	0.69
CN_COM	0.32*	0.05	0.33	0.25
NO_COM	0.61*	0.05	0.60	0.63
<b>TL</b>				
TL_1	0.31	-	0.42	0.18
TL_2	0.27*	0.02	0.38	0.14
TL_3	0.55*	0.08	0.65	0.42
TL_4	0.62*	0.08	0.60	0.36
<b>LO</b>				
LO_1	0.58	-	0.79	0.62
LO_2	0.60*	0.04	0.73	0.54
LO_3	0.46*	0.04	0.63	0.40

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างบุปปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า

โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ซึ่งมีค่าเท่ากับ 58.41 ที่ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 48 ค่าความน่าจะเป็น (p) = 0.11 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.026 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (RMSEA) เท่ากับ 0.020 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.21 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ค่า GFI และ AGFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMR และ RMSEA มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2 แสดงว่าโมเดลตามที่กำหนดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาอัตราความสามารถในการใช้ตัวแปรแฝง อธิบายการผันแปรของตัวชี้วัด หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเท่ากับ 0.65 หรือตัวแปรในโมเดล สามารถอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 65 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของบุปผัจจัยทั้งสอง ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.28 และ ความผูกพันในองค์กรการ มีค่าเท่ากับ 0.30 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 28 และอธิบายความผูกพันในองค์กรการ ได้ร้อยละ 30 ส่วนตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.48 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 48

เมื่อพิจารณาผลการประมาณค่าอิทธิพลของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการเชิงโครงสร้างบุปผัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับอิทธิพลจากบุปผัจจัย ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ ความผูกพันต่อองค์กรการ โดยบุปผัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.72 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.56 และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.16 สำหรับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กรการ ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงมีขนาดค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 0.35 ในขณะที่ตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.18 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีขนาดต่ำเท่ากับ 0.05 ขณะที่ ความผูกพันต่อองค์กรการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.13

ผลการวิเคราะห์ ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลค่อนข้างสูงเท่ากับ 0.66

จากตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าเป็นบวก และทุกตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติการ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.87 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ การสร้างแรงบันดาลใจมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.33 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของ ตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า ( $R^2$ ) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก คือ ตัวแปรการสร้างแรงจูงใจภายใน มีค่า 0.58 และการสร้างแรงจูงใจภายนอก เท่ากับ 0.39 และ ตัวแปรสังเกตได้ภายในมีค่าตั้งแต่ 0.14 – 0.91

จากข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาในหัวข้อนี้ สรุปได้ว่า (1) โมเดลสมการเชิงโครงสร้างบุพบัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) บุพบัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีขนาดอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในระดับค่อนข้างสูงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อมาคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลโดยอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยส่งอิทธิพลผ่านความผูกพันต่อองค์กรและตัวแปรสุดท้ายที่มีอิทธิพล คือ ความผูกพันต่อองค์กรนั้น พบว่า มีอิทธิพลขนาดค่อนข้างต่ำต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงขนาดค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ๕

#### 4.3.2 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

ในหัวข้อที่ผ่านมาเป็นผลการศึกษาที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างบุพบัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว สำหรับการนำเสนอผลการวิจัยในหัวข้อต่อไปนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันผลการศึกษาในหัวข้อที่ผ่านมาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์พนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ที่ว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.3 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้จาก ตัวแปรแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้จากตัวแปร ความพึงพอใจภายในงานและความพึงพอใจภายนอก ซึ่งขนาดของอิทธิพลดังกล่าวมีขนาดปานกลางเท่ากับ 0.49 อธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานในองค์การ

ธุรกิจท่องเที่ยวที่เป็นประชากรในการศึกษานี้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น การได้รับโอกาสจากบริษัทต้นสังกัดในการพัฒนาตนเองเสมอ อาทิ มีโอกาสไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำ หรือ รู้สึกว่าตนเองมีเกียรติศักดิ์ศรีเพราะได้ทำงานในตำแหน่งหรือรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ ย่อมส่งผลให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีระดับสูงขึ้นด้วยเช่นกัน โดยสังเกตได้จาก รู้สึกพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้า พึงพอใจและปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานเป็นต้น จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุและผลของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติเช่นกัน ดังเช่น ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจท่องเที่ยวแห่งหนึ่ง กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า

“สำหรับในบริษัทนำเที่ยวของผม จะให้ความสำคัญต่อทีมงานทุกฝ่าย โดยเฉพาะมัคคุเทศก์หรือไกด์ เพราะนอกจากจะเป็นตัวแทนของบริษัทในการสร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าแล้ว ยังถือว่าพวกเขาเป็นตัวแทนของประเทศไทย เราจะต้อง **ซื้อใจ** พนักงานกลุ่มนี้ให้ได้ เพื่อให้พวกเขาทุ่มเทแรงกายใจในการทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่มาบริษัทปฏิบัติคือการสร้างแรงจูงใจของไกด์แต่ละคนก่อน ไกด์บางคนต้องการเงินตอบแทนหรือเงินพิเศษ แต่บางคนชอบที่จะนำเที่ยวเฉพาะชาวต่างชาติบางประเทศ เพราะถนัดการใช้ภาษาไม่เหมือนกัน เมื่อพวกเขาได้ในสิ่งที่ต้องการการปฏิบัติงานที่ดีจนได้รับคำชมเชยจากลูกค้าจะตามมา”

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับพนักงานนำเที่ยวของบริษัทนี้ที่ให้ข้อมูลที่น่าสนใจ คือ

“สำหรับ หนู (ตำแหน่งตัวของผู้ให้สัมภาษณ์) เรื่องเงินเดือนหรือ OT ไม่ใช่เรื่องใหญ่ ขอเพียงแต่ได้ทำงานนี้ (ไกด์) หนูก็มีความสุขแล้วเพราะเราได้เที่ยวหลายๆที่ได้พบเจอลูกค้าหลายกลุ่ม ที่สำคัญคือ หนูอยากทำงานที่ทำให้นักท่องเที่ยวได้เห็นถึงความสวยงาม ความมีคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมไทย แค่นี้หนูก็ภูมิใจแล้ว”

นอกจากนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจท่องเที่ยวอีกแห่งยังให้เหตุผลที่น่าสนใจ คือ

“สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยช่วงนี้ไม่เหมือนแต่ก่อน คือ การแข่งขันรุนแรงขึ้นเพราะนักท่องเที่ยวลดลงเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจที่ลุกลามไปทั่วโลก ประเทศไทยยังมีปัญหาการเมืองซึ่งทำให้บรรยากาศไม่น่ามาเที่ยว เพื่อนบ้านมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวมากขึ้น ดังนั้น บริษัทเราจึงต้องใส่ใจลูกค้าทุกรายละเอียด ไกด์ของเราจะต้องเข้าถึงลูกค้า สังเกตและศึกษาลูกค้าพร้อมทั้งเสนอบริการอื่นๆที่หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม ไกด์ที่มีคุณภาพทางบริษัทต้องสร้างแรงจูงใจให้พวกเขา และแน่นอนว่าเรื่องเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับ ไกด์ที่มี

คุณภาพ ทางบริษัทจะมีแนวทางที่จะทำให้พวกเขา (ไกด์) มีความสุขที่ได้ร่วมงานกับบริษัท ซึ่งบริษัทอื่น ๆ อาจจะให้ไม่เท่ากับที่เราจัดให้”

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในส่วนนี้สรุปได้ว่า ในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะต้องให้ความสำคัญต่อพนักงานนำเที่ยว (ไกด์) โดยต้องหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจท่องเที่ยวต่อไป

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ที่ว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร” ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้จาก ตัวแปรแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก มีอิทธิพลโดยรวมทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสังเกตได้จากความผูกพันด้านจิตใจ, ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า ขนาดอิทธิพลดังกล่าวมีขนาดไม่สูงมาก โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมซึ่งส่งผ่านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.18 อธิบายได้ว่า การที่พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวเมื่อได้รับหรือมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นแล้วจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรเพราะเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงานทุกระดับ เกิดมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความรู้สึกที่ว่าการทำงานในองค์กรต้นสังกัดทำให้ตนเองมีความมั่นคงหรือได้รับโอกาสให้มีความก้าวหน้าพร้อมทั้งสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มงวดได้โดยไม่รู้สึกขัดข้องใจ และหากมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติเช่นกัน ดังเช่น พนักงานขององค์กรธุรกิจท่องเที่ยวแห่งหนึ่ง กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรของเขาว่า

“จากที่สังเกตเพื่อนร่วมงานของผมที่ได้รับคำชมเชยจากลูกค้าและผู้จัดการ มักจะมีความรัก ความภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อองค์กรสูง พวกเพื่อนกลุ่มนี้จะทำงานแบบมีความสุขหรือมีความพอใจที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ไกด์ และพวกเขาจะพูดเสมอว่า แม้บริษัทจะจ่ายเงินเดือนให้ไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับที่อื่น แต่ที่นี่มีความอบอุ่นเหมือนได้ทำงานร่วมกับญาติพี่น้องทุกวัน”

พนักงานอีกท่านหนึ่งในองค์การธุรกิจแห่งเดียวกันนี้ได้เสริมข้อมูลที่น่าสนใจ คือ การได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานที่สำคัญและความเอาใจใส่ของหัวหน้าทีมมีส่วนทำให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

*“ความรับผิดชอบในตัวเองของทีมเกิดในบริษัทและความเอาใจใส่ของหัวหน้าทีมที่คอยสอบถามปัญหาข้อขัดข้องเสมอ ทำให้ทีมของเราไม่มีใครอยากลาออกไปทำงานที่อื่น อีกทั้งทีมของพวกเราจะพูดถึงบริษัทให้คนรู้จักฟังเสมอว่าเป็นองค์การที่น่าทำงานด้วย”*

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในส่วนนี้สรุปได้ว่า การที่พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การที่สูงขึ้นด้วย

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ที่ว่า *“แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”* ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้จาก ตัวแปรแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก มีอิทธิพลโดยรวมทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะสังเกตได้จากตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งอิทธิพลโดยรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขนาดค่อนข้างสูงเท่ากับ 0.72 สามารถแบ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.56 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.16 อธิบายได้ว่า การที่พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้นนั้น ปัจจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในระดับค่อนข้างมากเพราะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงว่า หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ถ้าต้องการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยว ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรจะมีการกระตุ้นพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก่อนเพราะมีผลโดยตรงและการที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นนี้ ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้นแม้ว่าจะมีขนาดอิทธิพลไม่มากนัก จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในประเด็นเกี่ยวกับอิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติเช่นกัน ดังเช่น ผู้บริหารขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวแห่งหนึ่ง กล่าวว่า

“การเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานหรือทัศนคติของพนักงานนั้น เป็นเรื่องที่ทำให้ยากหากต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน หรือการกระตุ้นให้ทีมงานตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรกๆ ในบริษัทของเราเริ่มต้นสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานงานก่อน โดยเราเชื่อว่าหากพนักงานมีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจแล้วยอมทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามที่เราคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องพนักงานเก่าเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานที่เข้าใหม่ หรือทำให้พนักงานแสดงออกถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะส่งมอบความสุขให้ลูกค้าตลอดการท่องเที่ยว”

นอกจากนั้นแล้วผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ พนักงานนำเที่ยวห้องใหม่ล่าสุดของบริษัทนำเที่ยวแห่งหนึ่งที่ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ที่กล่าวว่า

“ผมภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมไกด์ระดับแนวหน้าของบริษัท ซึ่งแต่ละทีมในบริษัทเรา มีโอกาสทำงานได้อย่างอิสระ ต่างคนพยายามหาวิธีการใหม่มาใช้เพื่อให้ลูกค้าประทับใจเสมอ ผมคิดว่าสิ่งที่ทำให้ทีมของเรามีแนวคิดการทำงานแบบนี้คงมาจาก พวกเราได้รับความสะดวกสบายจากนโยบายผู้จัดการที่ไม่กดดันเรามากเกินไป และพวกเรายังได้รับแรงจูงใจจากเพื่อนร่วมงานอีกด้วย”

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในส่วนนี้สรุปได้ว่า การที่พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นด้วย

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ที่ว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร” ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.3 พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จาก ความพึงพอใจภายในงานและความพึงพอใจภายนอกงานภายนอก มีอิทธิพลโดยรวมทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อความผูกพันต่อองค์กรซึ่งสังเกตได้จากความผูกพันด้านจิตใจ, ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่อย่างไรก็ตามขนาดอิทธิพลดังกล่าวมีขนาดค่อนข้างต่ำเท่ากับ 0.40 อธิบายได้ว่า การที่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะมีระดับสูงขึ้นนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรเพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยสังเกตได้จาก การที่สามารถใช้ศักยภาพในตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน, รับรู้ว่างานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีคุณค่าและเหมาะสมกับตนจะทำให้พนักงานคนนั้น เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้นด้วย อาทิ สร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน, ต้องการทำงานในหน่วยงานต้นสังกัด จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในประเด็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติเช่นกัน ดังเช่น พนักงานนำเที่ยวท่านหนึ่ง กล่าวว่า

“ผมทำงานที่นี้มาเกือบ 10 ปีแล้ว เริ่มทำตั้งแต่จบมหาวิทยาลัยก็มาสมัครที่นี้เลย ผมรักงานนี้มากครับ เพราะผมชอบบรรยากาศที่รู้สึกได้ถึงควมมีมิตรภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พี่ๆหัวหน้าทุกคนเอาใจใส่ทุกเรื่อง คอยสอนงานแนะนำทุกอย่าง สำหรับการเป็นไกด์ที่ดีครับ และรายได้ที่ได้รับผมว่ายุติธรรมดีครับ ผมสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้อย่างสบาย เพราะเรามีความพอเพียง ผมกับเพื่อนๆคงไม่ลาออกไปทำงานที่อื่นแล้วครับ”

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในส่วนนี้สรุปได้ว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ที่ว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.3 พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้จาก ตัวแปรความพึงพอใจภายในงานและความพึงพอใจภายนอก มีอิทธิพลโดยรวมทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะสังเกตได้จากตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ที่น่าสนใจยังพบอีกว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรแล้วจึงส่งผ่านไปยังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อิทธิพลดังกล่าวมีขนาดต่ำเท่ากับ 0.13 อธิบายได้ว่า แม้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะส่งผลให้พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนี้ส่งผลกระทบหรือมีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ยังคงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกแต่เป็นอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรไปยังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในประเด็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติเช่นกันโดยกล่าวว่า



“ถ้าถามผมว่า สิ่งที่ผมปฏิบัติต่อน้องๆในทีมไคต์ของบริษัทไม่ว่าจะเป็นการให้โอกาสน้องคิด เสนอแผนงานเอง กระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะบริการลูกค้าให้ดีที่สุด สิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดจากการที่ผมต้องการให้บริษัทของเราดีขึ้น ผมมีความสุขที่ได้ทำงานให้บริษัท ดีใจเมื่อเห็นบริษัทเติบโตมีลูกค้าเพิ่มขึ้นตลอด ดังนั้นเมื่อผมมีความสุข มีความพอใจแล้วจึงอยากกระตุ้นให้น้องทำงานได้แบบผมด้วยแล้วน้องจะเติบโตเป็นพี่ที่ดีสามารถรับงานต่อจากผมได้ต่อไป”

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในส่วนนี้สรุปได้ว่า การที่พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นด้วย

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ที่ว่า “ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.3 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งสังเกตได้จากความผูกพันด้านจิตใจ, ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะสังเกตได้จากตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวมีขนาดค่อนข้างต่ำเท่ากับ 0.35 อธิบายได้ว่า การที่พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ปัจจัยที่มีผลปัจจัยหนึ่งคือความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ถ้าพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวสามารถเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ, ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นแล้วย่อมส่งผลให้พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีคุณลักษณะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการสัมภาษณ์พนักงานนำเที่ยวในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในแห่งหนึ่ง ในประเด็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติเช่นกันโดยกล่าวว่า

“หัวหน้าของพวกเราเรามีความเป็นผู้นำที่ดีมาก ท่านจะพูดเสมอว่า ท่านทำงานที่นี้นานาน ที่ทำงานก็เหมือนเป็นบ้านหลังที่สองของท่าน และตัวท่านเองเป็นพี่ชายคนโตที่จะชี้ทางสว่างให้แก่้องๆ โดยจะให้โอกาสพนักงานนำเที่ยวได้ทำงานอย่างอิสระ สามารถเสนอแนะสิ่งใหม่ๆที่ดีมาปรับเปลี่ยนการปฏิบัติแบบเดิมๆเสมอ”

นอกจากนั้นแล้ว พนักงานในกลุ่มเดียวกันได้กล่าวสนับสนุนในประเด็นเกี่ยวกับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น

“จากที่สังเกตเพื่อนร่วมงานของผมที่ได้รับคำชมเชยจากลูกค้า หรือ ผู้จัดการ เป็นคนที่มีความก้าวหน้ามากมักจะมีความเป็นผู้นำในตนเองสูง เวลาทำงานเพื่อนร่วมงานกลุ่มนี้จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้แก่บริษัทอย่างเต็มร้อย”

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในส่วนนี้สรุปได้ว่า การที่พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นด้วย

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 7 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว” ผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะสังเกตได้จากตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อ คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งสังเกตได้จากตัวแปร การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร, การใช้ประโยชน์จากความรู้ และการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยอิทธิพลดังกล่าวมีขนาดค่อนข้างสูงเท่ากับ 0.66อธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะส่งผลให้พนักงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการทำงานในองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

จากการสัมภาษณ์พนักงานนำเที่ยวของสถานประกอบการแห่งหนึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติโดยกล่าวว่า

“ในปัจจุบันไกด์แต่ละบริษัทจะต้องค้นหาความรู้อยู่ตลอดเวลาเกี่ยวกับสถานที่ ประวัติศาสตร์ เรื่องเล่าจากชาวบ้านในพื้นที่ รวมถึงต้องรู้แหล่งจับจ่ายสินค้าที่มีราคาถูก และแหล่งอาหารอร่อยราคาย่อมเยา ทุกอย่างที่พูดมานั้นเมื่อก่อนเป็นเรื่องปิดบังนะไม่บอกใคร ถือว่าเป็นความรู้อันเฉพาะตัวไกด์แต่ละคนไม่ค่อยเปิดเผยให้คนอื่นทราบง่าย ๆ แต่ตอนนี้เราทำอย่างเดิมไม่ได้แล้ว บริษัทท่องเที่ยวจะต้องมีการพัฒนา ถ่ายทอดความรู้สู่กัน รุ่นพี่ต้องสอนงานรุ่นน้อง สรุปทุกคนต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดการกระทำของตัวเองก่อน ถึงจะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้นี้ไปสู่คนอื่น ๆ”

และจากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า พนักงานนำเที่ยวรุ่นใหม่ให้ความสำคัญต่อการคำนึงถึงลักษณะของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน รวมทั้งแรงบันดาลใจในการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปนั้น ทำให้ลักษณะการเรียนรู้ของพนักงานแตกต่างกันด้วย โดยกล่าวว่า

“หนูเปลี่ยนงานมา ๒ ที่แล้วค่ะ เพราะที่เดิมไม่ได้ให้ความสำคัญกับไกด์มากนัก พวกหนูทำงานด้วยความเบื่อหน่าย ไม่คิดหรือว่าจะหาข้อมูลใหม่ๆให้ลูกค้า แต่มาทำงานที่นี่แล้วความรู้สึกเปลี่ยนไปนะ พี่ๆสอนเสมอว่า อาชีพไกด์อย่างพวกเรา จะต้องพัฒนา หาความรู้ใหม่เสมอ แต่ถ้าน้องจะทำได้ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน และต้องทำงานเป็นที่มึนคิดถึงใจเขาใจเรา”

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในส่วนนี้สรุปได้ว่า ถ้าพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานมีการรับรู้ว่าคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีระดับที่สูงขึ้นด้วย

#### 4.3.4 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวิจัย

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ มีจุดประสงค์เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ประกอบด้วย สมมติฐานเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล ( $H_0 : S_1 = S_2$ ) และความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ในโมเดล ซึ่งค่าพารามิเตอร์ในโมเดลที่ทำการทดสอบ ประกอบด้วย 8 เมทริกซ์ คือ ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝงภายนอก ( $\lambda_x$ ) ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝงภายใน ( $\lambda_y$ ) ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างของตัวแปรแฝงภายนอก ( $\Phi$ ) ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปตัวแปรแฝงภายใน ( $\Gamma$ ) ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายในไปตัวแปรแฝงภายใน ( $\beta$ ) ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรแฝงภายใน ( $\Psi$ ) ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอก ( $\Theta_s$ ) และค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน ( $\Theta_e$ ) รวมสมมติฐานที่ทดสอบทั้งสิ้น 9 สมมติฐาน

ตามหลักการในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล การวิเคราะห์จะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบของโมเดล และส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ โดย ในการทดสอบส่วนที่สอง จะทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ที่มีความเข้มงวดน้อยที่สุดไปจนถึงทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ที่มีความเข้มงวดมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ นำหน้าองค์ประกอบ ( $\lambda_x, \lambda_y$ ) เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ( $\Phi$ ) อิทธิพลจากตัวแปรเหตุไปหาตัวแปรผล ( $\Gamma, \beta$ ) เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ

คลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรแฝงภายใน ( $\Psi$ ) และความคลาดเคลื่อนในโมเดลการวัด ( $\Theta_\delta, \Theta_\epsilon$ ) ซึ่งมีรายละเอียดผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 4.5

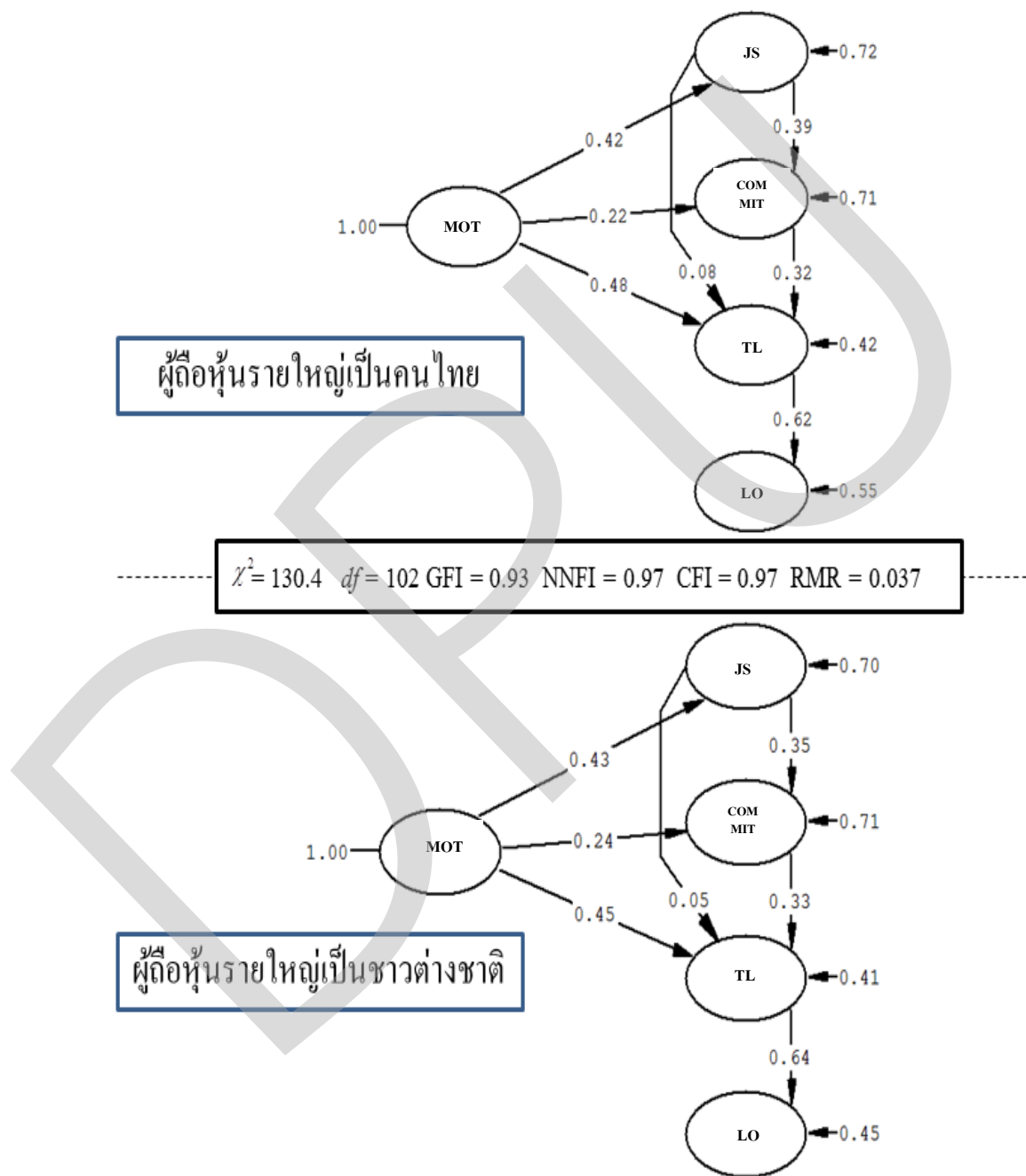
**ตารางที่ 4.5** ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทย (N = 274) และผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวต่างชาติ (N = 202)

สมมติฐาน	$X^2$	df	$X^2 / df$	GFI	NNFI	CFI	RMR
8.1 $H_{form}$	130.4	102	1.27	0.93	0.97	0.97	0.037
8.2 $H_{\Lambda x}$	135.4	105	1.29	0.93	0.97	0.97	0.038
8.3 $H_{\Lambda\Lambda Y}$	145.4	117	1.24	0.93	0.97	0.97	0.038
8.4 $H_{\Lambda\Lambda Y \phi}$	160.4	132	1.21	0.93	0.97	0.97	0.040
8.5 $H_{\Lambda\Lambda Y \phi \Gamma}$	165.4	139	1.19	0.93	0.97	0.97	0.040
8.6 $H_{\Lambda\Lambda Y \phi \Gamma \beta}$	177.4	154	1.15	0.93	0.97	0.97	0.044
8.7 $H_{\Lambda\Lambda Y \phi \Gamma \beta \psi}$	207.4	169	1.22	0.93	0.96	0.97	0.047
8.8 $H_{\Lambda\Lambda Y \phi \Gamma \beta \psi \Theta_\delta}$	235.4	187	1.25	0.93	0.97	0.97	0.047
8.9 $H_{\Lambda\Lambda Y \phi \Gamma \beta \psi \Theta_\delta \Theta_\epsilon}$	325.4	257	1.26	0.92	0.96	0.96	0.047
$\Delta X_{21}^2 = 5$						$dfX_{21}^2 = 3$	
$\Delta X_{32}^2 = 10$						$dfX_{32}^2 = 12$	
$\Delta X_{43}^2 = 15$						$dfX_{43}^2 = 15$	
$\Delta X_{54}^2 = 5$						$dfX_{54}^2 = 7$	
$\Delta X_{65}^2 = 12$						$dfX_{65}^2 = 15$	
$\Delta X_{76}^2 = 30$						$dfX_{76}^2 = 15$	
$\Delta X_{87}^2 = 28$						$dfX_{87}^2 = 18$	
$\Delta X_{98}^2 = 90$						$dfX_{98}^2 = 70$	

หมายเหตุ: \*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลการวิจัยในสมมติฐานที่ 8.1 ( $H_{form}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า  $X^2 = 130.4$   $df = 102$   $GFI = 0.93$   $NNFI = 0.97$   $CFI = 0.97$   $RMR = 0.037$  และ  $X^2 / df = 1.27$  จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ค่า GFI, NNFI และ CFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMR มีค่าใกล้ศูนย์ และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2 โดยทุกค่าให้ผลที่สอดคล้องกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือ

ผู้นำรายใหญ่เป็นคนไทย (N = 274) และผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวต่างชาติ มีรูปแบบที่เหมือนกันดังแสดงในภาพ 4.2



ภาพที่ 4.2 โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่แตกต่างกันมีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล

สำหรับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ ที่มีความเข้มงวดน้อยที่สุด ไปจนถึงทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ ที่มีความเข้มงวดมากที่สุด พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่แตกต่างกันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในโมเดลแต่ละสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.2 ( $H_{\Delta X}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานโดยค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 135.4 df = 105 GFI = 0.93 NNFI = 0.97 CFI = 0.97 RMR = 0.038 และ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.29 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.2 กับ สมมติฐานที่ 8.1 มีค่าเท่ากับ 5 และความแตกต่างระหว่างค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 3 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบนี้ หมายความว่า ภายใต้ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบ (สมมติฐานที่ 8.1) ค่าพารามิเตอร์จะมีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างกลุ่มสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เมื่อกำหนดให้โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติมีรูปแบบที่เหมือนกันแล้วค่าพารามิเตอร์ทุกค่าของโมเดลจะมีค่าเท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.3 ( $H_{\Delta X \Delta Y}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ตามสมมติฐานที่ 8.2 และเพิ่มการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ภายใน โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานโดยค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 145.4 df = 117 GFI = 0.93 NNFI = 0.97 CFI = 0.97 RMR = 0.038 และ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.24 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.3 กับ สมมติฐานที่ 8.2 มีค่าเท่ากับ 10 และความแตกต่างระหว่างค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 12 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบนี้ หมายความว่า เมื่อกำหนดเงื่อนไขเพิ่มจากสมมติฐานที่ 8.2 และกำหนดให้เพิ่มน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ภายในมีค่าเท่ากันแล้ว แต่โมเดลการวิจัยจะยังมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือ โมเดลการวิจัยของทั้งสองกลุ่มมีค่าเท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.4 ( $H_{\Delta X \Delta Y \Phi}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ตามสมมติฐานที่ 8.3 และเพิ่มการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าเมท

ริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานโดยค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 160.4  $df = 132$   $GFI = 0.93$   $NNFI = 0.97$   $CFI = 0.97$   $RMR = 0.040$  และ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.21 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.4 กับ สมมติฐานที่ 8.3 มีค่าเท่ากับ 15 และความแตกต่างระหว่างค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 15 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า เมื่อกำหนดเงื่อนไขเพิ่มจากสมมติฐานที่ 8.3 แล้ว ค่าพารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกจะมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกของโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ มีค่าเท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.5 ( $H_{\alpha\lambda\gamma\phi\theta}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ตามสมมติฐานที่ 8.4 และเพิ่มการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปตัวแปรแฝงภายใน โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานโดยค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 165.4 ,  $df = 139$   $GFI = 0.93$   $NNFI = 0.97$   $CFI = 0.97$   $RMR = 0.040$  และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.19 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.5 กับ สมมติฐานที่ 8.4 มีค่าเท่ากับ 5 และความแตกต่างระหว่างค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 7 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบนี้ หมายความว่า เมื่อกำหนดเงื่อนไขเพิ่มจากสมมติฐานที่ 8.4 แล้วค่าเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปตัวแปรแฝงภายในจะมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปตัวแปรแฝงภายในของโมเดลในการวิจัยระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติมีค่าเท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.6 ( $H_{\alpha\lambda\gamma\phi\theta\beta}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ตามสมมติฐานที่ 8.5 และเพิ่มการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายในไปตัวแปรแฝงภายใน โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานโดยค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 177.4  $df = 154$   $GFI = 0.93$   $NNFI = 0.97$   $CFI = 0.97$   $RMR = 0.044$  และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.15 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.6 กับ สมมติฐานที่ 8.5 มีค่าเท่ากับ 12 และความ

แตกต่างกันระหว่าง ค่าองศาอิสระ มีค่าเท่ากับ 15 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบนี้ หมายความว่า เมื่อกำหนดเงื่อนไขเพิ่มจากสมมติฐานที่ 8.5 แล้วค่าเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายในไปตัวแปรแฝงภายใน มีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายในไปตัวแปรแฝงภายในของโมเดลในการวิจัยระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติมีค่าเท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.7 ( $H_{\alpha\lambda\gamma\phi\Gamma\beta\psi}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ตามสมมติฐานที่ 8.6 และเพิ่มการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายใน โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน โดย ค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 207.4  $df = 169$   $GFI = 0.93$   $NNFI = 0.96$   $CFI = 0.97$ ,  $RMR = 0.047$  และ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.22 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.7 กับ สมมติฐานที่ 8.6 มีค่าเท่ากับ 30 และความแตกต่างระหว่างค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 15 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า เมื่อกำหนดเงื่อนไขเพิ่มจากสมมติฐานที่ 8.6 แล้วค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายใน มีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงของโมเดลในการวิจัยระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติมีค่าเท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.8 ( $H_{\alpha\lambda\gamma\phi\Gamma\beta\psi\theta\delta}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ตามสมมติฐานที่ 8.7 และเพิ่มการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอก โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานโดยค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 235.4  $df = 187$   $GFI = 0.93$   $NNFI = 0.96$   $CFI = 0.97$   $RMR = 0.047$  และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.25 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.8 กับ สมมติฐานที่ 8.7 มีค่าเท่ากับ 28 และความแตกต่างระหว่างค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 18 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบนี้ หมายความว่า เมื่อกำหนดเงื่อนไขเพิ่มจากสมมติฐานที่ 8.7 แล้วค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอกมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า



ค่าพารามิเตอร์ของค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอกของโมเดลในการวิจัยระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติมีค่าเท่ากัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8.9 ( $H_{\Delta\chi\Delta Y\Phi\Gamma\beta\psi\theta_e, \theta_e}$ ) ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ตามสมมติฐานที่ 8.8 และเพิ่มการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน โดยกำหนดให้เมทริกซ์พารามิเตอร์ดังกล่าวมีค่าเท่ากันทั้ง 2 กลุ่ม ผลการทดสอบ พบว่า ยอมรับสมมติฐานโดยค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 325.4 df = 257 GFI = 0.92 NNFI = 0.96 CFI = 0.96 RMR = 0.047 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $X^2 / df$ ) เท่ากับ 1.26 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความแตกต่างของไค-สแควร์ระหว่างสมมติฐานที่ 8.9 กับ สมมติฐาน 8.8 มีค่าเท่ากับ 90 และความแตกต่างระหว่างค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 70 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า เมื่อกำหนดเงื่อนไขเพิ่มจากสมมติฐานที่ 8.8 แล้วค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายในมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ค่าพารามิเตอร์ของค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายในของโมเดลในการวิจัยระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติมีค่าเท่ากัน

จากผลการวิเคราะห์ที่ผ่านมาสรุปได้ว่า โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลและมีความไม่แปรเปลี่ยนของน้ำหนักพารามิเตอร์ทุกค่า

#### 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาบทที่ 4 มีเนื้อหาเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งหัวข้อที่ศึกษาออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ (1) ผลการวิเคราะห์ประชากรที่ศึกษาด้วยค่าสถิติพื้นฐาน (2) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก ยกเว้น ตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจกับตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการปฏิบัติในระดับมาก อีกทั้งตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบปกติ สามารถนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นได้ต่อไปและ (3) ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยังพบอีกว่า ไม่มีความแปรเปลี่ยนของรูปแบบและค่าพารามิเตอร์ เมื่อศึกษาสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาติ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างบุพปัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว 2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างของประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และ 3. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว

ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมงานที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาดังนี้ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Burton, Lee and Horton (2002); Houston (2000); Spence and Helmreich (1983) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจภายในงาน และ แรงจูงใจภายนอกงาน 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Pool (1997) และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) โดยทั้งสองได้ประยุกต์จากแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจภายในงาน และ ความพึงพอใจภายนอกงาน 3. ความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และ 5. คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การใช้ประโยชน์จากความรู้ และการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยเป็นเนื้อหาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ พนักงานของสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพฯ ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลบริการออนไลน์ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว และมีคฤเทศก์ กรมการท่องเที่ยว ([www.tourismcentre.go.th](http://www.tourismcentre.go.th)) มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,984 คน

โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ ก.ย – ธ.ค. 55 ด้วยการส่งแบบสอบถามและ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 576 ฉบับคิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 81.2 สำหรับการนำเสนอในบทนี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรก สรุปผลการวิจัย ส่วนที่สอง อภิปรายผล ส่วนที่สาม ข้อจำกัดในการวิจัย ส่วนที่สี่ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และ ส่วนที่ห้า ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม, ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย, และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

### 5.1.1 ลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวขนาดเล็ก ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า พนักงานกลุ่มนี้มีจำนวน 255 คน (ร้อยละ 53.57) โดยเจ้าขององค์กรธุรกิจท่องเที่ยวที่ศึกษานี้ส่วนใหญ่เป็นคนไทย มีจำนวน 274 คน (ร้อยละ 57.56) และพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานนำเที่ยว จำนวน 313 คน (ร้อยละ 65.76) ลำดับต่อมาเป็นพนักงานตำแหน่งผู้จัดการมีจำนวน 79 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.60 ต่อมาคือ ข้อมูลระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าอุดมศึกษาจำนวน 254 คน (ร้อยละ 53.36) รองลงมาคือ มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 175 คน (ร้อยละ 36.79)

### 5.1.2 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรสังเกตได้ส่วนมากมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.62 – 3.72 ยกเว้น ตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.22$  และ 4.16 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรมีระดับค่อนข้างมาก สำหรับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับค่อนข้างมากโดยที่ ด้านการใช้ประโยชน์จากความรู้การปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร ตามลำดับ

### 5.1.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ในครั้งนี้สรุปได้ว่า มีปัจจัยหลากหลายตัว คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจจะเรียกปัจจัยกลุ่มดังกล่าวว่าเป็น บุพปัจจัย โดยบุพปัจจัยมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอธิบายได้ว่า ถ้าบุพปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีขนาดเพิ่มสูงขึ้นแล้วจะส่งผลให้พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วย โดย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีขนาดอิทธิพลรวมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หรืออาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่จะมีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งอิทธิพลผ่านความผูกพันต่อองค์กรก่อนจึงจะส่งอิทธิพลไปยังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า หากต้องการให้องค์การมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงขึ้นไปจะต้องสร้างคุณลักษณะของพนักงานขององค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีระดับการปฏิบัติที่สูงขึ้นก่อน สำหรับบุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมขนาดปานกลางต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร และ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษามหาปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครอธิบายผลได้ดังนี้

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรในการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับค่อนข้างมาก และมีพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติค่อนข้างมากเช่นกัน ยกเว้นองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยในแต่ละด้านแล้วอธิบายได้ว่า พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกในการสร้างแรงบันดาลใจมีลักษณะ เป็นการแสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือมักจะการกระตุ้นให้ทีมงานให้

ความสำคัญต่อสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาก่อนเพื่อให้งานลุล่วง หรือ อาจจะมีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ พฤติกรรมการแสดงออก หรือมีการปฏิบัติที่น่าสนใจต่อมา คือ การเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้รู้จักคิดหรือเป็นการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นนั้นอาจจะมีการปฏิบัติค่อนข้างมาก อีกทั้งการปฏิบัติในลักษณะการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลก็ยังมีค่อนข้างมาก อีกทั้งพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว มีการประพุดิตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน โดยการทุ่มเทการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันในระดับสูง อีกทั้งยังสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ดีมากในสถานการณ์วิกฤต ซึ่งองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นักวิจัยบางท่านอาจเรียกว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ที่เป็นลักษณะเด่นของผู้นำแบบดั้งเดิมของระบบราชการ (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550: 45) ผลการวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับ ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554) ที่ศึกษาและพบว่า พนักงานในองค์กรธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางดำเนินงานมักจะปรับตัวอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากยังคงยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเก่าจึงทำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษาคั้งนี้ไม่สอดคล้องกับ สมโภชน์ ผิวเหลือง (2549: 73) ที่ศึกษาและพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจากบุคลากรในหน่วยงานราชการทหารที่มีชั้นยศหรือมีภาระหน้าที่เป็นบุคลากรระดับผู้บริหารของหน่วยงานกองทัพอากาศศมีค่าคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงมาก ยกเว้นองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน รวมถึงวิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้ระดับคะแนนแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้วิจัยใช้ระดับคะแนน 1-4 คะแนน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ตอบเกิดความสับสนและไม่คุ้นเคยเหมือนระดับคะแนน 1-5 คะแนน ซึ่งสมโภชน์ ผิวเหลือง ได้ใช้ และวัฒนธรรมองค์กรระหว่างหน่วยงานราชการกับองค์กรเอกชนอาจมีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับบุคลากรทั้งจากภาคราชการและเอกชน

จากผลวิเคราะห์คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีการรับรู้ว่าคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการปฏิบัติระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวแสดงออกมาในลักษณะ มีการรับรู้ที่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์หรือการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ค่อนข้างมาก แสดงว่าผู้บริหารในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน รวมทั้งสนับสนุนการเปิดเผยข้อผิดพลาดที่

เกิดขึ้นจากการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้เป็นประจำนั้นมีการปฏิบัติค่อนข้างสูง หรือ การมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้และมีหนทางแก้ไขได้นั้น มีแนวคิด นี้มีการปฏิบัติค่อนข้างมากนักเช่นกัน นอกจากนี้ ในการรับรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจ ท้องเที่ยวเกี่ยวกับด้านการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงยังมีการปฏิบัติค่อนข้างมากเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวส่วนใหญ่แล้วมีการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับ ทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการคิดอย่างเป็นระบบหรือมุ่งพัฒนางานใน ภาพรวมมีการปฏิบัติค่อนข้างมาก พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวสามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาสนับสนุน อรุณี อินทรไพโรจน์ (2551) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้ถูก นำมาใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการธุรกิจกรรมและสร้างโอกาสใน การแข่งขันถึงแม้การเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยวออนไลน์จะไม่เด่นชัดเมื่อเปรียบเทียบกับ ต่างประเทศ แต่ก็เริ่มมีบทบาทและสร้างความคุ้นเคยกับนักท่องเที่ยวมากขึ้น เช่น การซื้อตั๋ว โดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Ticket) การสำรองที่พัก ดังนั้นองค์กรธุรกิจนำเที่ยวต้องให้ ความสำคัญต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานโดยต้องส่งเสริมและพัฒนาให้ พนักงานนำเที่ยวมีการเรียนรู้จนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีความจำเป็นต่อองค์กรอื่นๆ แต่แนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้นั้นเป็นศาสตร์ที่ยังใหม่องค์กรหลายๆแห่งแม้จะเริ่มนำแนวคิดนี้มาใช้งานแต่ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีการปฏิบัติไม่สูงมาก ดังเช่น องค์กรราชการได้ให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการทำงานใน องค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ สมโภชน์ ผิวเหลือง (2549) ได้ศึกษาพบว่า กองทัพอากาศมีระดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยข้าราชการทหารอากาศในส่วนของกรม ยุทธศึกษาทหารอากาศให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน สอดคล้องกับ กิ่งกาญจน์ เพชรศรี(2542) ได้ ศึกษาและพบว่า พนักงานในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในระดับปานกลาง- ค่อนข้างสูง เนื่องจากองค์กรส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างยิ่งย่น ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ความเต็มใจถ่ายทอดความรู้เสมอ และจะต้องมี กระบวนการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

5.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 7 แสดงว่า เมื่อพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น โดยสังเกตได้จาก มีการประพฤติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ มีการทุ่มเท เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์วิกฤต มีการกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานมุ่งให้ความสนใจในการค้นหาวิธีทำงานให้เกิดความสำเร็จ รวมทั้งเปิดโอกาสให้

ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อีกทั้งจะมีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาจุดเด่นของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เป็นต้น การปฏิบัติดังกล่าวที่มากขึ้นย่อมส่งผลให้ภาพโดยรวมของพนักงานในองค์กรธุรกิจมีการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ สูงขึ้น ได้แก่ 1. ทำให้มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพิ่มสูงขึ้นสังเกตได้จาก มีการส่งเสริมจากหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารในองค์กรผู้ให้พนักงานนำเที่ยวในองค์กรธุรกิจนำเที่ยวมีการเรียนรู้อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง รวมทั้งศึกษาข้อผิดพลาดในอดีตแล้วนำมาแก้ไข 2. ทำให้มีพฤติกรรมในการใช้ประโยชน์จากความรู้เพิ่มขึ้น สังเกตได้จากการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับ การศึกษาอบรมมาใช้ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้อิสระภาพแก่พนักงานในการใช้ความรู้จากเอกสาร คู่มือต่าง ๆ รวมทั้งจัดเก็บข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบ 3. มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยสังเกตได้จาก มีการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งการพัฒนาทางโดยรวมมากกว่ามุ่งพัฒนาเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี ผลการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้วมีความสอดคล้องกับ Kavita Singh (2008) ที่ได้ศึกษาองค์กรธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ประเทศอินเดียกลุ่มสถาบันการเงินจำนวน 436 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาจะทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้อขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง และยิ่งสอดคล้องกับ John (2002) ที่ว่าการสื่อสารที่ชัดเจนและการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น LeBrasseur, Whissell and Ojha (2002) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่เคยทำผิดพลาด แล้วนำมาแก้ไขหรือพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน ตลอดเวลา สำหรับการศึกษความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรราชการมีผลการศึกษาน่าสนใจไม่น้อย อาทิ สมโภชน์ ผิวเหลือง (2549: 77) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการทหารอากาศซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป หรือมีชั้นยศ ตั้งแต่ นาวาอากาศโท (น.ท.) สังกัดกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามมีเพียง 2 ตัวแปรในองค์ประกอบย่อยเท่านั้นที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยอธิบายการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เพียงร้อยละ 23.3 อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวเป็นสิ่งสนับสนุนองค์ความรู้ที่ว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะไม่ว่าจะศึกษาในองค์กรหลายประเภทที่มีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกันแต่ยังให้ผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.2.3 จากผลการศึกษาครั้งนี้ แม้จะพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5 ที่กำหนดไว้ จากผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่มีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรก่อนแล้วจึงส่งอิทธิพลผ่านไปยังการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงว่า การที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวสรรหาวิธีการเพื่อที่จะเพิ่มระดับความพึงพอใจให้แก่ พนักงานนำเที่ยว โดยอาจจะเชื่อว่า ถ้าพนักงานนำเที่ยวมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นแล้วจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความเชื่อดังกล่าวไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะสามารถทำให้พนักงานทุกคนมีพฤติกรรมการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวต้องการ ดังนั้น องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวควรให้ความสำคัญต่อบริการอื่นๆ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน อาทิ ให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง แรงจูงใจภายในและภายนอก ด้วยการให้โอกาสพนักงานทุกคนในองค์กรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการไปฝึกศึกษาอบรมต่างประเทศ สนับสนุนให้บรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมตามประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้สูงขึ้น อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ของความเป็นพนักงานนำเที่ยวมืออาชีพเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ และผลการวิจัยดังกล่าวนี้ยังสอดคล้องกับ ดวงพร ศรีจันทร์ทวงศ์ (2540) และ สุทธิ จันทร์มั่งคั่ง (2545) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นอกจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมีตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ คือความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงสาเหตุในทางเดียว กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างดีจากผู้บังคับบัญชา, ได้รับโอกาสในการทำงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดจนจนถึงการได้รับสวัสดิการที่ดีกว่าองค์กรภายนอกในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานนำเที่ยวมีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งการแสดงออกดังกล่าวอาจจะมีลักษณะ มีการทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการปฏิบัติงานด้วยความสำนึกถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อีก



ทั้งยังทำให้การกระตุ้นเตือนให้ทีมงานตระหนักถึงเป้าหมายความสำเร็จ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆในระดับที่สูงขึ้น และการคำนึงถึงความสามารถ ความถนัดเฉพาะตนจะมีระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 6 ที่ตั้งไว้ จากข้อค้นพบดังกล่าว อธิบายได้ว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นองค์การเฉพาะ บุคลากรที่ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่อุทิศความสุขส่วนตัวเพื่อบริการนักท่องเที่ยว อีกทั้งพนักงานนำเที่ยวยังต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งผลการวิจัยส่วนนี้สอดคล้องกับ Steers (1991) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Poster และคณะ (อ้างถึงใน ชาคริต มานพ (2550: 106) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรที่แสดงออกมาในรูปแบบของความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ดังนั้นพนักงานนำเที่ยวจะต้องแสดงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและอีกเวลาหนึ่งก็ต้องเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

5.2.4 จากผลการศึกษาที่พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นบุพปัจจัยหรือปัจจัยที่เกิดขึ้นมาก่อนและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานนำเที่ยว เมื่อวิเคราะห์ต่อไปอีกจะพบว่า ก่อนที่บุพปัจจัยกลุ่มนี้จะส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุพปัจจัยดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อกันด้วยเช่นกัน กล่าวคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 แสดงว่า เมื่อพนักงานนำเที่ยวมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอกในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานนำเที่ยวเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย โดยสังเกตได้จากข้อมูลทางสถิติที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานนำเที่ยวมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำว่า ได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าและเหมาะสมกับตนเอง เนื่องจากสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติของหัวหน้างาน หรือนโยบายของหน่วยงานในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจาก แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายนอกต่างก็มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการคงอยู่ของพนักงานดังนั้น เมื่อพนักงานนำเที่ยวตลอดจนผู้ร่วมงานเมื่อได้รับแรงกระตุ้นจากแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกแล้วย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Eskildsen and Dahlgard (2000) ศึกษาและพบว่า ในปัจจุบันผู้บริหารองค์กรได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมไปสู่การให้ความสนใจกับความเป็นเลิศทางธุรกิจ เพราะคิดว่าสิ่งที่เป็นแก่นสาระสำคัญของความเป็นเลิศ คือ พนักงาน เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนความเป็นเลิศ ดังนั้น

องค์การธุรกิจหรือองค์การอื่นๆ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานก่อนเป็นลำดับต้นๆ และยิ่งสอดคล้องกับ Gulten and Ali (2012) ที่ได้ศึกษาปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศตุรกีผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานโรงแรมจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้นั้นจะต้องสร้างหรือพัฒนาให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายการทำงานที่ยุติธรรมรวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ และการดูแลพนักงานให้มีความสุขจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และยิ่งสอดคล้องกับ Muhammad Jamal Shah, Musawwir-Ur-Rehman, Gulnaz., et al. (2012) ศึกษาและพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจภายในและการคิดเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนั้นยังพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 แสดงว่า เมื่อพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอกในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานในองค์การดังกล่าวเกิดความผูกพันต่อองค์การในระดับที่สูงขึ้นด้วย โดยสังเกตได้จากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในด้านจิตใจด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านบรรทัดฐานในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ผลการศึกษาในส่วนนี้สอดคล้องกับ วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และ ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม (2551: 71) ที่ศึกษาพบว่า แรงจูงใจในงานส่งผลต่อความผูกพันในงานของอาสาสมัครสาธารณสุข โดยเฉพาะแรงจูงใจในด้านความต้องการความพึงพอใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพทางสังคม แสดงให้เห็นว่า ถ้าอาสาสมัครสาธารณสุขมีแรงจูงใจด้านสัมพันธภาพทางสังคมเกิดขึ้น ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันในงานเพิ่มขึ้นและไม่ต้องการเปลี่ยนงานใหม่เช่นกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Crispen, Michael, and Tendai (2011) ที่ศึกษาพนักงานในองค์การธุรกิจการเงิน (ธนาคาร) จำนวน 121 คน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์การและรูปแบบของภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับ Richard and Emeka (2009) ได้ศึกษาประชากรในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับไม่สูงมากนักและเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานปฏิบัติการได้รับเงินเดือนรวมถึงค่าล่วงเวลาไม่มากนัก และส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานจะเปลี่ยนงานหรือ เข้า-ออกงานบ่อยครั้ง จากผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยจะทำให้ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุพบัจจัยคู่สุดท้ายคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมื่อพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง ความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจภายนอกที่สูงขึ้นแล้วจะส่งผลให้พนักงานนำเที่ยวและผู้ร่วมงานมีความ

ผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ถ้าพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว คุณภาพของงานจะต่ำ นอกจากนี้เมื่อพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะมีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ และมีความสุขที่ได้ทำงานให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Camp (1993) ที่ได้ทำการประเมินผลของความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการออกจากงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่ลาออกจากงานมักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ไม่มีความผูกพันและส่วนมากไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และยังคงสอดคล้องกับ บัทมาส มีครองธรรม (2548) ศึกษาพบว่า หากข้าราชการใน สำนักราชวังมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมส่งผลให้ข้าราชการมีความรัก ความผูกพันต่อสำนักงานพระราชวังในระดับที่สูงขึ้น

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดอยู่ 2 ประการ คือ 1) ข้อมูลที่รวบรวมได้ในการศึกษานี้มีลักษณะเป็นช่วงหนึ่งของการดำเนินงาน (Cross Sectional Study) โดยสำรวจจากการรับรู้ของพนักงานของสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพฯ ฯ ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลบริการออนไลน์ (สืบค้นข้อมูลเมื่อ ก.ค. 55) ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว ([www.tourismcentre.go.th](http://www.tourismcentre.go.th)) เท่านั้น ดังนั้นผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดนี้ด้วย 2) ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมแล้วนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นของบุพปัจจัย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้ที่นำผลการศึกษาไปใช้ต้องตระหนักด้วยว่า ยังมีตัวแปรอีกจำนวนมากที่ไม่ได้นำมาร่วมศึกษา หากนำมาพิจารณาอาจจะทำให้ผลการวิจัยเปลี่ยนไปได้ ดังนั้นผู้ที่นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดนี้ด้วย

### 5.4 นัยสำคัญจากการวิจัย

การนำเสนอในตอนนี้นำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ นัยสำคัญด้านการจัดการ และ นัยสำคัญด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ ตามรายละเอียดดังนี้

#### 5.4.1 นัยสำคัญด้านการจัดการ

การวิจัยเกี่ยวกับ โมเดลสมการเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจท่องเที่ยวยังเป็นเรื่องใหม่ที่มีผู้ทำการศึกษาน้อยมาก ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุพปัจจัย อันได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในระดับสูงต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิจัยนี้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ทางการจัดการดังนี้

5.4.1.1 เพื่อให้องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงยิ่งขึ้น บุคลากรทุกระดับควรให้ความสำคัญต่อการนำคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อาทิ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานนำเที่ยวมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการทำงานใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิม โดยพยายามทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานสั้นลง แต่ยังคงประสิทธิผลเท่าเดิมหรือดีกว่า ตลอดจนสร้างแนวทางหรือเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานแผนกอื่นๆเสมอ อีกทั้งควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความกล้าที่จะเสนอแนะวิธีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานก่อนจะเกิดสภาวะการถดถอยคืบชั้น นอกจากนี้ผู้บริหารทุกระดับควรเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน โดยการกระตือรือร้นเพื่อแสวงหาแนวทางการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถให้แก่ ผู้ร่วมงาน อาทิ ส่งเสริมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง หรือการส่งเสริมกิจกรรมการแบ่งปันและการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานเก่าไปสู่บุคลากรทุกประเภทที่บรรจุใหม่ และควรส่งเสริมให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ของผู้ร่วมงานและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงานเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น ซึ่งเรียกวิธีการเหล่านี้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) นั้นเอง

5.4.1.2 จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกโดยเป็นอิทธิพลทางอ้อม คือ ต้องส่งอิทธิพลผ่านความผูกพันต่อองค์กรก่อนแล้วจึงจะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาแล้วจะทราบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจภายนอกงาน ยังมีระดับต่ำกว่าความพึงพอใจภายในงาน ดังนั้น องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวควรจะต้องพิจารณาและมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยไม่จำกัดว่าเป็นพนักงานกลุ่มใด ซึ่งจะต้องให้มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค นอกจากนี้ผู้บริหารควรทบทวนและเสนอแนะตามลำดับขั้นต่อไปเกี่ยวกับนโยบายค่าตอบแทน สวัสดิการให้มีความเหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละคน อีกทั้งผู้บริหารควรปรับปรุงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรให้ดีขึ้นเพื่อให้พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวเกิดความเข้าใจเหตุผลในการปฏิบัติของหัวหน้าหรือนโยบายขององค์กร

5.4.1.3 จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า แม้ว่าโดยส่วนใหญ่พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติในระดับค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรายข้อได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสนใจและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้ดีขึ้นโดยการประพุดิตินให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน อาทิ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทต่อภารกิจ และการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

#### 5.4.2 นัยสำคัญด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) นั้นสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการสร้างองค์ความรู้ดังนี้

5.4.2.1 งานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีนักวิชาการกลุ่มใด ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุพปัจจัยอันได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประชากรเป้าหมายพิเศษ คือ พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว ประเภทพนักงานนำเที่ยว ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีส่วนสร้างชื่อเสียงและทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจต่อประเทศไทย ดังนั้นจึงยังไม่มีข้อสรุปว่าบุพปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

5.4.2.2 นัยสำคัญด้านองค์ความรู้ทางวิชาการที่น่าสนใจจากการศึกษาครั้งนี้สามารถให้ความกระจ่างในประเด็นการค้นหาคำตอบของวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งสรุปได้ว่า จากการเลือกใช้วิธีวิทยาการวิจัย โดยผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล คือโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ซึ่งมีความเหมาะสมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมกันทั้งโมเดลได้ และผลจากการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสังเกตได้จาก แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อเทียบกับบุพปัจจัยอื่น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมขนาดปานกลางต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ อธิบายได้ว่า การที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะสร้างคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีหลายปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้อง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ พนักงานนำเที่ยว (ไกด์) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะหากพนักงานกลุ่มนี้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความรักผูกพันต่อ

องค์การธุรกิจท่องเที่ยวและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังทำให้พนักงานแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของประชากรที่ศึกษายังอยู่ในระดับไม่สูงมากนักโดยเฉพาะแรงจูงใจภายนอก แสดงให้เห็นว่า องค์การธุรกิจท่องเที่ยวยังมีความจำเป็นในการศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้น

5.4.2.3 จากผลการวิจัยครั้งนี้ได้ให้หลักฐานที่สนับสนุนการให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าความคาดหวังทั้งหลายจะอยู่บนพื้นฐานของผลการวิจัยที่มีมาก่อนหน้านี้ แต่ดูเหมือนว่ายังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ไม่มากนักที่ศึกษาในเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะศึกษาจากพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งเป็นบุคลากรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตนเองตลอดเวลาและต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย

## 5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.5.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวหรือองค์กรอื่นๆ ของประเทศกำลังพัฒนา อย่างเช่น ประเทศไทย เป็นต้น โดยควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.5.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในลักษณะ การตรวจสอบไขว้ความถูกต้องของโมเดล (Cross validation) โดยใช้โมเดลทางเลือกอื่นๆ ซึ่งมีพื้นฐานทางทฤษฎีแตกต่างไปจากทฤษฎี หรือแนวคิดของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยใช้แหล่งข้อมูลเดิม หรือวิเคราะห์จากประชากรต่างกลุ่ม

5.5.3 การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการวิจัย คือ ไม่เกิน 1 ปี ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาระยะยาว (Longitudinal) โดยใช้โมเดลในการวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบความสอดคล้องกับประชากรในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวอื่นๆ รวมทั้งศึกษาองค์การธุรกิจประเภทอื่นๆ หรือ หน่วยงานราชการ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกันว่าได้ข้อสรุปที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรต่อไป

5.5.4 การวิจัยครั้งนี้หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับบุคคล ดังนั้นการศึกษารายครั้งต่อไปนักวิจัยควรนำตัวแปรระดับองค์กร อาทิ ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ แนวคิดชื่อเสียงขององค์กร (Srivoravilai, 2006) มาพิจารณาด้วย เนื่องจาก องค์การธุรกิจท่องเที่ยวโดยทั่วไปมีลักษณะการจัดตั้ง หรือมีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) การบริหารงานในระดับสูงย่อมมีความรับผิดชอบ หรือมีอิทธิพลต่อการบริหารงานในระดับรองลงมา

เป็นลำดับชั้น ดังนั้นตัวแปรการบริหารงานของผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า ย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อตัวแปรพนักงานนำเที่ยวซึ่งอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเป็นทอดๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ต่อกัน ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในระดับเดียวกัน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรข้ามระดับ (Cross Level Relationship) นอกจากนี้ ควรทำการศึกษาโดยพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มาศึกษาด้วยเนื่องจากองค์การธุรกิจท่องเที่ยวเป็นองค์การธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดในเรื่อง การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว มีความคล่องตัวสูง คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ ซึ่งอาจจะมีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.5.5 การวิจัยต่อไปควรคำนึงถึงปัจจัยระดับบุคคลด้านอื่นๆ อาทิ ความมีระเบียบวินัย (Discipline) หรือ การมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) มาศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เพิ่มขึ้นจะสามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มากขึ้นหรือไม่ ซึ่งอาจจะทำให้ได้ผลสรุปที่น่าสนใจมากขึ้น อีกทั้งผู้วิจัยยังไม่พบผลการศึกษาในลักษณะดังกล่าว จากการศึกษาโดยใช้ประชากรในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมาก่อน

5.5.6 เพื่อเป็นการเพิ่มเติมองค์ความรู้เกี่ยวกับบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีขอบเขตกว้างมากขึ้น การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลกับองค์การภาครัฐหรือองค์การวิสาหกิจอื่นๆ รวมทั้งองค์การธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบันองค์การแต่ละแห่งต่างมีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง แต่บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีความแตกต่างกัน ถ้ามีการศึกษาในลักษณะดังกล่าว อาจจะทำให้ได้ผลสรุปที่น่าสนใจมากขึ้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- จีระพร เรืองจิระชูพร. (2548). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
มหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์. (2546). องค์กรยอดเยี่ยม. กรุงเทพฯ :  
สยามศิลป์ พรีน แอนด์ แพนค จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). เครื่องมือการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). “อนาคตการจัดการทรัพยากรมนุษย์”. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2552). โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดินทร์ วิจารณ์ และวีรยุทธ มาชะสิรานนท์. (2552). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.  
กรุงเทพฯ : บริษัทธนาเพรส จำกัด.
- วชิษฐ์ พรหมบุตร และ เจริญสิน เลิศมหากิจ. (2553). วิธีการสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่  
ได้ผลจริง (Individual KPIs: Principle to Practics). กรุงเทพฯ : บริษัทอมรินทร์พ  
ริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระวัฒน์ ปันตินามัย. (2543). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์  
เน็ท.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรง  
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ กรรมการ สุขเกษม โสภิต ผ่องเสรี และ ถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์.  
(2549). แบบจำลองสมการโครงสร้าง : การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ  
SIMPLIS (เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่กำลังเป็นที่นิยมใช้กันมาก).  
กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



### บทความวิชาการ

- ก้องเกียรติ บุรณศรี, อติลา พงษ์ยี่หล้า และ จริญญา ปานเจริญ. (2542). “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต”. **BU Academic Review**. ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม), p:146-158.
- วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และ ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม.(2551). “แรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันในงานของอาสาสมัครสาธารณสุข”. **วารสารศึกษาศาสตร์**. ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 ,p : 59-74.
- เสาวนิตย์ ทวีสันทนีนุกูล. (2548). “ภาวะผู้นำปริวรรต : ตัวจักรสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**.ปีที่ 16 ฉบับที่ 1,p: 1-11.
- อโณมา คงตะแบก. (2545). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21**. เสนาศึกษา. ปีที่ 68 ฉบับที่ 1: หน้า 38-47.

### วิทยานิพนธ์และรายงานการวิจัย

- กาญจนา ตระกูลบางคล้า.(2538). **ภาวะผู้นำวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 .**ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กิงกาญจน์ เพชรศรี. (2552). **ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาคริต มานพ. (2550). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหาร**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาคริต ศีกษากิจ. (2550). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดวงพร ศรีจันทวงศ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในกิจกรรมนักศึกษาและสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยกับภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธนิดา นิมวงษ์.(2539). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้กระทรวงสาธารณสุข”. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์. (2545). “ความสัมพันธ์ระหว่าง เซาท์นอร์มัล การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร”. ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์. (2547). การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษารัฐมนตรีออมสินกับบริษัทยูไนแคลไทยแลนด์ จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากิจการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปัทมาส มีครองธรรม. (2548). บุพปัจจัยของความผูกพันกับองค์กรและผลที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนัก”. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา แขวงวิชาการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุรพร ศุภรัตน์ (2549). “การศึกษาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์. (รายงานการวิจัย)”. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.

รพีพรรณ สังขสุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาของวิสัญญีพยาบาลกับภาวะผู้นำ แบบการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานวิสัญญีวิทยาตามความคิดเห็นของวิสัญญีพยาบาลประจำจังหวัดในโครงการพัฒนาระบบบริการของสถานบริการและหน่วยงานสาธารณสุขเขต 5". วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์". วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)". ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข". วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริลักษณ์ กุลบะนิธีวัฒน์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม บรรยากาต่อองค์การ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพยาบาลวิชาชีพสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ". วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. ดุษฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ศุภวรรณ ทรงอำนวยคุณ.(2548). อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อการสร้างสรรค์ทางปัญญาและการบริการของภาควิชาใหม่ในมหาวิทยาลัย:การประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับแบบอิทธิพลย้อนกลับ. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.),จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา". วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สมโภชน์ ผิวเหลือง. (2549). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อระดับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล หลักสูตรการทัพอากาศ รุ่นที่ ๔๐ วิทยาลัยการทัพอากาศ สถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ: การศึกษารูปแบบและแนวทางของการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของส่วนราชการ (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุดารัตน์ เหลาฉลาด. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสภาพแวดล้อมในงานกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิ จันทร์มั่งคั่ง. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหาร คณะบริหาร มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

#### สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์และอื่น ๆ

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559 . รายงานราชการ.
- อรุณี อินทรไพโรจน์. (2551). ธุรกิจท่องเที่ยวออนไลน์ (e-Tourism) ธุรกิจท่องเที่ยวออนไลน์ (e-Tourism) เข้าถึงเมื่อ 27 ก.ค. 55  
[http://www.dl.rmutt.ac.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28&Itemid](http://www.dl.rmutt.ac.th/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid)

## ภาษาอังกฤษ

### BOOKS

- Abbas, Tashakkori and Charles, Teddlie. (2003). **Handbook of mixed methods in social & behavioral research**. California: SAGE Publications Ltd.
- Alkin , C.M. (1992). **Encyclopedia of educational research**. New York : Macmillan.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978). **Organization Learning. A Theory and Action Perspective**. Workingham : Addison.
- Bass, Bernard.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**.New York: Free Press.
- Beare , Hedley , Brain J. Caldwell and Ross Millikan. (1989). **Creating and Excellent School : Some New Management Techniques**. London : Routledge.  
Boston : Irwin .
- Blanchard, N.P. and Traker, J.W. (2004). **Effective Training System, Strategies and Practice. (2 th ed.)**. Saddle River, N.J. : Pearson Prentice.
- Cummings, T. G. , & Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change. (8 th ed.)**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Dixon, N. (1994). **The Orgaization Learning Cycle : How we learn collectively**. London : McGraw – Hill.
- Geus, A. De. (1997). **The Living Company**. Boston : Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). **Multivariate Data Analysis (5th Edition)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). **The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action**. Boston, MA: Harvard Business School press.
- Marquardt, Michael J. and Reynolds, Angue. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : Irwin.
- Marquardt, Michael J. (1996). **Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Succes**. New York : McGraw – Hill.
- Mastenbroek, Williem F.G. (1993). **Conflict Management and Organization Development**. Chichester : John Willey & Sons.

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). **Commitment in the workplace theory, research and application.** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1994). **The rise and fall of strategic planning.** New York :The Free Press.
- Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002). **Corporate Entrepreneurship.** Florida : Harcourt College Publishers.
- Mosley, Donald.C., Pietri, Paul.H. and Megginson, Leon.C. **Management Leadership in Action. 5<sup>th</sup> ed.** New York : Harper Collins.
- Muchinsky, Paul.M. (1997). **Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology.5<sup>th</sup> ed.** California:Brooks Cole.
- Newstrom, J. W. and Kerth, D.(1993). **Organizational Behavior.** (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pedler M., Burgoyne J., and Boydell T. (1991). **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development.** Maidenead : McGraw – Hill.
- Schultz, D. P. and Schultz, E. S. (1998). **Psychology and Work Today.** New York: Macmillan.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** New York :Doubleday Books.
- Smith, P., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969). **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.** Illinois: Rand McNally.
- Spence,J.T., & Helmreich, R.L. (1983). **Achievement related motives and behavior.** SanFrancisco : W.H. Freeman.
- Steer, R.M. and Porter, L. (1991). **Organization effectiveness: A behavior view.** California: Goodyear.
- Weiss, D., Dawis, RV., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967). **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.** Industrial Relations Center, Minneapolis: University of Minnesota.
- Wick, C.W., and Leon, I.S. (1993). **The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead.** Willington Delaware : McGraw – Hill.

Winter, D.G. (2002). **The motivational dimensions of leadership: Power, achievement, and affiliation**. In R.E. Riggio & S.E. Murphy and F.J. Pirozzolo (eds.), **Multiple intelligences and leadership**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

#### ARTICLES

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment". **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 63 : 1-18.

Ambrose, M.L. and Kulik, C.T. (1999). "Old Friends and New Faces : Motivation Research in the 1990's". **Journal of Management**, 25(3) : 231-292.

Bass, Bernard M. (1999). **Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1) : 9-32.

Bass, Bernard.M., Avollo, Bruce.J. and Atwater, Leanne. (1996). "The Transformation and Transactional Leadership of Men and Women". **Applied Psychology : An International Reviews**. 45 (1) : 5-35.

Birleson, Peter and Brann, Peter. (2006). "Reviewing the Learning Organization Model in Child and Adolescent Mental Health Service." **Australia Health Review**. 30(2): 181 – 194.

Burton, J., Lee, W., and Horton, B.C. (2002).**The influence of motivation to attend ability to attend and organizational commitment on different types of absence behavior**. *Journal of Managerial Issues*, 14(2): 181-197.

Collier, Jane and Esteban, Rafael. (2007). "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment". **Business Ethics: A European Review**, 16(1): 19-33.

Crewson, P.E. (1997). "Public service motivation : Building empirical evidence of incidence and effect". **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 7 : 499-518.

Crispen, Chipunza., Michael, O.Samuel. and Tendai, Mariri. (2011). "Leadership style, employee motivation and commitment: Empirical evidence from a consolidated retail bank operating in a depressed economy".**African Journal of Business Management**. 5(20): 8337-8346.

- Drowski, P. Jay Kie. (2006). "Quantitative Assessment of a Senge Learning Organization Intervention." **The Learning Organization**. 13(4): 369 – 383.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". **The Academy of Management Journal**, 45 : 735-744.
- Eby, LT., Freeman, D.M., Rush, M.C. and Lance, C.E. (1999). "Motivation bases of affective organizational commitment : A partial test of an integrative theoretical model". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4): 463-488.
- Ellinger, Andrea D., Eliinger, Alexander E., Yang, Baiyin., Howton, Shelly W. (2002). "The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance : An Empirical Assessment." **Human Resource Development Quarterly**. , 13(1) : 5 – 20.
- Eskildsen, Jacob K.; & Dahlgaard, Jens J. (2000). A Causal Model for Employee Satisfaction.  
**Quality Management**. 11(8).
- Garvin, D.A. (1993). **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. p.78 – 91.
- Gephart, Martha A., Marsick V.J. et al. (1996). "Learning Organization Come Alive." **Training & Development**. 50(12) : 34 – 44.
- Gulten, Yurtseven. and Ali, Halliici. (2012). "Importance of the Motivational Factors Affecting Employees Satisfaction". **International Business research**. 5(1) : 72-79.
- Hall , Pfeffer and Puter Norris . (1993). " Learning for Leadership ". **Leadership & Organization Journal**. 14 (7) : 35 - 40.
- Houston, D.J. (2000). "Public service motivation: A multivariate test". **Journal of Public Administration Research and Theory**, 10(4): 713-728.
- John, E.Barbuto Jr. (2005). "Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents". **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 11 (4): 27-39.



- Jung, Dong.I., Bass, Bernard.M. and Sosik, John.J. (1995). "Bridging Learning and Culture : A Theoretical Consideration of Transformation Leadership and Collectivistic Cultures". **The Journal of Leadership Studies**. 2 (4): 4-15.
- Kavita Singh. (2008). "Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership: Banking Organizations in India". **International Journal of Business and Management Science**,1 (1): 97-111.
- Keller, Robert.T. (1995). "Transformational Leaders Make a Difference". **Research Technology Management**. 38 (3): 41.
- \_\_\_\_\_. (1992). "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups". **Journal of Management**.18 (3) : 489.
- Kim D.H. (1993). "The Link Between Individual and Organization Learning." **Sloan Management Review**. P.43
- LeBrasseur, R., Whissell, R., and Ojha, A. (2002). "Organizational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals". **Australian Journal of Management**, 27 (2) : 141-162.
- Liden R C, Wayne S J, Sparrowe R T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcome". **Journal of Applied Psychology**. 8 (3): 407-416.
- Moser, K. (1996). "Commitment in organizations". **Psychologies**, Vol.41, No.4 (1997): 160-170.
- Muhammad Jamal Shah, Musawwir-Ur-Rehman, Gulnaz, Akhtar., Huma, Zafar. and Adnan, Riaz. (2012). "Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions". **International Journal of Business and Social Science**. 3 (8): 271-281.
- Nonaka, I. (2007). "The Knowledge – Creating Company." **Harvard Business Review**. 69(6): 96 - 104.
- Ortenbald, A. (2001). "On differences between organizational learning and learning organization". **Learning Organization**, 8(3) : 125–133.

- Peng Wang and Joseph, C.Rode. (2010). "Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate." **Human Relations**, 63 (8) : 1105.
- Pillai, R.; Schreisheim, C. A.; & Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study". **Journal of Management**. 25 (6): 837-933.
- Pool, S.W. (1997). "The Relationship of Job Satisfaction with substitutes of Leadership, Leadership behavior, and work motivation". **The Journal of Psychology**, 13(3): 1-15.
- Richard, Aborisade. and Emeka, E.Obioha. (2009). "The Role of Motivation in Enhancing Job Commitment in Nigeria Industries: A Case Study of Energy Foods Company Limited, Ibadan". **J Soc Sci**, 19(2): 149-154.
- Rigby, Darrell and Bilodeau, Barbara. (2005). "The Bain 2005 management tool survey." **Strategy & Leadership**, 33 (4) : 4 - 12.
- Roberts, Charlotte and Thomson, Suzanne. (2008). "Quality and the Learning Organization : What's Missing?." **Study Meeting on Learning Organizations. Bali, Indonesia.**: 1-6.
- Ross R., Smith B., Roberts C. and Kleiner B. (1994). "Core Concepy A Bout Learning Organization." p.49. in Seng Peter M., Kleinier A., Robert, C., Ross, R.O. and Smith, B.J. **The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building A Learning Organization**. London : Nicholas Breasley Publishing.
- Schein, E.H. (1993). "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room." **Sloan Management Review**. 34 (2) : 85 - 92.
- Slater, Stanley F. and Narver, John C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization." **Journal of Marketing**. 59 (3): 63.
- Somerville, Magaret and Imbriotis, Alison McConnell. (2004). "Apply the Learning Organization Concept in a Resource Squeezed Service Organization" **Journal of Workplace Learning**. 6 (4) : 237 – 248.
- Stata, R. (1998). "Organization learning – The Key to Management Innovation." **Sloan Management Review**. 30 (3) : 63 - 74.

- Su Chao Chang and Ming-Shing Lee. (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". **Learning Organization**. 14 (2) : 155-185.
- Tsung-Hsien Kuo, Li-An Ho, Ya-jung Wu and Chien-Ting Lin. (2010). "The factors influencing employees' attitudes in high-tech environment." **Industrial Management & Data Systems** , 110 (7) : 1054-1072.
- Wallace, J.E. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organization". **Administration Science Quarterly**, 40 (10) : 228-256.
- Walumba, F. O.; & Lawler, J. J. (2003). "Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies". **Journal of Human Resource Management**. 14 (7): 1083-1101.
- Watkin, K.E. and Marsick, V.J. (1992). "Building the Learning Organization : A New Role for Human Resource Developers." **Studies in Continuing Education**, 4 (2).
- Wu Liu, Renhong Zhu and Yongkang Yang. (2010). "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership". **Leadership Quarterly**. 21(1): 189-202.
- Yammarino, Francis.J., Spangerler, William.D. and Bass, Bernard.M. (1993). "Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation ". **Leadership Quarterly**, 4 (1) : 81-102.
- Yeo, Roland. (2003). "Linking Organizational Learning to the Organizational Performance and Success : Singapore Case Studies." **Leadership and Organization Development Journal** , 24 (1/2) : 70 – 83.

#### DISSERTATIONS

- Dvir, Taly. (1998). "**Impact of Transformational Leadership Training on Follower Development and Performance : A Field Experiment**". Dissertation Thesis, Doctor of Philosophy in Management. Faculty of Management of Tel Aviv University.

Koh, William Lok Kiang. (1991). **“An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore”**. Ph.D. Dissertation, University of Oregon.

Yuraporn Sudharatna. (2004). **Toward A Stage Model of Learning Organization Development**. A Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy Adelaide Graduate School of Business. Ph.D. Adelaide : The University of Adelaide.

## ภาคผนวก ก

### การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุดหรือข้อมูลที่เป็นความจริงทั้งหมด ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนแรกของวิธีการทางสถิติย่อมมีผลต่อคุณภาพของงานวิจัย

การแบ่งประเภทของความตรงในที่นี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการแบ่งของสมาคมจิตวิทยาอเมริกาโดยแบ่งเป็น 4 ประเภทหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Four Faces of Validity” ดังนี้

1. ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)
2. ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)
3. ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity)
4. ความตรงตามสภาพ (Concurrent Validity)

ในการตรวจสอบความตรงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษานั้นๆ ไม่จำเป็นต้องทำทุกประเภท สำหรับในการนำเสนอตอนนี ผู้วิจัยจะนำเสนอการตรวจสอบการวิเคราะห์ ความตรงตามเนื้อหา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เป็นการบอกให้ทราบว่า แบบสอบถามทั้งหมดที่สร้างขึ้นมีเนื้อหาต่างๆครบถ้วนตามวัตถุประสงค์และถูกต้องครบถ้วนตามทฤษฎี โดยเฉพาะเครื่องมือที่ใช้วัดเกี่ยวกับความรู้ (Cognitive) เช่นต้องการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื้อหา (Content Domain) ควรประกอบด้วย ความหมายของการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลกระทบของการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อองค์กรธุรกิจ เป็นต้น ในปัจจุบันการตรวจสอบความตรงประเภทนี้ ยังไม่มีวิธีการทางสถิติที่ชัดเจน โดยทั่วไปทำได้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นไม่น้อยกว่า 3 ท่าน ตรวจสอบ

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของคำถาม ความเหมาะสม และความชัดเจนของการใช้ภาษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยใช้ดัชนี IOC ในการให้คะแนนคือ 1,0,-1 โดยมีวิธีการคำนวณและการแปลค่าคะแนนแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์การวิจัย

$$\frac{\sum R}{N} \text{ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}$$

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

- 1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัด
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัด

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของคำถาม ความเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ค่าดัชนี IOC ดังแสดงตามตารางที่ 1 และ 2 จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC พบว่า ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 – 1.00 ซึ่ง ศิริชัย กาญจนวสี (2543) กำหนดว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความตรงเชิงเนื้อหา ค่าที่คำนวณได้ต้องมากกว่า 0.50 (IOC > 0.50) จึงถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับข้อความที่จะวัด หรือกล่าวได้ว่า จากผลการวิเคราะห์แสดงว่า แบบสอบถามทุกข้อของผู้วิจัย มีความตรงตามเนื้อหา ตลอดจนถึง มีความเหมาะสม มีความชัดเจนของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ตารางที่ ข1 ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามในการวิจัย

คำถาม	IOC
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>	
ท่านประพฤติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลรอบข้าง	1.0
ท่านทุ่มเทการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	0.8
ท่านทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	1.0
ท่านมีความเฉลียวฉลาดและมีความสามารถในการทำงาน	1.0
ท่านให้ความสำคัญต่อการทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	1.0
ท่านสงบสติอารมณ์ได้ดีมากในสถานการณ์วิกฤต	1.0
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>	
ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ	1.0
ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าทีมงานในกลุ่มจะบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้	1.0
ท่านกระตุ้นทีมงานให้มุ่งความสนใจในการค้นหาวิธีการเพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ	0.6
ท่านมักจะกระตุ้นให้ทีมงานตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา	1.0
ท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	1.0
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>	
ท่านให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น	1.0
ท่านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือ	1.0
ท่านให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	1.0
ท่านมีความพยายามค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ	0.8
ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	1.0
ท่านส่งเสริมให้ระบุปัญหา โดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง ว่าเป็นปัญหา	1.0
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>	
ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1.0
ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1.0
ท่านให้เวลาในการแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1.0
ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	0.8
ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งเท่านั้น	0.6

ตารางที่ ข1 ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามในการวิจัย (ต่อ)

คำถาม	IOC
<b>ความพึงพอใจภายในงาน</b>	
งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับตัวท่านเอง	1.0
งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีคุณค่า	0.8
ท่านสามารถใช้ศักยภาพในตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	1.0
ท่านได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ	1.0
<b>ความพึงพอใจภายนอกงาน</b>	
ท่านพึงพอใจในการปฏิบัติของหัวหน้า	1.0
ท่านพึงพอใจต่อนโยบายของหน่วยงาน	1.0
สถานที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมต่อการทำงาน	0.8
ท่านได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	1.0
ท่านได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสม	1.0
<b>แรงจูงใจภายใน</b>	
ท่านต้องการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเพราะงานที่ทำให้รู้สึกว่าคุณค่า	1.0
ท่านคิดว่าในการทำงาน เราควรทำเท่าที่ทำได้ไม่จำเป็นต้องทุ่มเทมาก*	1.0
เมื่อท่านทำงานแล้ว ท่านจะลืมทุกสิ่งทุกอย่างนอกเหนือไปจากงาน	0.6
ถ้าทีมงานของท่านทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ท่านจะต้องเข้าไปช่วยทำให้ดีขึ้น	0.8
ท่านคิดเสมอว่า หากทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานมากกว่านี้ผลการปฏิบัติจะดีขึ้น	1.0
<b>แรงจูงใจภายนอก</b>	
ท่านประสงค์ที่จะทำงานที่ทำอยู่ เพราะงานดังกล่าวทำให้รู้สึกว่าคุณค่า	1.0
ท่านไม่พร้อมที่จะทำงานหนักกว่าปกติ หากทำไปแล้วไม่ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น*	1.0
โดยปกติแล้ว ท่านทำงานมากกว่าสิ่งที่หน่วยงานคาดหวัง แม้ว่าทำไปแล้วจะไม่ได้เงินเดือนสูงขึ้น	1.0
ท่านได้รับโอกาสจาก ทอ. ในการพัฒนาตนเองเสมอ เช่น ได้รับคัดเลือกไปศึกษาดูงานในประเทศ หรือต่างประเทศ เป็นประจำ	0.8
<b>ความผูกพันด้านจิตใจ</b>	
แม้ว่าสามารถเริ่มต้นชีวิตใหม่ได้ ท่านยังคงต้องการทำงานใน ทอ.	0.8
ท่านรู้สึกมีความสุขและเป็นกังวล เมื่อทราบว่าหน่วยงานของท่านเกิดปัญหา	0.8
ท่านรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับในหน่วยงานเดียวกัน	1.0
ท่านรู้สึกได้ว่า ท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	1.0
ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ท่านเป็นอย่างดี	1.0



ตารางที่ ข1 ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามในการวิจัย (ต่อ)

คำถาม	IOC
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร</b>	
เหตุผลประการหนึ่งที่ทำนายยังคงทำงานที่หน่วยงานต้นสังกัด คือ ไม่มีองค์กรใดที่ให้ประโยชน์เทียบเท่า	1.0
ท่านจะไม่สูญเสียอะไรหากจะลาออกหรือต้องย้ายออกจากหน่วยงานต้นสังกัดในอนาคตอันใกล้*	0.8
ท่านคิดว่าการทำงานในหน่วยงานต้นสังกัดมีความก้าวหน้าในอาชีพสูง	1.0
ท่านคิดว่าการทำงานในหน่วยงานต้นสังกัดให้สวัสดิการที่ดีกว่าอาชีพอื่น	1.0
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน</b>	
ท่านพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มงวดของหน่วยงานโดยไม่รู้สึกรัดข้องใจ	1.0
ท่านมักจะพูดถึงหน่วยงานต้นสังกัดให้คนรู้จักฟังเสมอว่า เป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย	1.0
ท่านไม่รู้สึกลำบากใจต่อระบบอาวุโส*	0.6
ท่านเป็นผู้เก็บรักษาความลับของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	1.0
<b>การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร</b>	
ท่านเรียนรู้และริเริ่ม สร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ๆ โดยได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารอยู่เสมอ	1.0
ท่านมีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อสร้างสรรค์อนาคตอย่างต่อเนื่อง	1.0
ท่านเปิดเผยถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้เป็นประจำ	0.8
ท่านระบุถึงทักษะที่ต้องการสำหรับการทำงานในอนาคตและมีการวางแผนพัฒนาตนเอง	0.8
ท่านมองปัญหาในงานว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้	1.0
ท่านได้รับมอบหมายโครงการพิเศษให้ทำโดยให้เวลาและการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความรู้ใหม่ๆ ในขณะปฏิบัติงาน	0.8
<b>การใช้ประโยชน์จากความรู้</b>	
ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในการปฏิบัติงาน	0.8
ท่านและสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ	0.8
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวของหน่วยงานอื่นๆ อยู่เสมอ	1.0
ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานท่านมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกในหน่วยงานเรียนรู้จากประสบการณ์ของทั้งตนเองและผู้อื่น	1.0
ท่านและเพื่อนร่วมงานมีอิสระที่จะใช้ความรู้ของหน่วยงานในการทำงาน เช่น เอกสาร หรือ คู่มือต่างๆ	1.0
ท่านและเพื่อนร่วมงานต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุง คุณภาพของงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด	0.8
ท่านมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานและนำไปใช้อย่างมีระบบ	0.8

ตารางที่ ข1 ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามในการวิจัย (ต่อ)

คำถาม	IOC
<b>การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง</b>	
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.0
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน	0.8
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้เป็นส่วนมาก	1.0
ท่านคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง	1.0
ผลการปฏิบัติงานของท่านและเพื่อนร่วมงานบรรลุเป้าหมายทุกครั้ง	1.0
ท่านและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่นมีการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี	0.6

## ภาคผนวก ข



### มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร” ซึ่งได้รับทุนอุดหนุนการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

#### คำชี้แจง

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและนำไปใช้งานได้มีประสิทธิภาพ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่ายิ่งทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การค้นพบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่กระทบต่อคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งผลการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ องค์กรธุรกิจเอกชน หรือผู้ที่สนใจต่อไป
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน จำนวน 4 หน้า ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามตามวัตถุประสงค์
3. ข้อมูลของท่านถือเป็นความลับที่จะไม่ได้รับการเผยแพร่ต่อบุคคลอื่น และจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด
4. ในการตอบแบบสอบถาม **ส่วนที่ 2** โปรดเขียนคะแนนลงในเครื่องหมาย  ที่ตรงกับการปฏิบัติขององค์กรของท่านมากที่สุด โดยแต่ละข้อมีคะแนนตั้งแต่ “1 ถึง 5”
5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์

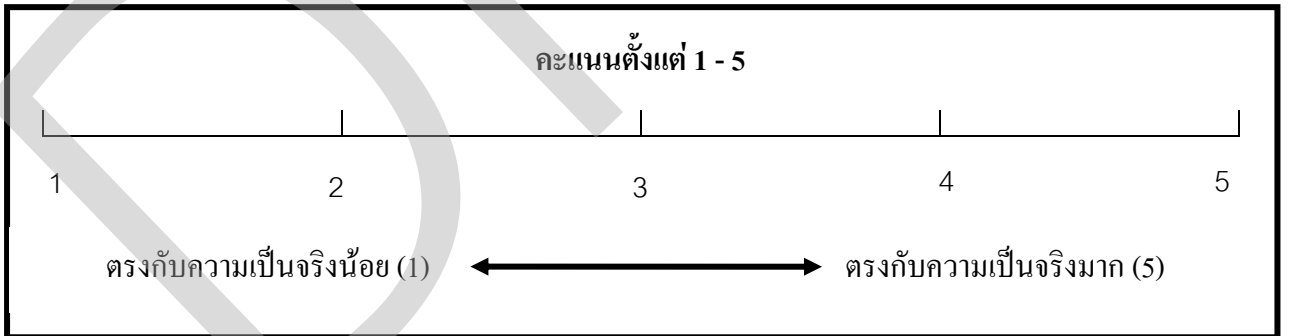
นักวิจัย / อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แบบสอบถาม

คำชี้แจงส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้โดย  ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

- 1. องค์กรของท่านเป็นบริษัทสาขาของต่างประเทศหรือไม่  
 ไม่ใช่  ใช่, ประเทศใด.....
- 2. จำนวนพนักงานในองค์กรของท่านมีจำนวนทั้งสิ้น  
 น้อยกว่า 50 คน  มากกว่า 50 คน
- 3. ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในองค์กรของท่านอยู่ในภูมิภาคใด  
 ประเทศไทย  ต่างชาติ
- 4. ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่ง  
 ผู้จัดการ  พนักงานนำเที่ยว (ไกด์)  พนักงานธุรการ  อื่นๆ
- 5. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน  
 ต่ำกว่าระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

คำชี้แจงส่วนที่ 2 ขอให้ประเมินสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงในหน่วยงานของท่านช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา โดยให้เขียนคะแนนลงในช่องว่างที่กำหนด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้



คะแนน

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
ท่านประพฤติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลรอบข้าง	<input type="text"/>
ท่านทุ่มเทการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	<input type="text"/>
ท่านทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	<input type="text"/>
ท่านมีความเฉลียวฉลาดและมีความสามารถในการทำงาน	<input type="text"/>
ท่านให้ความสำคัญต่อการทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	<input type="text"/>
ท่านสงบสติอารมณ์ได้ดีมากในสถานการณ์วิกฤต	<input type="text"/>

**การสร้างแรงบันดาลใจ**ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าทีมงานในกลุ่มจะบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้ ท่านกระตุ้นทีมงานให้มุ่งความสนใจในการค้นหาวิธีการเพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ ท่านมักจะกระตุ้นให้ทีมงานตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา ท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด **การกระตุ้นทางปัญญา**ท่านให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ท่านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือ ท่านให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ท่านมีความพยายามค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ท่านส่งเสริมให้ระบุปัญหา โดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง ว่าเป็นปัญหา **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ท่านให้เวลาในการแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งเท่านั้น **ความพึงพอใจภายในงาน**งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับตัวท่านเอง งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีคุณค่า ท่านสามารถใช้ศักยภาพในตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ท่านได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ **ความพึงพอใจภายนอกงาน**ท่านพึงพอใจในการปฏิบัติของหัวหน้า ท่านพึงพอใจต่อนโยบายของหน่วยงาน สถานที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมต่อการทำงาน ท่านได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ท่านได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสม **แรงจูงใจภายใน**ท่านต้องการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเพราะงานที่ทำให้รู้สึกว่าคุณค่า ท่านคิดว่าในการทำงาน เราควรทำเท่าที่ทำได้ไม่จำเป็นต้องทุ่มเทมาก\* เมื่อท่านทำงานแล้ว ท่านจะลืมทุกสิ่งทุกอย่างนอกเหนือไปจากงาน ถ้าทีมงานของท่านทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ท่านจะต้องเข้าไปช่วยทำให้ดีขึ้น ท่านคิดเสมอว่า หากทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานมากกว่านี้ผลการปฏิบัติจะดีขึ้น

	คะแนน
<b>แรงจูงใจภายนอก</b>	
ท่านประสงค์ที่จะทำงานที่ทำอยู่ เพราะงานดังกล่าวทำให้รู้สึกว่าคุณเองมีศักดิ์ศรี	<input type="checkbox"/>
ท่านไม่พร้อมที่จะทำงานหนักกว่าปกติ หากทำไปแล้วไม่ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น*	<input type="checkbox"/>
โดยปกติแล้ว ท่านทำงานมากกว่าสิ่งที่หน่วยงานคาดหวัง แม้ว่าทำไปแล้วจะไม่ได้เงินเดือนสูงขึ้น	<input type="checkbox"/>
ท่านได้รับโอกาสจาก ทอ. ในการพัฒนาตนเองเสมอ เช่น ได้รับคัดเลือกไปศึกษาดูงานในประเทศ หรือ ต่างประเทศ เป็นประจำ	<input type="checkbox"/>
<b>ความผูกพันด้านจิตใจ</b>	
แม้ว่าสามารถเริ่มต้นชีวิตใหม่ได้ ท่านยังคงต้องการทำงานใน ทอ.	<input type="checkbox"/>
ท่านรู้สึกมีความทุกข์และเป็นกังวล เมื่อทราบว่าหน่วยงานของท่านเกิดปัญหา	<input type="checkbox"/>
ท่านรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับในหน่วยงานเดียวกัน	<input type="checkbox"/>
ท่านรู้สึกได้ว่า ท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	<input type="checkbox"/>
ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ท่านเป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร</b>	
เหตุผลประการหนึ่งที่ท่านยังคงทำงานที่หน่วยงานต้นสังกัด คือ ไม่มีองค์กรใดที่ให้ประโยชน์เทียบเท่า	<input type="checkbox"/>
ท่านจะไม่สูญเสียอะไรหากจะลาออกหรือต้องย้ายออกจากหน่วยงานต้นสังกัดในอนาคตอันใกล้*	<input type="checkbox"/>
ท่านคิดว่าการทำงานในหน่วยงานต้นสังกัดมีความก้าวหน้าในอาชีพสูง	<input type="checkbox"/>
ท่านคิดว่าการทำงานในหน่วยงานต้นสังกัดให้สวัสดิการที่ดีกว่าอาชีพอื่น	<input type="checkbox"/>
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน</b>	
ท่านพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มงวดของหน่วยงาน โดยไม่รู้สึกขัดข้องใจ	<input type="checkbox"/>
ท่านมักจะพูดถึงหน่วยงานต้นสังกัดให้คนรู้จักฟังเสมอว่า เป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย	<input type="checkbox"/>
ท่านไม่รู้สึกลำบากใจต่อระบบอาวุโส*	<input type="checkbox"/>
ท่านเป็นผู้เก็บรักษาความลับของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>
<b>การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร</b>	
ท่านเรียนรู้และริเริ่ม สร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ๆ โดยได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารอยู่เสมอ	<input type="checkbox"/>
ท่านมีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อสร้างสรรค์อนาคตอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>
ท่านเปิดเผยถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานในองค์กร ได้เกิดการเรียนรู้เป็นประจำ	<input type="checkbox"/>
ท่านระบุถึงทักษะที่ต้องการสำหรับการทำงานในอนาคตและมีการวางแผนพัฒนาตนเอง	<input type="checkbox"/>
ท่านมองปัญหาในงานว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>
ท่านได้รับมอบหมาย โครงการพิเศษให้ทำโดยใช้เวลาและการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความรู้ใหม่ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/>

	คะแนน
<b>การใช้ประโยชน์จากความรู้</b>	
ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในการปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/>
ท่านและสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ	<input type="checkbox"/>
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวของหน่วยงานอื่นๆอยู่เสมอ	<input type="checkbox"/>
ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานท่านมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกในหน่วยงานเรียนรู้จากประสบการณ์ของทั้งตนเองและผู้อื่น	<input type="checkbox"/>
ท่านและเพื่อนร่วมงานมีอิสระที่จะใช้ความรู้ของหน่วยงานในการทำงาน เช่น เอกสารหรือ คู่มือต่างๆ	<input type="checkbox"/>
ท่านและเพื่อนร่วมงานต้องการที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด	<input type="checkbox"/>
ท่านมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานและนำไปใช้อย่างมีระบบ	<input type="checkbox"/>
<b>การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง</b>	
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<input type="checkbox"/>
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/>
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้เป็นส่วนมาก	<input type="checkbox"/>
ท่านคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง	<input type="checkbox"/>
ผลการปฏิบัติงานของท่านและเพื่อนร่วมงานบรรลุเป้าหมายทุกครั้ง	<input type="checkbox"/>
ท่านและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่นมีการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>

**โปรดตรวจสอบอีกครั้งว่าท่านได้ทำครบทุกข้อก่อนส่งคืน**

**ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง**

**ในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้**

## แบบสอบถามโดยการสัมภาษณ์

1. ท่านรู้สึกอย่างไรที่ได้ทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน
2. ท่านคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสุขหรือยังอยากทำงานกับบริษัทนี้
3. ท่านมีทัศนคติ และมีข้อคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการทำงานที่นี่
4. ท่านคิดว่า แนวทางที่จะสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ต้องทำอย่างไร
5. ลักษณะหัวหน้างานฝ่ายต่างๆที่ท่านร่วมงานด้วยเป็นอย่างไร
6. หัวหน้างานมีการกระตุ้นหรือจูงใจในการทำงานอย่างไร
7. แนวทางในการเรียนรู้งานของท่านเป็นอย่างไร
8. บริษัทมีนโยบายหรือให้การสนับสนุนพนักงานเพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างไร
9. ท่านคิดว่า อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทของท่านมีลูกค้าสม่ำเสมอ
10. สิ่งที่ท่านต้องการให้บริษัทเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคืออะไร



## ภาคผนวก ค

### ประวัติผู้วิจัย

#### การศึกษา

- D.B.A (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พ.ศ. 2554
- M.B.A (การจัดการและการบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พ.ศ. 2539
- B.A (การเลขานุการ, เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พ.ศ. 2535

#### ประสบการณ์การทำงาน

- หัวหน้าภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ
- เลขานุการคณะบริหารธุรกิจ
- ผู้ช่วยเลขานุการคณะบริหารธุรกิจ
- อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ

#### ผลงานด้านวิชาการ

- ตำรา วิชา หลักการจัดการ Management a Practical Introduction แปลและเรียบเรียงร่วมกับอาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- ตำรา วิชาองค์การและการจัดการ Management 3/e แปลและเรียบเรียงร่วมกับอาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- ผลงานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับรูปแบบพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมของพนักงาน ในอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ สาขาเทคโนโลยีและวัสดุคืบ” ตีพิมพ์และนำเสนอที่ประชุม Thailand Technology and Innovation Management Association :ThaiTIMA) โดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วันที่ 16-17 มิถุนายน 2554
- ผลงานวิจัย เรื่อง “ปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมของพนักงาน” ตีพิมพ์วารสารวิชาการ BU Academic Review. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 ประจำเดือน กรกฎาคม-ธันวาคม 2554

- ผลงานวิจัยเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของบุปปัจจัยทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน” นำเสนอในการประชุมผลงานวิจัยด้านการจัดการธุรกิจ ครั้งที่ 5 (The 5<sup>th</sup> Business Management Research Conference : BMRC) เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2555 ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### รางวัล

- Excellence Paper Award “ Multilevel Structure Equation Model of Management Antecedents Effecting on Employees’ Innovative Work Behavior ” The 5<sup>th</sup> Business Management Research Conference : BMRC) วันที่ 16 พฤศจิกายน 2555 ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### ประสบการณ์สอน

- วิชา พฤติกรรมบุคคลในองค์กร
- วิชา นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
- วิชา เทคนิคการจัดการสมัยใหม่
- วิชา สัมมนาการจัดการ
- วิชา กระบวนการออกแบบทางธุรกิจ
- วิชา การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ