

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
The Impact of Transformational Leadership of Bangkok Metropolitan
Administration Executives on Organizational Efficiency
with Job Satisfaction as a Mediating Variable

ยุทธกร นาคศรี¹ และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์²
Yuttakon Naksri¹ and Boon-Anan Phinaitrup²

Received: 8 July 2026 Revised: 24 August 2026 Accepted: 30 August 2026

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และ 3) บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความพึงพอใจในงานในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์การกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 406 คน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์สมการโครงสร้าง และทดสอบสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Doctor of Philosophy Program in Human Resource Management, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration. E-mail: yuttakon@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Associate Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration.

ทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์การ สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากรและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพขององค์การ ความพึงพอใจในงาน

Abstract

The purposes of this research were: 1) To examine the effect of transformational leadership on organizational efficiency among Bangkok Metropolitan Administration executives. 2) To investigate the effect of transformational leadership on job satisfaction among Bangkok Metropolitan Administration executives, and 3) To analyze the effect of transformational leadership on organizational efficiency through job satisfaction serving as the mediating variable among Bangkok Metropolitan Administration executives. The Bangkok Metropolitan Administration executives of 406 individuals were selected as samples of this research. Multi-stage sampling, and a questionnaire with a 5-point Likert scale was developed as a research instrument to collect data. For data analysis, structural equation modelling was employed to test research hypotheses, coupled with descriptive analysis. The results revealed that: 1) Transformational leadership had a direct positive effect on organizational efficiency at statistical significance of the 0.05 level. 2) Transformational leadership had a direct positive effect on job satisfaction at statistical significance of the 0.001 level, and 3) Transformational leadership had an indirect positive effect on organizational efficiency through a mediating variable of job satisfaction at statistical significance of the 0.05 level. Job satisfaction was a mediating variable that could function as a complementary partial mediator of the effect of transformational leadership on organizational efficiency. The relationship between transformational leadership and organizational efficiency suggests that enhancing the transformational leadership of Bangkok Metropolitan Administration executives can increase employees' job satisfaction, which subsequently leads to sustainable improvements in organizational efficiency.

Keywords: Transformational leadership, Organizational efficiency, Job satisfaction

บทนำ (Introduction)

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนต่อการให้บริการภาครัฐ องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีภารกิจในการจัดบริการสาธารณะและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของบุคลากรและหน่วยงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างเต็มที่มีนั้น อาจต้องอาศัยปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กรเข้ามาเป็นกลไกสนับสนุน โดยเฉพาะความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

Curado & Santos (2022) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้านสุขภาพ พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ (full mediation) สอดคล้องกับการศึกษาของ Siyaphat et al. (2024) พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร การส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ

สาธารณะของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นกลาง

ขอบเขตการวิจัย (Delimitation)

1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ประกอบด้วย ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภททั่วไประดับอาวุโส และประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป โดย ณ วันที่ 1 เมษายน 2567 มีจำนวน 2,523 คน (สำนักงาน ก.ก., 2567) ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Hair et al. (2014) ที่แนะนำว่าการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200 คน ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมของแต่ละหน่วยงานตามสัดส่วนของจำนวนผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานเทียบกับจำนวนผู้บริหารทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร (Proportionate Stratified Sampling)

1.2 ภายในแต่ละหน่วยงาน ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้บริหารตามลำดับชั้นหรือระดับตำแหน่งผู้บริหาร และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละลำดับชั้นตามสัดส่วนของจำนวนผู้บริหาร เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง มีความครอบคลุมและเป็นตัวแทนของผู้บริหารในแต่ละระดับ

1.3 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารในแต่ละลำดับชั้นของแต่ละหน่วยงานด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีความพร้อมและยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

2. ขอบเขตตัวแปร

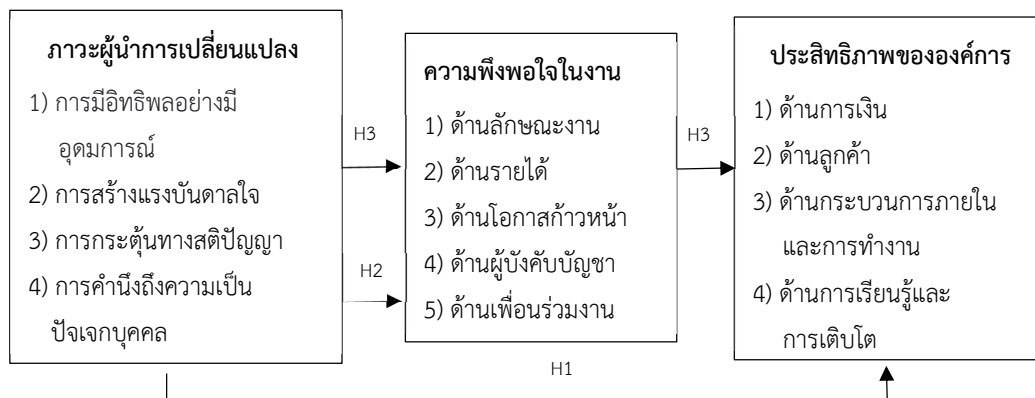
2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและการทำงาน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

2.3 ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

ประเด็นความท้าทายการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐของผู้บริหารในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นำมาสู่ความสนใจในการศึกษาเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจึงนำมาสู่การสำรวจอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยผ่านความพึงพอใจในงาน โดยมีตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ประการ ของ Bass & Avolio (1994) ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความพึงพอใจในงาน ของ Smith et al. (1969) ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจ 5 ประการ และตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การ ของ Kaplan & Norton (1992) ประกอบไปด้วยประสิทธิภาพ 4 ประการ มาพิสูจน์ทดสอบ โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ต้องการศึกษา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคนกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 20 ข้อ ประสิทธิภาพขององค์กรมี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 20 ข้อ และความพึงพอใจในงาน มี 5 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 25 ข้อ โดยมีมาตรวัดทัศนคติแบบมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มี 5 ระดับคะแนน คะแนน 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 4 เห็นด้วย คะแนน 3 เห็นด้วยน้อย คะแนน 2 ไม่เห็นด้วย คะแนน 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) (Tirakanon, 2014) ทดสอบความเที่ยงตรง เชิงโครงสร้าง (Construct Validity) พิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) มีค่ามากกว่าเท่ากับ 0.5 ทดสอบความเชื่อมั่นดำเนินการทดสอบก่อนกับกลุ่มตัวอย่างทดลองในรอบแรกจำนวน 30 คน (First Subgroup) เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.7 (Hair, 2010 ; Hair et al., 2013)

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การศึกษาวิจัยฉบับนี้มีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน 2567 ถึง เดือนมีนาคม 2568 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำนวน 450 ชุด มีอัตราการตอบกลับ 424 ชุด มีแบบสอบถามที่กลับมามีความสมบูรณ์ จำนวน 406 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 90.22 อย่างไรก็ดี แม้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจะไม่ใช่มุขกลุ่มเปราะบาง แต่ผู้วิจัยก็ดำเนินการตามขั้นตอนของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เพื่อให้พิจารณารับรองการวิจัยอย่างถูกต้อง และโครงการวิจัยได้รับเอกสารรับรองโครงการวิจัยเลขที่ 2024/0111 ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

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

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

ผลการวิจัย (Research Results)

1. การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 และข้อ 2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาของแต่ละตัวแปรที่ได้ศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n = 406)

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

จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) อยู่ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.121, S.D. = 0.612) ค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรความพึงพอใจในงาน (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
JSAT	ความพึงพอใจในงาน	4.083	.544	-.405	.400	เห็นด้วย
WO	ด้านลักษณะงาน	4.234	.604	-.765	1.302	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
PA	ด้านรายได้	3.723	.825	-.550	.416	เห็นด้วย
PRM	ด้านโอกาสก้าวหน้า	3.969	.671	-.585	.804	เห็นด้วย
SUP	ด้านผู้บังคับบัญชา	4.167	.761	-.823	.782	เห็นด้วย

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.083, S.D. = 0.544) ค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
OEC	ประสิทธิภาพขององค์กร	4.232	.498	-.526	.046	เห็นด้วย
FP	ด้านการเงิน	4.194	.555	-.767	1.004	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
CP	ด้านลูกค้า	4.439	.576	-.763	.040	เห็นด้วย
RG	ด้านกระบวนการภายในและการทำงาน	4.119	.593	-.387	-.047	เห็นด้วย
IP	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4.174	.623	-.491	.129	เห็นด้วย

จากตารางที่ 3 พบว่าประสิทธิภาพขององค์กร (OEC) มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพขององค์กร (OEC) ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.232, S.D.=.498) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก

สำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ขั้นแรกมีการตรวจสอบประเมินความพอดี (Good Fit) กับเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของดัชนีที่ใช้วัดความสอดคล้อง

ระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ Relative Chi-Square (χ^2/Df) ≤ 5.00 , Comparative fit index (CFI) ≥ 0.90 , Tucker-lewis index (TLI) ≥ 0.90 , Root mean square error of approximation (RMSEA) ≤ 0.10 , Root mean square residual (RMR) ≤ 0.08 (Browne & Cudeck, 1993; Kline, 1998; Hu & Bentler, 1999; Schumacke & Lomax, 2004) ขึ้นต่อมาเป็นการประเมินความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เป็นการวิเคราะห์ลักษณะของตัวแปรสังเกตว่าสามารถสะท้อนตัวแปรแฝงได้อย่างแท้จริงหรือไม่ (Ingard, 2023) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) ≥ 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ (Indicator Reliability: R^2) มีค่ามากกว่า 0.50 หรือไม่ต่ำกว่า 0.2 ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ≥ 0.70 , ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ≥ 0.50 (Hair et al., 2010) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) ที่ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 (Hair et al., 2013 ; Whittaker & Schumacker, 2022)

ผลการประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตัวแปรแฝง พบว่า แบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ดัชนีความกลมกลืนแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง

ดัชนี	c2	df	c2 /df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
เกณฑ์การยอมรับ	-	-	≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08
แบบจำลองการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.563	1	2.563	.999	.993	.062	.002
แบบจำลองการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงาน	12.004	3	4.001	.990	.967	.086	.012
แบบจำลองการวัดตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร	.761	1	.716	1.000	1.002	.000	.001
ผลการพิจารณา	-	-	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

จากตารางที่ 4 พบว่าผลการประเมินความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.806 – 0.903 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานมี 5 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.563 – 0.785 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า และ ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพขององค์กรมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.723 – 0.914 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปร

Code	Variables/Indicators	α	CR	AVE
TFL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.929	0.903	0.754
JSAT	ความพึงพอใจในงาน	0.852	0.845	0.524
OEC	ประสิทธิภาพขององค์การ	0.899	0.881	0.671

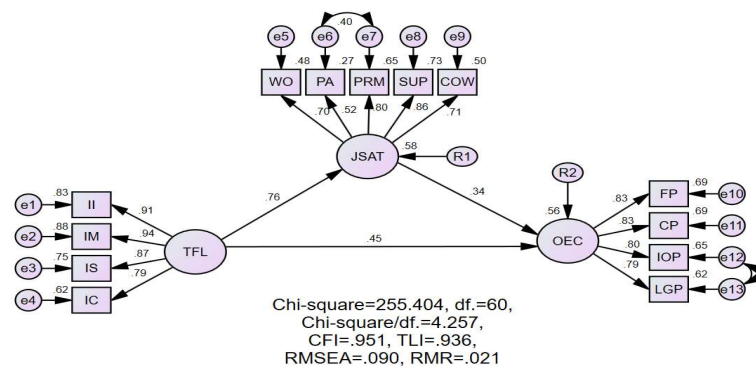
จากตารางที่ 5 พบว่าค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.50 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ของแต่ละตัวแปรแฝง จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ทุกดัชนี ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การประเมินความตรงเชิงจำแนกระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	TFL	JSAT	OEC
TFL	0.879		
JSAT	0.741***	0.763	
OEC	0.679***	0.651***	0.833

หมายเหตุ: ค่าในแนวทแยง คือ ค่ารากที่สองของ AVE ตัวแปรแฝงนั้นๆ ค่าใต้แนวทแยง คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นๆ, ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 6 พบว่าตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว มีความตรงเชิงจำแนกต่อกันทุกตัวแปร เกณฑ์พิจารณา คือ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของคู่หนึ่งๆ จะต้องไม่มากเกินไปกว่าค่ารากที่สองของ AVE ตัวแปรแฝงคู่หนึ่งๆ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละคู่ พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ต่อมาเป็นการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้าง
ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 2 พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยเกณฑ์การพิจารณาดังตารางที่ 7 และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแสดงให้เห็นดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 7 ดัชนีความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	χ^2	df	χ^2 / df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
เกณฑ์การยอมรับ	-	-	≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.10	≤ 0.08
แบบจำลอง	255.404	60	4.257	.951	.936	0.090	0.021
ผลการพิจารณา	-	-	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

ตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของแบบจำลองการวิจัย

สมมติฐานวิจัย	β	b	SE.	t-test	p-value	ผลการทดสอบ
TFL $\rightarrow$ OEC	0.189	0.147	0.069	2.111	0.035*	เป็นจริง
TFL $\rightarrow$ JSAT	0.331	0.251	0.067	3.777	0.000***	เป็นจริง
สมมติฐานวิจัย	β	95% CL.		p-value	ผลการทดสอบ	
		LBC	UBC			
TFL $\rightarrow$ JSAT $\rightarrow$ OEC	0.087	0.010	0.249	0.021*	เป็นจริง	

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01,

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 8 พบว่าสมมติฐานที่ 1 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กร” (TFL $\rightarrow$ OEC) ได้รับการสนับสนุนว่าเป็นจริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 2 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน” (TFL $\rightarrow$ JSAT) ได้รับการสนับสนุนว่าเป็นจริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3)

จากตารางที่ 8 พบว่าสมมติฐานที่ 3 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง” (TFL $\rightarrow$ JSAT $\rightarrow$ OEC) ผลทดสอบพบว่า สมมติฐานนี้ได้รับการสนับสนุนว่า เป็นจริง ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.087

ค่าอิทธิพลมีค่าประมาณระหว่าง 0.010 ถึง 0.249 แสดงให้เห็นว่า ค่าอิทธิพลที่ประมาณได้มีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีต่อความพึงพอใจในงาน (หรือ $TFL \rightarrow JSAT$) พบว่ามีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.331 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

งานวิจัยในครั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง แสดงให้เห็นว่าตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Complementary partial mediator) ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นหากผู้บริหารมุ่งหวังให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ต้องการให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องสร้างความความพึงพอใจในงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 9 สรุปผลอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล OEC		
	DE	IE	TE
TFL	0.189	0.087	0.276
JSAT	0.262	-	0.262
R^2	0.556		

ตารางที่ 9 แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้รับการอธิบายความแปรปรวนจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานร่วมกันร้อยละ 55.6 ($R^2 = 0.556$) ที่เหลือร้อยละ 44.4 เป็นผลมาจากสาเหตุอื่น

อภิปรายผล (Research Discussion)

ผลการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นกลาง สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาผู้ตาม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Koranteng et al. (2022) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Francisca et al. (2022) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร

เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพ โดยเน้นการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตลอดจนการนำแนวคิดและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารภาครัฐ (Hood, 1991) บทบาทของผู้บริหารจึงเปลี่ยนจากผู้ควบคุมสั่งการมาเป็นผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารงานภาครัฐให้สอดคล้องกับแนวคิด NPM โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ เช่น กรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องรับผิดชอบการให้บริการสาธารณะที่มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนสูง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านการได้รับการยอมรับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ที่อธิบายว่าปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการพัฒนา ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังสอดคล้อง กับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ผู้ตาม ส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chen et al. (2022) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน และการศึกษาของ Muslih et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจ ในงานของพนักงานโดยตรง

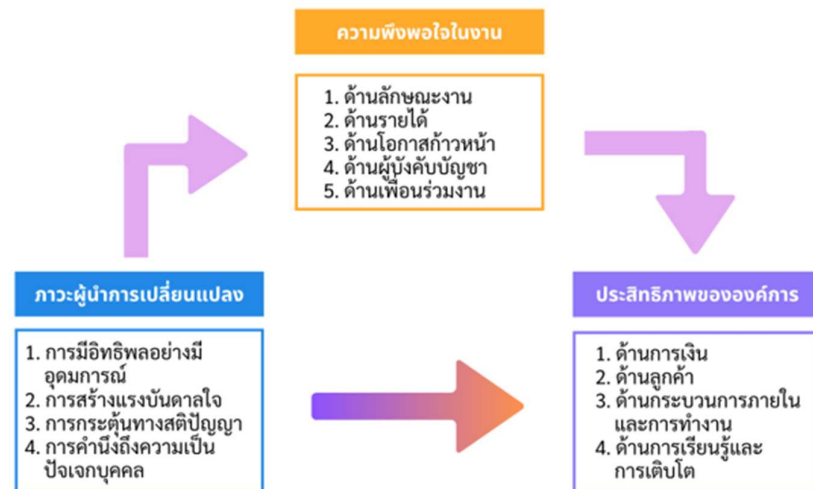
3. ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเพียงทางตรงเท่านั้น แต่ยังส่งผลทางอ้อมผ่านการเพิ่มระดับ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นจะเกิดความผูกพัน ต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทักษะความสามารถในการทำงาน และพร้อมสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยนี้สนับสนุนงานวิจัย ของ Curado & Santos (2022) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ (full mediation) และสอดคล้องกับ การศึกษาของ Siyaphat et al. (2024) พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

โดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน สะท้อนให้ เห็นว่าผู้บริหารกรุงเทพมหานครควรส่งเสริมพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการเอาใจใส่ ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ควบคู่กับการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย (New Body of Knowledge)

ผลการวิจัยได้สร้างองค์ความรู้ใหม่โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครกับประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน มีรูปแบบ ดังนี้



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร
ประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน

จากภาพที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครยังมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนที่ทำหน้าที่ส่งเสริม (Complementary partial mediator) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาผู้นำและการสร้างความพึงพอใจในงานสามารถยกระดับประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร และบทบาทของความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง
2. ประโยชน์เชิงนโยบายและการปฏิบัติ หน่วยงานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารและเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน

ข้อเสนอแนะ (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรุงเทพมหานครควรกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นนโยบายหลักในการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการวิจัยยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร และส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม

2. ควรบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในระบบการสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ควรกำหนดนโยบายส่งเสริมความพึงพอใจในงานควบคู่กับการพัฒนาผู้นำ จากผลการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์กร จึงควรกำหนดนโยบายที่มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความเป็นธรรมในการบริหารงาน และระบบการยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการพัฒนางาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ยอมรับในผลงาน สนับสนุนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม มีการสำรวจความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็นระยะเพื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการแก้ไขในประเด็นที่เป็นปัญหา ในการยกระดับความพึงพอใจและสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

3. หน่วยงานควรจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง จัดหลักสูตรฝึกอบรม การโค้ช (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างทักษะการบริหาร การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกระดับ

4. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และร่วมแก้ไขปัญหานองค์การ โดยใช้การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ทั้งความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ

เอกสารอ้างอิง (References)

- สำนักงาน ก.ก., (2567). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2567.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233.
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: The mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173.
- Francisca, K., Obeng, K., & Amankwah-Amoah, J. (2022). Assessing the moderating role of organizational culture in the relationship between organizational leadership and organizational efficiency in the banking sector. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(3), 330–346
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*. United States: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. England : Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Ingard, A. (2023). *Principles theories and practices: Structural equation modeling*. Bangkok : Chulalongkorn Press.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, Vol. 70
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.
- Koranteng, F. O., Iddris, F., Dwomoh, G., & Dogbe, C. S. K. (2022). *Assessing the moderating role of organizational culture in the relationship between organizational leadership and organizational efficiency in the banking sector. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(3), 330–346.
- Muslih, M., Giyoto, G., Makruf, I., & Annisyaroh, S. (2022). The effect of transformational leadership on employee job satisfaction (Study at Madrasah Ibtidaiyah Assaidiyah Surabaya). *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 6(2), 187–202.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Siyaphat, S., Kajornatthapol, P., Amornrat, Y., & Thumtheang, S. (2024). Investigation the influence of job satisfaction as a mediating factor in the relationship between transformational leadership, knowledge, knowledge management, work environment and employee performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(10), e09305.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Tirakanon, S. (2014). *Social science research methods*. (4th ed). Bangkok : Chulalongkorn Press.
- Whittaker, T. A. & Schumacker, R. E. (2022). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (5th ed). New York : Routledge.