



## อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน

### The Influence of Leadership Styles and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior Among Personnel in the Private Health Care Business Sector

พรวิจิตร ครุฑกะ<sup>1\*</sup> อรวี ศรีบุญลือ<sup>1</sup>

Pornvijit Cruthka<sup>1\*</sup> Orawee Sriboonlue<sup>1</sup>

(Received: March 11, 2025; Revised: April 24, 2025; Accepted: April 29, 2025)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน 2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 300 คน เครื่องมือ คือ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .956-.992 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยใช้โปรแกรม AMOS for student

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การวิจัยนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรคั่นกลางให้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พิจารณาจากค่า Chi-square = 319.505, df = 126, p-value = 0.000, CFI = 0.980, GFI = 0.900, RMR = 0.009, RMSEA = 0.072, TLI = 0.973, NFI = 0.967, RFI = 0.956

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>1</sup>Faculty of Business Administration, Kasetsart University

\*Corresponding author. E-mail: pornvijit.c@ku.th



**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### **Abstract**

This research aims to: (1) study the level of opinions regarding transactional leadership (TSL), transformational leadership (TFL), visionary leadership (VL), motivation of work, and organizational citizenship behavior (OCB) among personnel in the private healthcare business sector; and (2) examine the influence of TSL, TFL, VL, and work motivation on OCB among such personnel. The sample group consisted of 300 staff members from a private hospital. The research instrument was a questionnaire with reliability coefficients ranging from .956-.992. Data analysis was conducted using frequency, percentage, mean, standard deviation. The study also utilised path analysis examine direct, indirect, and total effects using AMOS for Student software.

The findings revealed that: (1) the overall level of opinions among personnel in the private healthcare business sector was high, with the two highest-rated aspects being organisational citizenship behaviour and visionary leadership. The aspects of transformational leadership, work motivation, and transactional leadership also showed high average scores; and (2) work motivation, visionary leadership, and transactional leadership had a total influence on organisational citizenship behaviour, respectively. In contrast, transformational leadership showed no significant influence on organisational citizenship behaviour. Moreover, work motivation functioned as a mediating variable between both visionary leadership and transactional leadership in influencing organisational citizenship behaviour. The model fit indices were: Chi-square = 319.505, df = 126, p-value = 0.000, CFI = 0.980, GFI = 0.900, RMR = 0.009, RMSEA = 0.072, TLI = 0.973, NFI = 0.967, RFI = 0.956.

**Keywords:** Transactional leadership, Transformation leadership, Visionary leadership, Work motivation, Organizational citizenship behavior

### **บทนำ**

จากทิศทางของธุรกิจบริการระบบสุขภาพ ในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพและความงาม รวมทั้งกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทางจิต ทางจิตวิญญาณ และทางสังคม ส่งผลให้ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการดูแล



สุขภาพเชิงป้องกันและเสริมสร้างความแข็งแรงของร่างกายมากขึ้น (กระทรวงสาธารณสุข, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2566) และจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ให้ความสำคัญในการยกระดับมาตรฐานธุรกิจบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพและการเสริมความงามสู่ตลาดระดับสูง สร้างความหลากหลายของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ยกย่องมาตรฐานธุรกิจบริการด้านการแพทย์ทางเลือกโดยผสมผสานองค์ความรู้จากวิทยาการสมัยใหม่เข้ากับองค์ความรู้สุขภาพและความงาม เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจบริการสามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) ธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากกระแส Digital transformation หรือ Technology disruption ที่เข้ามามีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนอย่างรวดเร็ว รวมถึงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปเกิดภาวะชีวิตวิถีใหม่ (New normal) รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดูแล ผู้ป่วยทั้งในลักษณะของการดูแลเชิงป้องกันและการรักษา การใช้ Health check-up application รวมถึงบริการให้คำปรึกษาสุขภาพผ่าน Online-platform แบบ Real-time และการใช้เทคโนโลยีทางด้าน Telemedicine (มัทนิน พงธิธนาภักดิ์ และคณะ, 2565) นอกจากนี้ธุรกิจดูแลสุขภาพในประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค ผลักดันให้โรงพยาบาลมุ่งพัฒนาศักยภาพและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องด้วยการบริหารงานอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้และความพร้อมในการให้บริการที่มีความปลอดภัยตลอดจนการรับรองมาตรฐานการบริการของโรงพยาบาลด้านคุณภาพและความปลอดภัยในระดับสากลเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง และได้รับความผูกพันจากผู้รับบริการอย่างยั่งยืน (สกล อยู่วิทยา และคณะ, 2564)

การดำเนินงานขององค์กรต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและนำพาองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากกว่าผู้นำโดยทั่วไปทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญในการจัดการกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กรด้วยการใช้แรงจูงใจ (สุทวดี เตบุญมี, 2566) สำหรับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นการคิดถึงอนาคต มุ่งความสนใจไปที่การออกแบบภารกิจหลักในอนาคตที่ท้าทาย และสามารถคาดการณ์อนาคตเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นแรงบันดาลใจให้กับทุกคนในองค์กร มีความรู้ในการบริหาร มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรสามารถโน้มน้าวผู้อื่น และชี้แนะองค์กรให้บรรลุความสำเร็จในอนาคตที่ดีกว่าสถานะปัจจุบัน และมุ่งมั่นในการบรรลุวิสัยทัศน์อยู่เสมอ (ปัทสนุ ปานพรม และคณะ, 2566; Ubaidillah et al., 2019) โดยผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ตามให้มีส่วนร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นแบบอย่างของความมีน้ำใจและให้ความช่วยเหลือ มีการชี้แจงบทบาทและข้อกำหนดในการปฏิบัติตามข้อตกลงตามวัตถุประสงค์และให้รางวัลจากความพยายามที่



ตกลงไว้ว่าจะให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี และตระหนักถึงความสำเร็จ (Aga, 2016; Sitohang, 2022; Engelbert et al., 2023)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องด้วยบุคลากรที่มีแรงจูงใจภายในสูง เช่น มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ที่ความรับผิดชอบ และมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งผู้บริหารกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้วยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ มีการยกย่องชมเชย และพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและรับผิดชอบงานได้อย่างประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (นิติพล ภูตะโชติ, 2566; Widarko & Brotosuharto, 2022; Sitohang, 2022)

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง และอภิรัตน์ โกสุมา, 2566) และภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู (Rosadi et al., 2024) สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Almaqableha & Omarb, 2024) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Widarko and Brotosuharto (2022) พบว่า แรงจูงใจมีผลกระทบโดยตรงต่อการเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และบุคลากรมีแรงจูงใจภายในสูงจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากบุคลากรมีทัศนคติและความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าบุคลากรคนอื่น ๆ และจากการศึกษาของ Nikookar et al. (2021) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบใด และแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน เนื่องด้วยองค์กรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ต้องมีระบบการบริหารและการจัดการธุรกิจบริการทางสุขภาพอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย ทั้งผู้ให้และผู้ใช้บริการมีสุขภาพที่ดี ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนช่วยผลักดันให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างไร องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือไม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดีต่องาน ต่อองค์กร และความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อพลังการขับเคลื่อนองค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารและผู้จัดการให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร



### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน

### การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และพฤติกรรมนั้นทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การใช้ภาวะผู้นำเพื่อกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมสนับสนุนการทำงานและยอมรับค่านิยมและทัศนคติที่ต้องการเมื่อจำเป็น (นิติพล ฤตะโชติ, 2566; Mondy & Mondy, 2014)

จากการศึกษากระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative leadership theory) เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1960 -1970 จากแนวคิดที่เชื่อว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (No one best leadership style) และได้มีการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational and contingency) จากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ในปลายทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ กล่าวถึง 4 ทฤษฎี คือ (1) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ (4) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (ละเอียต จงกลณี และคณะ, 2562; สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, 2566) จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป็นปัญหาอุปสรรค และความท้าทายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถได้เปรียบคู่แข่งในสถานการณ์ความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและในอนาคตที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ 3 แบบได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีดังนี้

#### 1. แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นลักษณะผู้นำที่ใช้ระบบการให้รางวัลเพื่อรับรู้และจูงใจพนักงานที่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนข้อเสนอที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามถูกกำหนดให้เป็นความสัมพันธ์แลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำจะให้รางวัล เพื่อแลกเปลี่ยนกับ



ผู้ตามที่ได้ทำความดี นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษ ผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ช่วยให้ บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2567; Lee; 2020; Nurtjahjani et al., 2023)

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency reward) ผู้นำจะทำให้ชัดเจนว่าผู้ตามคาดหวัง อะไร และจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจะพอใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจะพอใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

1.2 การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายาม เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบ แบ่งออกเป็น 2 แบบ

แบบที่ 1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) ผู้นำจะใช้ วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ หรือแบบป้องกันไว้ก่อนที่จะเกิดปัญหา ผู้นำจะคอยสังเกตพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยพิจารณาว่ามีอะไรที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน หรือกฎระเบียบหรือไม่ และช่วยแก้ปัญหาให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

แบบที่ 2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) ผู้นำจะใช้ วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ปล่อยให้ผู้ตามดำเนินการไปเอง ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน

## 2. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leaders) คือผู้ที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ตามบรรลุผลลัพธ์ที่ไม่ธรรมดา และพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำของตนช่วยให้ผู้ตามเติบโตและ พัฒนาเป็นผู้นำโดยตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคนโดยเพิ่มขีดความสามารถ และจัดการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของผู้ติดตามแต่ละคน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ อย่างชัดเจนและพยายามสร้างความเชื่อมั่นในการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อให้พนักงานเต็มใจที่จะเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อบรรลุความก้าวหน้าโดยรวมขององค์กร และสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีประสิทธิภาพ เกินความคาดหวัง รวมทั้งนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ตามและความมุ่งมั่นต่อกลุ่มและองค์กรในระดับสูง ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ประเภท ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หรือ ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Leader appears as a role model) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ผู้นำอธิบายเป้าหมายอย่างชัดเจน (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การคิด และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized



consideration) ผู้นำใช้กระบวนการสอนงานเป็นแนวทางในแต่ละรายบุคคล (Sitohang, 2022; Udin et al., 2023)

### 3. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์คือผู้นำที่มีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์โดยการสื่อสารภาพอนาคตของทีมและองค์กร ลักษณะการดำเนินการ 3 ประการ ได้แก่ (1) การสร้างภาพจินตนาการของสถานะองค์กรในอนาคต (2) การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพให้ผู้ตามนำไปปฏิบัติ (3) ถ่ายโอนอำนาจให้ผู้ตามสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้ ในการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยดำเนินการ ดังนี้ (1) ผู้นำจะรวบรวมข้อมูลด้วยความกระตือรือร้นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกัน (2) ผู้นำจะส่งมอบวิสัยทัศน์และ (3) ผู้นำช่วยให้ผู้ตามทำงานตามวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกันตามที่กำหนดไว้ (Westley & Mintzberg, 1989; Luo et al., 2020)

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าวพบว่ามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อาทิเช่น ผลงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ แสงสว่าง และอภิรัตน์ โกสุมา (2566) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนผลงานวิจัยของ Rosadi et al. (2024) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู สำหรับงานวิจัยของ Almaqableha and Omarb (2024) พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และจากงานวิจัยของ Nikookar et al. (2021) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation of work)** หมายถึง แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นของพนักงานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมด้วยความทุ่มเท เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายในการทำงานสูง มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่เป็นเงิน (2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการชมเชย แสดงความยินดี ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ ความสำเร็จพิเศษเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ (3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง พนักงานเปลี่ยนแปลงบทบาทการทำงานซึ่งจะส่งผลตอบแทนกับการทำงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน โยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ โดยมีการวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะ ประสบการณ์ที่หลากหลายตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (4) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่พนักงานจะต้องใช้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลทั้งในและนอกองค์กร



และ (5) ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย ตั้งใจทำงาน และพยายามทำงานให้สำเร็จตามกำหนด (นิติพล ภูตะโชติ, 2566; Alshmemri et al., 2017)

**พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)** หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงบทบาทพิเศษนอกเหนือหน้าที่ทั่วไป และเป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าข้อกำหนดตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งไม่ได้เชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ แต่ช่วยให้การทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่อาสาให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างสมัครใจแก่ผู้อื่นในการทำงาน มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตนและมีการกระทำที่พยายามช่วยเหลือ (2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติตามบรรทัดฐาน พนักงานมีความรับผิดชอบสูง เชื่อฟังและปฏิบัติตามต่อกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร ต้องการน้อยในการกำกับดูแล (3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พนักงานมีทัศนคติเชิงบวก และแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะยอมรับความไม่สะดวก จากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องการร้องทุกข์ การร้องเรียน การอุทธรณ์ หรือการประท้วง ไม่บ่นในเรื่องเล็ก (4) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติของพนักงานต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ สุภาพ ให้ความสนใจ เอาใจใส่ความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น ให้คำปรึกษาก่อนดำเนินงาน ให้กำลังใจสมาชิกคนอื่น ๆ เมื่อรู้สึกท้อแท้ ส่งผลให้พนักงานในองค์กรรู้สึกสบายใจที่จะทำงานร่วมกันและ (5) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอย่างเต็มที่ การร่วมแสดงความคิดเห็น ติดตามงานสำคัญภายในองค์กร สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กรที่สะท้อนถึงการยอมรับของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sitohang, 2022; Kokt & Seqhobane, 2024)

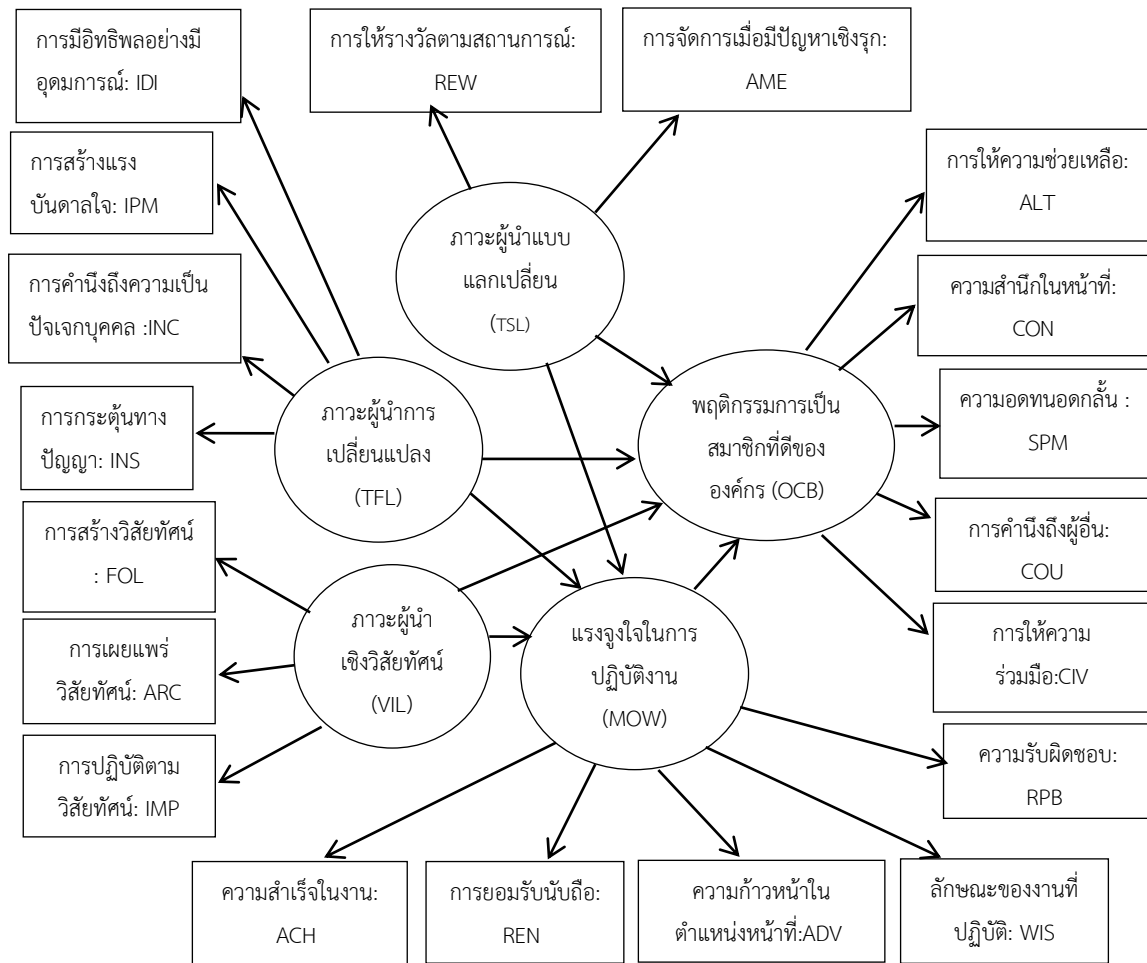
จากการศึกษาของ Widarko and Brotosuharto (2022) พบว่า แรงจูงใจมีผลกระทบโดยตรงต่อการเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และและจากงานวิจัยของ Sitohang (2022) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปสมมุติฐานการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง แบ่งเป็นผู้บริหาร 64 คน พนักงาน 697 คน รวมทั้งสิ้น 761 คน (ข้อมูล ณ มกราคม 2568)



กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง กำหนดขนาดตัวอย่างยึดหลักตามระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษา คือ วิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) มีข้อเสนอว่าจำนวนตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์สมการโครงสร้างไม่น้อยกว่า 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010) การศึกษาครั้งนี้มี 19 ตัวแปร ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การจัดการเมื่อมีปัญหาเชิงรุก การมีสิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ ความอดทนอดกลั้น การคำนึงถึงผู้อื่น และการให้ความร่วมมือ) กลุ่มตัวอย่างจึงไม่น้อยกว่า 190-380 คน สำหรับงานวิจัยนี้ได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 300 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จำแนกตามตำแหน่งงานอย่างไม่เป็นสัดส่วน และยินดีเข้าร่วมการวิจัย เนื่องด้วยมีการจำแนกตำแหน่งงานชัดเจนของผู้บริหารและพนักงาน จึงใช้การสุ่มผู้บริหาร: พนักงานในอัตราส่วน 1: 5 จากขนาดตัวอย่าง 300 คน ได้ผู้บริหาร 50 คน และพนักงาน 250 คน (บุญใจ ศรีสถิตย่นรากูร, 2550)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน แบ่งเป็น 6 ตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และคำถามปลายเปิด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ด้าน ได้แก่ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (2) การจัดการเมื่อมีปัญหาเชิงรุก จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีสิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ด้าน ได้แก่ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ (2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ (3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำนวน 15 ข้อ



ตอนที่ 5 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความสำเร็จในงาน (2) การยอมรับนับถือ (3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (4) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ (5) ความรับผิดชอบ จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ด้าน ได้แก่ (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (4) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และ (5) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ จำนวน 25 ข้อ

ลักษณะข้อคำถามตอนที่ 2-6 มีลักษณะเป็นแบบปลายปิด ข้อความเชิงบวก มีคำตอบให้เลือกเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

**2. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย** ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎีตามนิยามตัวแปรที่ศึกษาโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษาและค้นคว้า เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ในแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 ข้อมูลและดำเนินการสร้างข้อคำถามโดยการรวบรวมคำสำคัญของแนวคิดที่ศึกษามาเขียนเป็นคำนิยามศัพท์ แล้วจึงสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับคำนิยามศัพท์ให้ครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการประเมิน

2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชนที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วยอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการวัดประเมินผล ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์ และคณะ, 2559) สรุปค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

2.4 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชนที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาคำนวณหาความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item correlation analysis) (หรือค่าอำนาจจำแนกรายข้อ) โดยใช้เกณฑ์ค่าความสัมพันธ์มากกว่า 0.2 ถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามโดยใช้สูตรคำนวณหาค่า



สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังต่อไปนี้ โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .404-.958 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .996

|                                                             |              |
|-------------------------------------------------------------|--------------|
| ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน              | เท่ากับ .956 |
| ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง             | เท่ากับ .990 |
| ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์             | เท่ากับ .992 |
| ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน             | เท่ากับ .980 |
| ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร | เท่ากับ .988 |

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานดำเนินงานโครงการ โครงการบัณฑิตศึกษาด้านบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2. ประสานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของโรงพยาบาล เพื่อเฝ้าอำนวยความสะดวกในการส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่านไลน์กลุ่ม หรือ e-Mail (ใช้โปรแกรม Google form) พร้อมหนังสือแนบชี้แจงความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่าง และยินยอมเข้าร่วมวิจัยเท่านั้น

3. ติดตามและตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับผ่านระบบออนไลน์ ทั้งความครบถ้วนและความสมบูรณ์ ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป จำนวนทั้งสิ้น 300 ฉบับ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัยโดยมีหนังสือแนบชี้แจงกลุ่มตัวอย่างให้มีความเข้าใจและยินยอมร่วมมือในการให้ข้อมูลเท่านั้น และยืนยันให้กลุ่มตัวอย่างทราบว่าข้อมูลจะเป็นความลับ ชื่อและที่อยู่ของท่านได้รับการปกปิดและจะไม่เปิดเผยแก่สาธารณชน คำถามในแต่ละข้อไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะผ่านการประมวลผลในภาพรวมเท่านั้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำนวณหาค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพ ภาคเอกชนโดยหา ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็น



สมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน และวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยใช้โปรแกรม AMOS for student ทำการทดสอบโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) พิจารณาจากเกณฑ์ด้วยค่า Chi-square, df, p-value, CFI, GFI, RMR, RMSEA, TLI, NFI, RFI โดยใช้โปรแกรม AMOS for Student

### ผลการวิจัย

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 84.33 มีอายุมากที่สุด 31-40 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 53 ตำแหน่งพนักงาน จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 56.33

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ดังตารางที่ 1

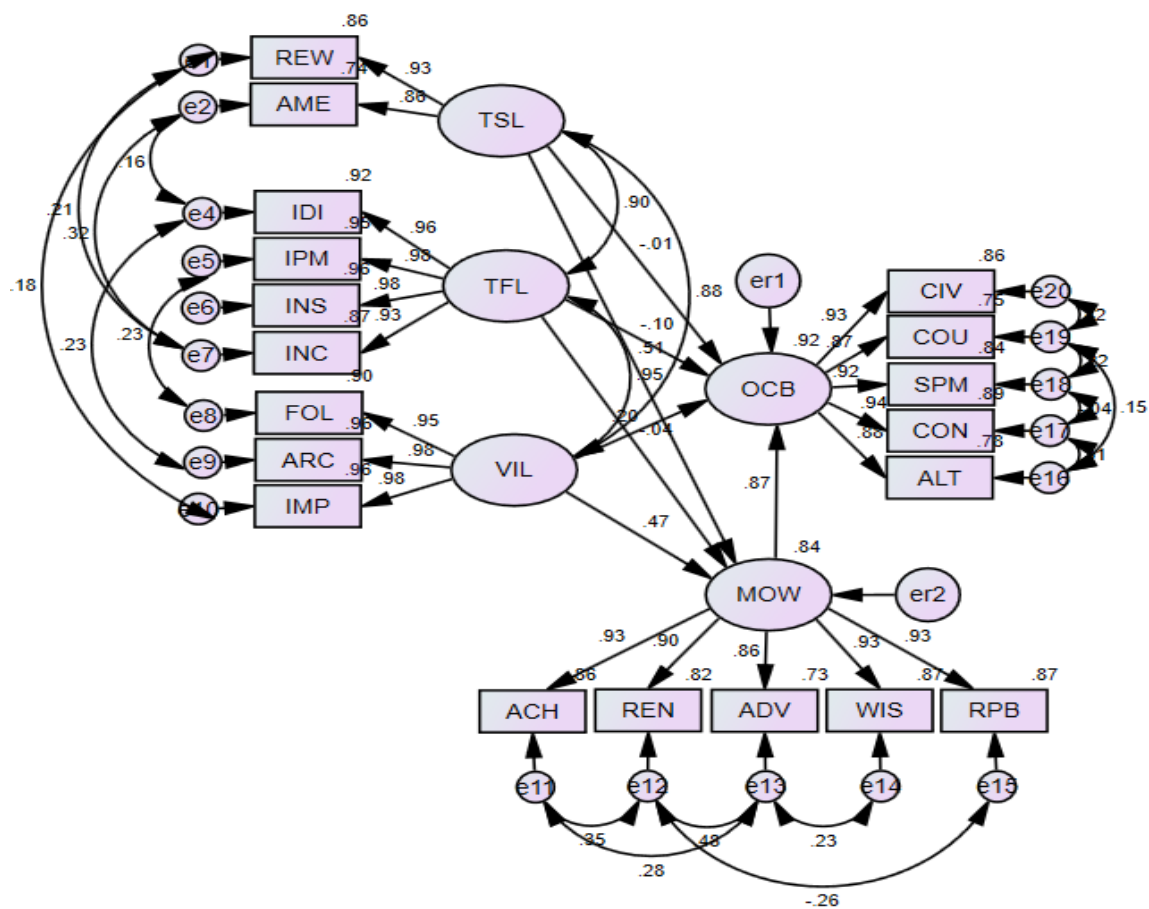
**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความความคิดเห็นของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นรายด้านและภาพรวม

| ปัจจัย                              | $\bar{X}$ | SD  | แปลผล     |
|-------------------------------------|-----------|-----|-----------|
| ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน              | 4.37      | .73 | มาก       |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง             | 4.48      | .76 | มาก       |
| ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์             | 4.50      | .73 | มากที่สุด |
| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน             | 4.47      | .66 | มาก       |
| พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร | 4.57      | .60 | มากที่สุด |
| โดยภาพรวม                           | 4.49      | .64 | มาก       |

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ ) และปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48, 4.47, 4.37$ ) ตามลำดับ



3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ ผู้วิจัยดำเนินการปรับโมเดล (Model modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 2



Chi-square = 319.505, Df = 126, p-value = .000  
 Chi-square/df = 2.536,  
 CFI = .980, TLI = .973, RMSEA = .072, RMR = .009  
 GFI = .900, NFI = .967, RFI = .956, TLI = .973

ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์



จากภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองทางเลือกหลังปรับโมเดล พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ไม่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าเท่ากับ -0.01 และส่งอิทธิพลโดยตรงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) มีค่าเท่ากับ 0.51 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ไม่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) มีค่าเท่ากับ -0.10 และ 0.04 ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (VIL) ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) แต่มีอิทธิพลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) มีค่าเท่ากับ 0.20 และ 0.47 ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าเท่ากับ 0.87

**ตารางที่ 2** แสดงเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลองหลังปรับโมเดล

| ดัชนีความกลมกลืน       | เกณฑ์         | ค่าดัชนีที่วัดได้ | ผลการพิจารณา |
|------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| 1. Chi-Square, P-Value | *ต่ำใกล้ 0    | 319.505, .000     | ผ่าน         |
| 2. Chi-Square/df       | $\leq 3$      | 2.536             | ผ่าน         |
| 3. CFI                 | $\geq 0.95$   | .980              | ผ่าน         |
| 4. GFI                 | $> 0.90$      | .900              | ผ่าน         |
| 5. RMR                 | เข้าใกล้ 0.00 | .009              | ผ่าน         |
| 6. RMSEA               | $< 0.08$      | .072              | ผ่าน         |
| 7. TLI                 | $\geq 0.90$   | .973              | ผ่าน         |
| 8. NFI                 | $\geq 0.95$   | .967              | ผ่าน         |
| 9. RFI                 | $\geq 0.95$   | .956              | ผ่าน         |

จากตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลองทางเลือก (หลังปรับโมเดล) พบว่า ในภาพรวมมีค่าโมเดลฟิต โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า Chi-square = 319.505, df = 126, p-value = 0.000, CFI = 0.980, GFI = 0.900, RMR = 0.009, RMSEA = 0.072, TLI = 0.973, NFI = 0.967, RFI = 0.956 ซึ่งพบว่า ผ่านเกณฑ์ทุกค่า

4. ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของแบบจำลองทางเลือกหลังปรับเป็นการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ดังตารางที่ 3



**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลอง

| ตัวแปรตาม | ความสัมพันธ์ | ตัวแปรอิสระ |       |        |         |     |
|-----------|--------------|-------------|-------|--------|---------|-----|
|           |              | TSL         | TFL   | VIL    | MOW     | OCB |
| MOW       | DE           | 0.51**      | -0.04 | 0.47*  | -       | -   |
|           | IE           | -           | -     | -      | -       | -   |
|           | TE           | 0.51**      | -0.04 | 0.47*  | -       | -   |
| OCB       | DE           | -0.01       | -0.10 | 0.20   | 0.87*** | -   |
|           | IE           | 0.44**      | -0.03 | 0.41*  | -       | -   |
|           | TE           | 0.43*       | -0.13 | 0.61** | 0.87*** | -   |

Chi-square = 319.505, df = 126, p-value = 0.000, CFI = 0.980, GFI = 0.900, RMR = 0.009, RMSEA= 0.072, TLI =0.973, NFI = 0.967, RFI = 0.956

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.51 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.01 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.44 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เท่ากับ 0.43 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ไม่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.04 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอิทธิพลโดยรวมต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เท่ากับ -0.04 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.10 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.03 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่มีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เท่ากับ -0.13 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (VIL) มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.47 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (VIL) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.41 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เท่ากับ 0.61 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MOW) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.87 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพเรียงลำดับ ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (มีค่า 0.87) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (มีค่า 0.61) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (มีค่า 0.43)

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 รูปแบบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน บุคลากรเห็นว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่บุคลากรให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มากกว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์ เนื่องด้วยวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงานในอนาคต ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องร่วมมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อองค์กร กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ติดตามผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) เพื่อให้แผนงานและโครงการบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของสิงห์คำ ยอดปานนท์ ระบุการสร้างวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร จัดกิจกรรมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกรอบการทำงาน (สิงห์คำ ยอดปานนท์, 2562) นั่นคือการที่ผู้นำจะรวบรวมข้อมูลด้วยความกระตือรือร้นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกัน (Luo et al., 2020) ในการระบุวิสัยทัศน์เป็นการคิดถึงอนาคต มุ่งความสนใจไปที่การออกแบบภารกิจหลักในอนาคตที่ท้าทาย และสามารถคาดการณ์อนาคตเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำสามารถชี้นำองค์กรให้บรรลุความสำเร็จในอนาคตที่ดีกว่าสถานะปัจจุบัน และมุ่งเน้นในการบรรลุวิสัยทัศน์อยู่เสมอ (Ubaidillah et al., 2019) โดยผู้บริหารสามารถกำกับบุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ มอบอำนาจและความไว้วางใจในการทำงาน สนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงาน และประเมินผลการ



ปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง (สิงห์คำ ยอดปานนท์, 2562)

1.2 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน ส่วนใหญ่ได้รับการสรรหาคัดเลือกจากผู้ที่มีผลงานเด่น มีความรับผิดชอบสูง เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงาน และสามารถฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคในการดูแลรักษาพยาบาล ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้มารับบริการและผู้ร่วมงาน สามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2006) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะประพุดิติดนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้นำได้รับการชื่นชม น่าเคารพนับถือ และได้รับการไว้วางใจ เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีความพากเพียร และความมุ่งมั่น เต็มใจที่จะรับความเสี่ยง ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีมาตรฐานระดับสูง มีจริยธรรม และจรรยาบรรณ สามารถสร้างแรงบันดาลใจด้วยการให้ความหมายและความท้าทายแก่ผู้ตาม มีความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี จุดประกายทางความคิดให้ผู้ตาม และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาพรวม ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการจัดการเมื่อมีปัญหาเชิงรุก อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากในสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน ให้ความสำคัญกับผู้มารับบริการ (ผู้ป่วยและญาติ) ด้วยความสุภาพ บริการด้วยรอยยิ้ม มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ ผู้ป่วยหายและกลับบ้านอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจึงยึดหลักการบริหารจัดการแบบแลกเปลี่ยนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารจะทำให้ชัดเจนว่าผู้ตามคาดหวังอะไร และจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบใด เช่น ค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ Sitohang (2022) ระบุงการจัดการรางวัลตามสถานการณ์ และการจัดการเมื่อมีปัญหาเชิงรุกซึ่งเกิดจากความพยายามที่ตกลงกันไว้ว่าจะให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีตระหนักถึงความสำเร็จ และเป็นการจัดการโดยการติดตามการปฏิบัติงานหากมีการละเมิดกฎและมาตรฐานผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขทันที



1.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้เพราะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจพฤติกรรมของพนักงานบางคนเพื่อโน้มน้าวให้ทำงานตามความต้องการขององค์กร กำกับพนักงานให้ทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Widarko & Brotosuharto, 2022) สำหรับธุรกิจดูแลสุขภาพให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อความปลอดภัยในชีวิตของผู้มารับบริการ การดูแลสุขภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องสร้างแรงจูงใจผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่น ทดมเทการปฏิบัติงาน โดยการวางแผน พัฒนาบุคลากรเพื่อเติมเต็มศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องที่ต้องใช้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างประสบความสำเร็จ ตลอดจนสามารถจัดการอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาระงานหากอัตราค่าจ้างน้อยกว่าภาระงาน ความสามารถในการดูแลผู้ป่วยย่อมไม่มีประสิทธิภาพ เสี่ยงต่อความปลอดภัยของผู้ป่วยส่งผลให้ความคิดเห็นของบุคลากรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสำเร็จในงาน และลักษณะของงานเป็นไปในทางเดียวกันกับ Basalamah and Ajmal (2021) ที่กล่าวถึงแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แรงจูงใจกระตุ้นความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพ (Basalamah & Ajmal, 2021)

1.5 จากผลการวิจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับได้แก่ ด้านพฤติกรรมการค้าเนิ่งถึงผู้อื่น รองลงมาได้แก่ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมความอดทน และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมทั้งหมดมีความสำคัญและจำเป็นกับบุคลากรในการดูแลสุขภาพ เนื่องจากสภาพการปฏิบัติงานของระบบดูแลสุขภาพคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นสำคัญ โดยเฉพาะภาวะฉุกเฉินการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรและผู้ป่วยด้วยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สิทธิส่วนบุคคลปฏิบัติด้วยความสุภาพ เอื้ออาทร เอาใจใส่ความรู้สึก หรือความต้องการของผู้อื่น ทำงานร่วมกันอย่างสบายใจ และจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกับความปลอดภัยในชีวิตทั้งของผู้ป่วย และพนักงาน และบุคลากรต้องปฏิบัติด้วยความอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในกลางวันและกลางคืน ความเครียดและความกดดันของงานในภาวะฉุกเฉิน โดยเฉพาะปริมาณงานในการช่วยชีวิตจำนวนมาก เช่น กรณีอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อชีวิตผู้ประสบภัย เช่นเดียวกับแนวคิดของ Lavelle et al. (2007) ที่กล่าวถึง ความอดทนอดกลั้นของพนักงานมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือจากการ



ปฏิบัติงานโดยไม่บ่นไม่คร่ำครวญ นอกจากนี้ พนักงานปฏิบัติงานด้วยความสุภาพ มีความสนใจและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ให้กำลังใจกับสมาชิกคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบและมีมโนธรรมสูง (Tambe & Shanker, 2014)

2. ผลการศึกษาอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์โดยมอบหมายงานและโครงการ กำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้แบ่งมอบตามขอบเขตความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ และกระตุ้นจูงใจให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนงาน โครงการ สอดคล้องกับธรรมรัตน์ จังศิริวัฒนา กล่าวถึงผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างชัดเจนและรางวัลที่คาดหวังได้จากการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ (ธรรมรัตน์ จังศิริวัฒนา, 2563) มุ่งเน้นไปทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับเกียรติคุณและการให้รางวัลแก่ความสำเร็จของพนักงาน (Ojala, 2013) สำหรับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ เป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (Ubaidillah et al., 2019) โดยผู้นำสามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายจากการมีวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน การให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานอย่างอิสระ และมีเทคนิคจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Almaqableha and Omarb (2024) พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rosadi et al. (2024) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู

สำหรับอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบไม่ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรคั่นกลางให้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ เนื่องมาจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมแสดงบทบาทพิเศษที่นอกเหนือหน้าที่ทั่วไป และขอบเขตกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าข้อกำหนดบทบาทที่ได้รับระบุและไม่ได้มีรางวัลตามระบบรางวัลที่องค์กรกำหนดไว้ แม้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับงาน แต่ก็ไม่ได้เชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการใด ๆ แต่ช่วยในการทำงานขององค์กรได้อย่างมี



ประสิทธิ์ผล (Tambe & Shanker, 2014) ดังนั้น บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ ด้วยการตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทางสุขภาพ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้มากขึ้นเมื่อผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ใช้กลยุทธ์การจัดการความประทับใจเป็นเครื่องมือในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พนักงานใช้ประโยชน์จากการสร้างความประทับใจในการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อทำให้มีอิทธิพลต่อความประทับใจ มีทัศนคติของบุคคลที่เป็นเป้าหมาย และเปลี่ยนพฤติกรรมที่มีการเกื้อกูลประโยชน์ต่อองค์กร ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการที่พนักงานได้รับรู้การสนับสนุนขององค์กรทั้งด้านการปฏิบัติงาน สวัสดิภาพ ค่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น พนักงานจะตอบสนองความสัมพันธ์ด้วยการเพิ่มความไว้วางใจ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้า และพนักงานกับองค์กร เป็นเครือข่ายทางสังคมในองค์กร มีความพยายามทุ่มเทการทำงานมากขึ้น เพื่อให้ตนและองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน (Kokt & Seqhobane, 2024) จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Widodo and Yusuf (2021) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nikookar et al. (2021) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรโดยส่งผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมากที่สุด เนื่องด้วยบุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตั้งใจทำงาน และใช้ความพยายามทำงานในหน้าที่สำเร็จตามกำหนด หากผู้บริหารบริหารจัดการและมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเติมเต็มศักยภาพในการทำงานจะส่งผลที่ดีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Almaqableha and Omarb (2024) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน นั่นคือ เมื่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นส่งผลให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้นด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรระบบดูแลสุขภาพปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น เต็มใจ



เพื่อให้ผู้มารับบริการปลอดภัย มีสุขภาวะที่ดีอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและเกิดการจูงใจกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ (Herzberg et al., 1959) ซึ่งเป็นความรับผิดชอบระดับสูงต่อสุขภาพและชีวิตของมนุษย์ โดยเหตุนี้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในบริบทดูแลสุขภาพบุคลากรสามารถตัดสินใจได้ว่าเป็นการเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และการกระทำนี้ไม่ใช่ภาระงานที่ต้องทำตามหน้าที่เน้นที่เจตจำนงที่อิสระจะกระทำหรือไม่กระทำ มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) และอาจไม่ใช่ภาระงานที่ต้องทำตามหน้าที่เสมอไปเมื่อพบผู้ประสบภัยต่อภาวะสุขภาพ บุคลากรจะให้ความช่วยเหลือในทันที อันนำมาสู่ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ สร้างชื่อเสียงต่อตนเองและองค์กรซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในบุคลากร (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Widarko and Brotosuharto (2022) พบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบจากงานวิจัย มีดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังนั้น ธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชนสำหรับผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มากยิ่งขึ้น สำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ควรกำหนดเป้าหมายและรางวัลให้กับพนักงานที่ได้รับมอบหมายงานสำเร็จได้ตามที่กำหนด

2. ผลการศึกษาอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบุคลากรธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน ประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สรุปข้อค้นพบได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรกำกับให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรดูแลสุขภาพ โดยต้องมียุทธศาสตร์และวางแผนงานและโครงการที่กำหนดเป้าหมายการบรรลุความสำเร็จในงานที่เชื่อมโยงระบบรางวัลที่ชัดเจน และสื่อสารนโยบายและแผนให้บุคลากรทราบทุกหน่วยงาน หลายช่องทางทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ได้แก่ การสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่าของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

2. เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชน ควรมีวางแผนพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยยึดหลักการของการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารควรใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับบทบาทภาวะผู้นำดังกล่าว อาทิเช่น การวางแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาความสามารถให้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างบรรลุเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับกับผู้ร่วมงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งสายการบังคับบัญชา (แนวตั้ง) และในรูปแบบคณะกรรมการโครงการ (แนวนอน)

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของธุรกิจดูแลสุขภาพเอกชนมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดนโยบายชัดเจนในการกำหนดกรอบของระบบจูงใจในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการตั้งเป้าหมายในการทำงาน นโยบายการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญในงานเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำแบบบริการ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

2. ควรมีการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mix method research) โดยวิจัยคุณภาพนำวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างระบบการดูแลสุขภาพภาคเอกชนกับระบบการดูแลสุขภาพภาครัฐ

## รายการอ้างอิง

กระทรวงสาธารณสุข, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2566). *ข้อมูล ความรู้ บทวิเคราะห์เกี่ยวกับอุตสาหกรรม การแพทย์ของประเทศไทย*. กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข.



- เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง และอภิรัตน์ โกสุมา. (2566). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 9(1), 9-17.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. ทวีพรินท์.
- ธรรมรัตน์ จังศิริวัฒนา. (2563). ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน: กรอบแนวคิดของความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 21(2), 181-191.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2566). *พฤติกรรมองค์การ* (ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปภัสร์ ปานพรม, วรกฤต เกื่อนช้าง และทนง ทศไกร. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรมตำรวจตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(6), 255-266.
- มัทนิน พงศ์ธนาภัทร, ชมสุภา ศุภทกะ และดวงเดือน จันทรเจริญ. (2565). โปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นธุรกิจดูแลสุขภาพภาคเอกชน. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ฉบับเทคโนโลยีการศึกษา*, 6(1), 15-25.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2567). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 6). เอเชียติจิตอลการพิมพ์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)*. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2561, หน้า 1-71.
- ละเอียด จงกลนี, อินตอง ชัยประโคน, พระฮอนดา เข้มมา, เกรียงไกร ปัญญาประเสริฐกุล, และครรชิต ชัยกิจ. (2562). การบริหารการศึกษาสู่ความสำเร็จ: หลากหลายมิติของภาวะผู้นำ 4.0. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(4), 61-70.
- สกล อยู่วิทยา, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, ทวีศักดิ์รูปสิงห์, และธนธิป ศุภประดิษฐ์. (2564). การพัฒนารูปแบบบริการให้บริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการครุศาสตร์ อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 12(3), 75-84.
- สิงห์คำ ยอดปานันท์. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุดาวดี เตบุญมี. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์การ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(2), 98-113.



- สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุฒิ กุลแดง, ราตรี เลิศหว่าทอง, และสุดสวาสดี ประไพเพชร. (2566). ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปัญหา*, 2(1), 59-73.
- สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, บุญมี พันธุ์ไทย และสมจิตรา เรืองศรี. (2559). *ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Aga, D.A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517 – 525.
- Almaqableha, A., & Omarb, K. (2024). Nexus of leadership style organizational climate, motivation and organizational citizenship behavior in Jordanian telecommunications. *Revista de Gesto Social e Ambiental*, 18(5), 1-18.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Basalamah, M.S.A., & Ajmal, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). Harper & Row.
- Engelbert, L. H., Elk, M. V., Kandrik, M., Theeuwes, J., & Vugt, M. V. (2023). The effect of charismatic leaders on followers' memory, error detection, persuasion and prosocial behavior: A cognitive science approach. *The Leadership Quarterly*, 34(3), 101656.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Syndeman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed). John Wiley and Sons.
- Kokt, D., & Seqhobane, M. (2024). The impact of remote and hybrid work and psychological wellbeing on organizational citizenship behavior: The moderating effect of psychological capital. *Acta Commerci*, 24(1), 11-11.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.



- Lee, H. W. (2020). Motivational effect of performance management: does leadership matter?. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(59), 59-76.
- Luo, Y. J., Li, Y. P., Choi, J. N., & Du, J. (2020). Visionary leadership effectiveness: Moderating roles of power distance and middle-way thinking. *Social Behavior and Personality*, 48(12), 1-12.
- Mondy, R.W., & Mondy, J. B. (2014). *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Nikookar, H., Ahi, P., & Akbari, M. (2021). The impact of vision leadership on organizational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of Productivity Management*, 15(2), 57-70.
- Nurtjahjani, F., Alotaibi, H. S., Batubulan, K. S., & Puspita, A. F. (2023). Does transformational and transactional leadership in Indonesia's construction sector affect organizational citizenship behavior through job satisfaction?. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 639-649.
- Ojala, A. (2013). *Leadership styles and traits in the public sector: Study in Vaasa Central Hospital*. Business Economics and Tourism, Vaasa University of Applied Sciences.
- Rosadi, I., Setyaningsih, S., & Suhardi, E. (2024). The influence of visionary leadership, organizational culture, self-efficacy, and work motivation on teacher creativity. *Journal of Shenyang Jianzhu University (Naturel Science)*, 40(1), 30-55.
- Sitohang, M. (2022). The influence of leadership styles, entrepreneurship trait, and work motivation of civil servants against organizational citizenship behavior. *Quality Access to Success*, 23(189), 74-88.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(1), 67-73.
- Ubaidillah, M., Christiana, R., & Sahrandi, A. (2019). The visionary leadership strategy in advancing educational institutions. *Journal of Educational Innovation*, 6(2), 206-215.



- Udin, U., Dharma, R.D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237-246.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Widarko, A., & Brotosuharto, M. K. A. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Human Resource Management*, 2(2), 1-16.
- Widodo, W., & Yusuf, F. A. (2021). The effect of organizational citizenship and visionary leadership on contextual performance: A case study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 377-386.