

# ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1

สุรเชษฐ์ พิมพ์การ

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 3) เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล และ 4) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 1 จำนวน 126 ตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นบุคลากรขององค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) ปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 พบว่า ด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน เงินเดือน และประสบการณ์ทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร แรงบันดาลใจ

# Transformational Leadership on Personnel's Organizational Commitment of The Revenue Regional 1

Surachet Pimpakarn

## Abstract

The purposes of this research were 1) to study the transformational leadership of personnel in the Regional Revenue 1, 2) to study of organizational commitment of personnel in the Regional Revenue 1, 3) to compare the organizational commitment of personnel in the Revenue Regional 1 according to personal factor variables, and 4) to study of transformational leadership that had an effect on organizational commitment of personnel in the Regional Revenue 1. The sample group used in the research was 126 persons of the Revenue Regional 1. The research instrument used is a questionnaire.

The research results were as follows; 1) The transformations leadership it was found that the ideological influence had the highest average and inspiration was at a low level. 2) The organizational commitment of personnel it was found that the aspect of willingness to exert great effort for the organization had the highest average and a strong desire to maintain the organization's personnel was at a low level. 3) In terms of personal factors, it was found that gender, age, status, and educational level, job position type, salary, and work experience were different. There was no significant difference between the personnel commitment and the organization at the level of 0.05. 4) In terms of the transformational leadership on organizational commitment, it was found that transformational leadership had an effect on inspiration at the significance level of .05.

**Keywords:** Transformational leadership, Organizational commitment, Inspiration

## บทนำ

การบริหารองค์การในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางสมรภูมิการแข่งขันสูง องค์การที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ไวกว่าองค์การอื่นย่อมมีโอกาสที่จะก้าวเป็นองค์การชั้นนำ และสามารถสร้างผลผลิตหรือให้บริการแก่สังคมได้มีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันการดำเนินงานในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชน การบริหารงานในองค์การที่สำคัญนอกเหนือจากการบริหารงานด้านวิชาการแล้ว การบริหารงานบุคคลในองค์การนับว่าเป็นงานสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งในปัจจุบันผู้บังคับบัญชาต้องพึงพบบุคลากรในการร่วมคิด วางแผน พัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะปัญหาการสูญเสียบุคลากร ถือเป็นปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องเผชิญ โดยผู้บังคับบัญชาควรวางแผนแนวทางเพื่อแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรซึ่งจะทำให้รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การได้อย่างยาวนาน โดยไม่คิดจะลาออกหรือย้ายหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร เชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ ให้อำนาจและสิทธิในการคิด ตัดสินใจแก่บุคลากร ตามขอบข่ายหน้าที่ ทั้งนี้ยังเป็นการส่งเสริมศักยภาพและพลังอำนาจแก่บุคลากรอีกทางหนึ่ง นอกจากองค์การจะสรรหา แต่งตั้งบุคลากรแล้ว สิ่งหนึ่งที่องค์การควรปฏิบัติด้วยก็คือการรักษาทรัพยากรบุคคลโดยการสร้างเจตคติด้านการความผูกพัน ซึ่งจะมีความสำคัญต่อองค์การนั่นก็คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ที่แนบแน่นผลักดันให้บุคลากรเต็มใจทิตตนเพื่อสรรค์สร้างองค์การให้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อความสอดคล้องของคนและงาน คนเป็นผู้สร้างงาน ส่วนงานเป็นกลไกที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของคน ทั้งสองส่วนทำงานสอดคล้องกัน ซึ่งจากความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเมื่อบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงานจนบรรลุความต้องการแล้วนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลในการทำงานตามมา ตลอดจนจูงใจให้เกิดความผูกพันแน่นแฟ้นในองค์การขึ้นด้วย ดังนั้นการสร้างความผูกพันในองค์การ คือ ทิศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ประกอบด้วย ความต้องการ แรงปรารถนา ทักษะความรู้ ความคาดหวังต่องาน หากองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ บุคลากรก็จะสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเกิดประสิทธิผลที่ดีตลอดเกิดความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของความผูกพันและความมั่นคงในสถานภาพการทำงานของบุคลากรอีกด้วย ทั้งนี้การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การน้อย อาจส่งผลให้เกิดการลาออก ย้าย เปลี่ยนงาน ส่งผลเสียต่อองค์การในด้านการสูญเสียทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์ ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการคน สูญเสียค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ รวมทั้งเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ร่วมกัน

เป้าประสงค์การดำเนินงานของ สำนักงานสรรพากรภาค 1 เป็นหน่วยงานราชการที่มีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะ และการใช้นโยบายทางภาษีอากร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการจัดเก็บภาษีอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ก่อให้เกิดกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และส่งเสริมให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี โดยมุ่งเน้นการบริการที่รวดเร็วและสร้างความประทับใจแก่ผู้มารับบริการ ซึ่งทุกองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนอาศัยการทำงานของบุคลากร และเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินการบริหารจัดการขององค์การ การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานราชการถือเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ปัจจุบันสำนักงานสรรพากรภาค 1 มีบุคลากรจำนวน 183 คน (ข้อมูลจากส่วนบริหารงานทั่วไป ฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2566) ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ล้วนเป็นฟันเฟืองที่สำคัญและเป็นพื้นฐานของ

ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรจะต้องมีความพร้อมที่พัฒนาตนเอง มุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รู้สึกถึงความสำคัญของตนเองต่องานที่ทำและมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การ จากงานวิจัยของ (ณิชานันท์ ศิริกุลสถิต, 2562) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ และเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ความผูกพันต่อองค์การเป็นการประสานความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การ ในรูปแบบ “คน” กับ “งาน” ทั้งสองส่วนนี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำงานสอดคล้องกัน ดังนั้น ปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารองค์การและบุคลากรนั้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาซึ่งการจะพัฒนาความผูกพันในองค์การให้แก่บุคลากรนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

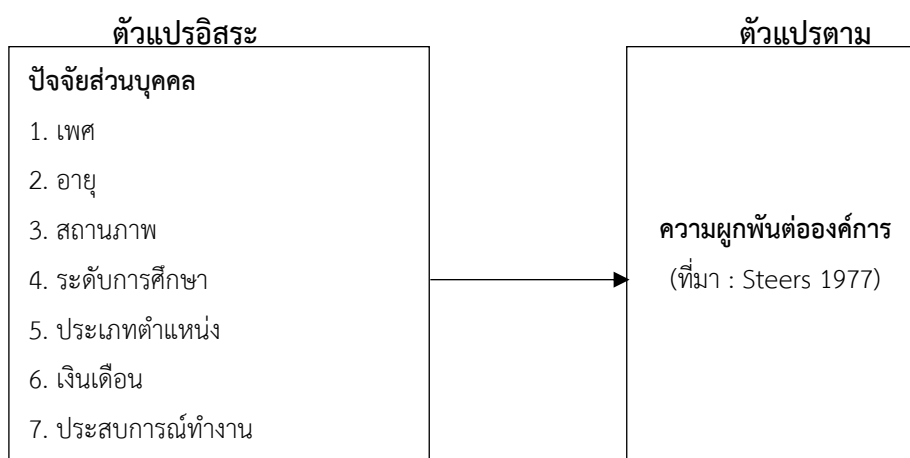
ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชานำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในการพัฒนาความผูกพันในองค์การของบุคลากรและสร้างความผูกพันในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความรู้ความสามารถ มีความสุข และได้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานตามที่ต้องการให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1
2. ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1
3. เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล
4. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 โดยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ที่มา : Bass and Avolio 1994)



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

## สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1. บุคลากรของสำนักงานสรรพากรภาค 1 มีปัจจัยส่วนบุคคลทางด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง เงินเดือน และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

สมมติฐานที่ 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 แตกต่างกัน

## การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แบส และอาโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 หน. 4 – 5 อ้างถึงในพิชาญสิทธิ วงศ์กระจ่าง, 2557 หน้า 25 - 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยผู้นำจะปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีต่อบุคลากร ต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารไปยังบุคลากรได้ ยึดถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเอง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีการแบ่งความเสี่ยงร่วมกับบุคลากร กระทำด้วยความหนักแน่นมากกว่าการกระทำที่ไม่มีเหตุผล และจะทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นแบบอย่างของมาตรฐานทางเรื่องของจริยธรรมศีลธรรมที่สูง ซึ่งทำให้ผู้นำได้รับความนิยมนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความไว้วางใจ ซึ่งมีผลทำให้บุคลากรมีภาพของผู้นำที่ชัดเจนมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้วยกัน ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้นำจะมีการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นสปิริตของทีม (Team Spirit) ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ และผู้นำก็จะสร้างความรู้สึกของบุคลากรให้มองโลกในแง่ดี ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้บุคลากรมีมุมมองร่วมกันมีการจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

(3) การกระตุ้นทางปัญญา โดยผู้นำอาจจะมีการตั้งคำถามหรือข้อสมมุติฐานของปัญหาเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์และเกิดความพยายามในการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นการเน้นกระบวนการที่มุ่งในตัวปัญหาและการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหานั้นที่ต่างไปจากความคิดของผู้นำ

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร ผู้นำจะเข้าใจความต้องการและปัญหาของบุคลากรแต่ละคน ผู้นำจะส่งเสริมการสื่อสารสองทางและการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) ผู้นำจะมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง ผู้นำจะดูแลและสนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน โดยไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกถูกตรวจสอบ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

สตีเยร์ส (Steers, 1977, P. 46 อ้างถึงในสุภาพร พึ่งกัน, 2563 หน้า 22) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่มีค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะยึดมั่นในองค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเททั้งกายและใจเพื่อองค์การ ซึ่งสะท้อนออกมาในพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีความภาคภูมิใจในผลงาน

(2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ หมายถึง การทำงานอย่างเต็มกำลังโดยใช้ทั้งแรงกาย แรงใจ และสติปัญญา เพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งหวังให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและทันเวลา ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ

(3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นบุคลากรขององค์การ คือการที่บุคลากรแสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรโดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ มีความพยายามที่จะรักษาความเป็นบุคลากรขององค์การไว้ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์การซึ่งเป็นความตั้งใจและความพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นบุคลากรต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

## วิธีการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานสรรพากรภาค 1 จำนวน 183 ราย (ข้อมูลจากส่วนบริหารงานทั่วไป ฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2566) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 1 จำนวน 183 ราย ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดขนาดของตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรและกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 กำหนดระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 โดยใช้หลักการคำนวณ Taro Yamane มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เท่ากับ 126 ตัวอย่าง และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) โดยแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากรแต่ละประเภทตำแหน่งงานจำนวน 2 ประเภทตำแหน่งงานได้แก่ ประเภทตำแหน่งทั่วไป และประเภทตำแหน่งวิชาการ จากนั้นจึงใช้

วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก ทุกชั้นรวมกันให้ได้จำนวน 126 ตัวอย่าง แสดงผลตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1

ประเภทตำแหน่งงาน	จำนวน ประชากร (ราย)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (ราย)
1. ประเภทตำแหน่งทั่วไป	44	30
2. ประเภทตำแหน่งวิชาการ	139	96
รวม	183	126

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง เงินเดือน และประสบการณ์ทำงาน เป็นลักษณะคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choices question) มีจำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีของ แบส และอาโวลิโอ (Bass and Avolio 1994) ซึ่งข้อคำถามปรับปรุงมาจากผู้ศึกษาหลายท่าน เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended Question) และมีลักษณะคำถามแบบใช้สเกลการให้คะแนน (Rating Scale) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 37 ข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.967

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาพัฒนามาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีของ สเตียร์ส (Steers, 1977, P. 46) ซึ่งข้อคำถามปรับปรุงมาจากผู้ศึกษาหลายท่าน เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Question) และมีลักษณะคำถามแบบใช้สเกลการให้คะแนน (Rating Scale) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 16 ข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.944

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ว่าควรมีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาในด้านใด เพื่อประโยชน์แก่องค์กรและบุคลากรของสำนักงานสรรพากรภาค 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมจำนวน 3 ท่าน ซึ่งค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งสามท่านมีค่าเท่ากับ 0.978 จากนั้นจึงนำไปทดสอบใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดกรมสรรพากร ที่มีลักษณะการทำงานเหมือนกับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ (Alpha Coefficient) (กฤษดา เขียววัฒนสุข และสุกัญญา มีสมบัติ, 2557, หน้า 55-56) โดยคำนวณหาค่าความสัมพันธ์กันในแต่ละข้อคำถามกับคะแนนรวมในแต่ละด้าน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายปัจจัยและหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2561, หน้า 159) ซึ่งค่าความเชื่อมั่น จะต้องมิตั้งแต่ (0.7) ขึ้นไป โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.912

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงสำนักงานสรรพากรภาค 1 เพื่อขออนุมัติใช้ชื่อสำนักงานสรรพากรภาค 1 ในงานวิจัย และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรภาค 1 โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามผ่านทาง Google Form ให้กับบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปในทางสถิติ Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง เงินเดือน ประสบการณ์ทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

3. การวิเคราะห์ข้อมูลความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ซึ่งได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นบุคลากรขององค์การ ของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม ด้านการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ว่าควรมีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาในด้านใดบ้าง แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) จึงใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแบบ (Content Analysis)

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลทางด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง เงินเดือน และประสบการณ์ทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 โดยใช้วิธีทดสอบ Independent sample t-test สำหรับตัวแปรย่อย 2 กลุ่ม และกรณีตัวแปรกลุ่มย่อยมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และสมมติฐานข้อที่ 1 ในกรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe)

6. วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) หรือ MRA โดยวิธี Stepwise ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 และสมมติฐานข้อที่ 2



## ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 65.10 ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 มีสถานภาพโสด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 73.80 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 65.10 มีตำแหน่งงานวิชาการ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 76.20 มีเงินเดือน 15,001 – 25,000 บาท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 40.50 และมีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 15 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 โดยทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00	มากที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20	มาก
คะแนน 2.61 – 3.40	ปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	น้อย
คะแนน 1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 แสดงผลดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>4.175</b>	<b>.715</b>	<b>มาก</b>
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.252	.695	มากที่สุด
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.083	.791	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.206	.749	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.161	.784	มาก
<b>ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร</b>	<b>4.153</b>	<b>.638</b>	<b>มาก</b>
ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ	4.117	.685	มาก
เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร			
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม	4.349	.617	มากที่สุด
อย่างมากเพื่อองค์กร			
ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้	3.992	.785	มาก
ซึ่งความเป็นบุคลากรขององค์กร			

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.175 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .715 และอยู่ในระดับมาก ส่วนความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโดยรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.153 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .638 และอยู่ในระดับมาก

### 3. ผลทดสอบสมมติฐาน

1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน แสดงผลตามตารางที่ 3 ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโดยรวม จำแนกตามปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร		ผลการทดสอบสมมติฐาน
	สถิติ	P-value	
เพศ	t = -.097	.923	ปฏิเสธสมมติฐาน
อายุ	F = .561	.691	ปฏิเสธสมมติฐาน
สถานภาพ	F = .453	.637	ปฏิเสธสมมติฐาน
ระดับการศึกษา	F = .052	.949	ปฏิเสธสมมติฐาน
ประเภทตำแหน่งงาน	t = 1.195	.234	ปฏิเสธสมมติฐาน
เงินเดือน	F = 1.168	.328	ปฏิเสธสมมติฐาน
ประสบการณ์ทำงาน	F = .196	.940	ปฏิเสธสมมติฐาน

\* ที่ระดับนัย .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน เงินเดือน และประสบการณ์ทำงาน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การต่างกัน สามารถทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่นำมาศึกษา เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเอง และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม แสดงผลตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์

ตัวแปร	IDEIN	INSP	INTELLSTI	INDIVI	OCoP
IDEIN	1				
INSP	.854*	1			
INTELLSTI	.813*	.868*	1		
INDIVI	.862*	.876*	.896*	1	
OCoP	.630*	.695*	.662*	.662*	1

\* ที่ระดับนัย .05

หมายเหตุ	IDEIN	หมายถึง	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
	INSP	หมายถึง	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
	INTELLSTI	หมายถึง	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
	INDIVI	หมายถึง	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
	OCoP	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์การ

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2.2 เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สามารถแสดงผลตามตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) สำหรับสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE (B)	Beta	t	p
ค่าคงที่	1.864	.217	-	8.597	.000*
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.561	.052	.695	10.751	.000*

\* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

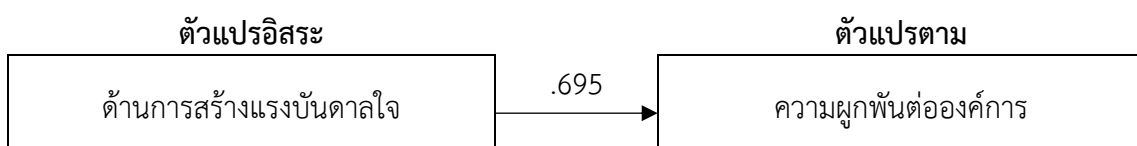
R<sup>2</sup> adjust = .478, F = 115.585, Sig = .000b

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 47.80 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 52.20 เป็นการส่งผลจากปัจจัยอื่น ๆ และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย สามารถเขียนเป็นสมการทำนาย ได้ดังนี้

สมการทำนายในรูปแบบของคะแนนดิบ ดังนี้  $Y = 1.864 + 0.561$  (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ)

สมการทำนายในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน ดังนี้  $Z \hat{Y} = 0.695$  (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ)

และสามารถเขียนตัวแบบ (Model) ที่ได้จากผลการวิจัยพร้อมสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ตัวแบบ (Model) ที่ได้จากผลการวิจัย

### อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บังคับบัญชามีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน นอกจากนี้มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาการทำงาน และร่วมเสนอความคิดเห็น ในขณะที่มีการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา จึงทำให้บุคลากรมีความเคารพนับถือในตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปยุตตวิช แก้วล้อม (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง อยู่ในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร พึ่งกัน (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาขององค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับมาก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐนนท์ จิตต์สนอง, สุदारัตน์ สารสว่าง และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับมาก

2. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การ และต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ รวมถึงมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐนนท์ จิตต์สนอง, สุदारัตน์ สารสว่าง และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับมาก

3. เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน เงินเดือน และประสบการณ์ทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปยุตต์วิเศษ แก้วล้อม (2560) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาส พจน์สมพงษ์ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของจารุวัฒน์ โพธิ์ทอง (2556) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และยัง และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา กุลอ่อน (2560) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อบุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของการทำงาน ทั้งยังได้กระตุ้นให้มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม และอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจคุณค่าและความหมายในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของปทุมวิฑูรย์ แก้วล้อม (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 อีกทั้งยังซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี ตามป์ประเสริฐกุล (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับแนวคิดของแบส และอาโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 หน. 4 – 5 อ้างถึงในพิชญาสีทธิ์ วงศ์กระจ่าง, 2557 หน้า 25 - 26) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) โดยผู้นำจะมีการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นสปีริตของทีม (Team Spirit) ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกทำงานนั้นท้าทายความสามารถ และผู้นำก็จะสร้างความรู้สึกของบุคลากรให้มองโลกในแง่ดี ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้บุคลากรมีมุมมองร่วมกันมีการจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

## สรุปและข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1 ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจ ให้มีความกระตือรือร้นและสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ผ่านการบรรยายหรืออบรม กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอบรมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่บุคลากรทุกคนควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านรูปแบบหรือลักษณะงาน ด้านผลตอบแทน สวัสดิการ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้ได้ผลวิจัยที่แตกต่างออกไปจากการศึกษาครั้งนี้

2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1

2.3 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร ในสำนักงานสรรพากรภาค 1

## เอกสารอ้างอิง

กฤษดา เขียววัฒนสุข, สุกัญญา มีสมบัติ. (2557, หน้า 55 - 56). ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มี

**อิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากรมวิทยาศาสตร์การแพทย์กระทรวงสาธารณสุข.**

การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

กัลยา วานิชย์บัญชา, จุฑา วานิชย์บัญชา.(2561). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล

(พิมพ์ครั้งที่ 31). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จารุวัฒน์ โพธิ์ทอง. (2556). **ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์.**  
การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑามาส พจน์สมพงษ์. (2560). **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.**  
การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ณัฐนนท์ จิตต์สนอง, สุदारัตน์ สารสว่าง, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2566). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. วารสาร มจร อุบล บริหารศาสตร์, ปีที่ 8 (ฉบับที่ 2) (พฤษภาคม-สิงหาคม 2566).**
- ณิชานันท์ ศิริกุลสถิต. (2562). **ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์.**  
การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปุณณวิช แก้วล้อม. (2560). **ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง.**  
การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พัชรี ตามพ์ประเสริฐกุล. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- พิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง. (2557, หน้า 25 - 26). **อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด.**  
การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุนิสา กุลอ่อน (2560). **ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ.**  
การศึกษาศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภาพร ฟิ่งกัน. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร กรณีศึกษาองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.**