

# วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระ ในธุรกิจขายตรงของบริษัทคังเซน-เคนโก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

## *Analysis of Causal Factors Affecting The Success of Independent Vendors in The Direct Sales Kangzen - Kenko International Limited.*

ดร. โอภาส กิจกำแหง

คณะศึกษาระบบบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

46 ถนนจรัญสนิทวงศ์ บางกอกใหญ่ กรุงเทพฯ 10600 โทร. 0-2878-5029

### บทคัดย่อ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงของบริษัทคังเซน-เคนโก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุกับผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง และ 2) ศึกษาและเปรียบเทียบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ซึ่งได้ตรวจสอบความถูกต้องจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษา ดังนี้

1. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันได้ พบว่า ค่า  $Chi-Square: \chi^2 = 1,820$  ( $P = 0.0$ )  $df=415$   $GFI = 0.95$   $SRMR = 0.42$   $RMSEA = 0.05$   $NFI = 0.96$   $CFI = 0.98$  ซึ่งโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระ ในธุรกิจขายตรงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงได้ถึงร้อยละ 91.00

2. ผลการศึกษาและเปรียบเทียบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด ต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง คือ ตัวแปรแฝงภายนอกด้านคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (LEADS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.91 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ ตัวแปรแฝงภายในด้านรายได้และแรงจูงใจ (INCOME) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และตัวแปรแฝงภายนอกด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว (PERSO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานมีค่า 0.06 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ตามลำดับ

คำสำคัญ : ปัจจัยเชิงสาเหตุ/อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ/ธุรกิจขายตรง

## Abstracts

*Analysis of causal factors affecting the success of independent vendors in the direct sales Kangzen - Kenko International Ltd. The objective is 1) Structural model of linear The causal factors influencing the success of independent vendors in direct sales and 2) to study and compare the influence of causal factors towards successful independent vendor in the direct sales business. Which have examined the accuracy of the empirical data of the study were as follows.*

*1. Linear structural relationship model of the successful vendor independent of direct sales. With empirical data. Allowed the errors are related. Found that the Chi-Square:  $\chi^2 = 1,820$  ( $P = 0.0$ )  $df = 415$   $GFI = 0.95$   $SRMR = 0.42$   $RMSEA = 0.05$   $NFI = 0.96$   $CFI = 0.98$ , which models the relationship structure linear in the successful vendor independent. direct sales is consistent with empirical data in the high-level criteria. All the variables in the model can explain the variance of the successful vendor independent direct sales up to 91.00 percent.*

*2. The study and compare the influence of causal factors towards the success of independent vendors in the direct sales were latent variables that influence most directly. To successful vendor independent of direct sales. Is a latent exogenous variables feature leaderships (LEADS), with coefficients influence the standard was 0.91 level of significance 0.01, followed by latent endogenous variables revenue and incentives (INCOME), with coefficients influence the standard. equal to 0.59 level of significance 0.01 and latent exogenous variables profile characteristics (PERSO) with coefficients influence the standard 0.06 level of significance 0.05, respectively.*

*Keywords: causal factors /influences of causal factors / Direct Selling*

### ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ในปัจจุบันนี้ธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง ซึ่งธุรกิจขายตรง (Direct-Sales) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของธุรกิจค้าปลีกที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีผู้ประกอบการทั้งหมด 417 ราย ซึ่งพบว่าปี 2547-2552 ตลาดขายตรงไทย มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องกว่า 3 เท่า และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจดังกล่าวได้รับความนิยม อาจเนื่องมาจากการได้รับความสะดวกสบายของผู้ซื้อ ประกอบกับความต้องการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น จึงต้องหาอาชีพใหม่หรืออาชีพเสริม ซึ่งการขายก็เป็นทางเลือกที่ประชาชนให้ความสนใจ และประการสำคัญคือ มีการจูงใจด้วยผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

อีกมากมาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เพิ่มโอกาสการเข้าสู่ตลาดธุรกิจขายตรง และทำให้ธุรกิจมีการขยายตัวอย่างมาก โดยระบบการขายตรงในปัจจุบันที่ได้รับความนิยมมากที่สุดมี 2 ระบบ ด้วยกัน คือ ระบบการขายตรงแบบชั้นเดียว (Single Level Marketing) และการขายตรงแบบหลายชั้น (Multi Level Marketing)

ดังนั้นการที่ผู้จำหน่ายอิสระจะประสบความสำเร็จในการขายได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสำคัญ 2 ประการใหญ่ๆ คือ เป็นปัจจัยภายในของตัวผู้ขายเอง และปัจจัยจากบริบทต่างๆ ที่มีอิทธิพลมากน้อยแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา มีผู้สนใจศึกษามากมาย แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาถึงปัจจัยภายในตัวผู้ขาย เช่น Jackson & Hisrich (1996: 287-290) จากผล

การศึกษาพบว่า พนักงานที่ประสบความสำเร็จจะประกอบด้วยคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีวินัยในตนเอง มีความฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตัว มีแรงจูงใจในตนเอง มีความอดทน มีท่าทางสง่างามและสามารถไว้วางใจได้ Holland (1966: 32-33) จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประสบความสำเร็จด้านการขายต้องมีคุณลักษณะชอบการผจญภัย มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ชอบการมีอำนาจ มีความกระตือรือร้น ชักชวนเก่ง พุดเก่ง ชอบแสดงตน มีอารมณ์แจ่มใส มีความมั่นคงและคล่องแคล่วว่องไว แต่ยังไม่พบว่ามีการศึกษาถึงปัจจัยด้านบริบทภายนอกที่ส่งผลให้ผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงประสบความสำเร็จ ประกอบกับในการดำเนินธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นจำเป็นที่จะต้องมีการทำงานกันเป็นทีม การที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการช่วยเหลือกันภายในทีมงาน แม้ว่าผู้จำหน่ายอิสระจะมียอดการจำหน่ายสินค้าส่วนตัวสูงมากเพียงใดก็ตาม ถ้าหากทีมงานไม่สามารถสร้างยอดจำหน่ายให้สูงแล้ว นั่นก็หมายถึงสมาชิกและหัวหน้าทีมก็ไม่สามารถได้รับตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้นได้ ดังนั้น การศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาปัจจัยด้านบริบทต่างๆ ควบคู่ด้วยเสมอ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ซึ่งการวิจัยจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงประสบความสำเร็จ โดยเปรียบเทียบอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม เพื่อให้องค์กรต่างๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรและสร้างทีมงานในวงการธุรกิจขายตรงต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุกับผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง

2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง

### ประโยชน์ที่ได้รับ

#### ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎี หรือข้อความรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ผลการวิจัยถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมด้านตัวความรู้ ที่ขยายขอบเขตองค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง กล่าวคือเป็นการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกลุ่มตัวแปรต่างๆ กับผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงที่มีความสมบูรณ์ของเนื้อหาวิชาการ โดยมีการศึกษาและเปรียบเทียบตัวแปรที่มีอิทธิพลในทุกๆ ด้านที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ซึ่งมีได้พิจารณาเพียงเฉพาะด้านเหมือนงานวิจัยอื่นๆ

2. เป็นงานวิจัยชิ้นแรกในประเทศไทยที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงโดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เพื่อให้เกิดความถูกต้อง เหมาะสม ครบคลุม และชัดเจนที่สุด การพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นได้ใช้วิธีที่ทันสมัย และถูกต้องตามหลักวิชาการ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย กล่าวคือ พิจารณาตัวแปรที่ศึกษาในฐานะของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรที่วัดได้ และได้มีการนำค่าความคลาดเคลื่อนจากการวัดมาพิจารณาด้วย

#### ประโยชน์เชิงประยุกต์

1. เป็นแนวทางในการพัฒนา เสริมสร้างองค์กรอันจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้

2. เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืนเป็นแนวทางสำหรับผู้

เกี่ยวข้องและผู้สนใจศึกษานำไปใช้อ้างอิงได้ เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ (Systematic) และมีการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพล (Effect Size) ด้วย

## สมมติฐานการวิจัย

1. สมการโครงสร้างเชิงเส้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ต่างกันย่อมมีอิทธิพล ต่อผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงที่แตกต่างกัน

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### 1. ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จำหน่ายอิสระขายตรงของบริษัท คิงเซน-เคน โก อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งคะแนนสะสม เพื่อเลื่อนตำแหน่งตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป โดยคำนวณด้วยสูตรของ Yamane (Yamane, 1967:886) มีระดับความคลาดเคลื่อน +/- 0.5 ซึ่งผลการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของบริษัทคิงเซน-เคน โก อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล จำกัด เท่ากับ 400 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดปลายเปิดและปลายปิด ที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 การหาค่า Content Validity จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม (Questionnaire) ว่าถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ วัดได้จากค่า IOC (Item Objective Congruence Index) โดยผลการทดสอบดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ จะมีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.5 ถึง 1.00 ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้ได้เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 - 0.85

3.2 หาค่า Construct Validity เป็นการทดสอบว่าแบบสอบถามสอดคล้องกับกรอบแนวคิด สามารถหาค่า

Construct Validity โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 50 คน แล้วนำแบบสอบถามทั้ง 50 ชุดมาวิเคราะห์ค่า Reliability เป็นรายชื่อจากแนวคิดของ Karl Pearson ที่เรียกว่า สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) ซึ่งการคัดเลือกแบบสอบถามรายชื่อจะพิจารณาจากค่า  $r = 0.3$  (Nunnally & Berstein, 1994: 305) ขึ้นไปในการนำมาใช้และนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่กำหนดไว้ แล้วทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาคำนวณหา Reliability โดยใช้วิธีการคำนวณ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (Cronbach, 1990, pp. 202-204) จากผลการวิจัย พบว่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยรวมเท่ากับ 0.87

### 4. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ซึ่งได้ใช้โปรแกรม Microsoft Office ประเภท Microsoft Excel

4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา วิจัยฉบับนี้มีตัวแปรบางประเภทเป็นตัวแปรประเภท Categorical จึงต้องวิเคราะห์ด้วยสถิติสหสัมพันธ์แบบ Polychoric Correlation เพื่อใช้ในการจัดเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ และทำการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบ หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relation Model) ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสมผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ด้วยโปรแกรม LISREL

4.3 การประเมินผลความถูกต้องของแบบจำลอง (Model Evaluation) ซึ่งผู้วิจัยทำการประเมิน 2 ส่วน (Bollen, 1989, pp. 256-288) ดังนี้

4.3.1 การประเมินความกลมกลืนของแบบจำลอง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) โดยใช้ค่าสถิติในการประเมิน ได้แก่

(1) ค่าสถิติ Chi-Squares ( $\chi^2$ ) เพื่อใช้สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance Metric) ของประชากรกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่า โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 (Error Type One) ที่ระดับ 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) ถ้าผลการทดสอบพบว่า ค่า Chi-Squares  $\geq 0.05$  แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance Metric) ของประชากรกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าไม่แตกต่างกัน กล่าวคือแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ถ้าในทางตรงกันข้ามถ้าค่า Chi-Squares  $< 0.05$  แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance Metric) ของประชากรกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่ามีความแตกต่างกัน กล่าวคือ แบบจำลองไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผลการวิจัย พบว่า ค่า  $\chi^2 = 1,820$  และ  $p = 0.00$

(2) ดัชนีบ่งบอกความกลมกลืน (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองที่กำหนดขึ้น ได้แก่ CFI SRMR RMSEA NFI และ GFI จากผลการวิจัย พบว่า CFI = 0.98, SRMR = 0.42, RMSEA = 0.05, NFI = 0.96 และ GFI = 0.98

4.3.2 ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในแบบจำลอง (Component Fit Measure) ซึ่งจะทำการประเมินความกลมกลืนหลังจากการประเมินแบบจำลองภาพรวมแล้ว ทำให้ทราบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริงหรือหลอกลวง (Spurious) ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยยึดหลักการพิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมดังต่อไปนี้

(1) ขนาดของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) จะต้องมีขนาดเล็ก พิจารณาได้จากค่าพารามิเตอร์ (Parameter) ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ (Significance)

(2) ค่า Determination Coefficient :  $R^2$  หรือเรียกว่า Squared Multiple Correlation ของตัวแปรสังเกต (Observation Variables) หรือเรียกว่า Predictor โดยจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งถ้าผลการทดสอบพบว่า ค่า  $R^2$  มีค่าสูงหรือเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่า แบบจำลองมีค่า Validity สูง (Joreskog & Sorbom, 1996, p. 26)

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการประสมผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง (EFFE) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกด้านคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (LEADS) ตัวแปรแฝงภายนอกด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว (PERSO) ตัวแปรแฝงภายในด้านรายได้และแรงจูงใจ (INCOME) และตัวแปรแฝงภายในด้านการบริหารการตลาด (COMP) และในการวิจัยได้มีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 31 ตัวแปร คือ ตำแหน่ง ( $Y_1$ ) เกียรติยศรางวัล ( $Y_2$ ) ยอดจำหน่ายต่อเดือน ( $Y_3$ ) ยอดจำหน่ายของกลุ่ม ( $Y_4$ ) รายได้ต่อเดือน ( $Y_5$ ) การพบปะลูกค้า ( $Y_6$ ) การหาจำนวนสมาชิกใหม่ ( $Y_7$ ) เทคนิคการหาลูกค้า ( $Y_8$ ) เทคนิคการขยายทีม ( $Y_9$ ) เทคนิคการสร้างทีมงาน ( $Y_{10}$ ) การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับสินค้า ( $Y_{11}$ ) เทคนิคในการบริหารเวลา ( $Y_{12}$ ) เพศ ( $X_1$ ) ระยะเวลา ( $X_2$ ) ระดับการศึกษา ( $X_3$ ) อาชีพ ( $X_4$ ) ระดับรายได้ ( $X_5$ ) สถานภาพ ( $X_6$ ) ระยะเวลาในการทำธุรกิจ ( $X_7$ ) ลักษณะการทำธุรกิจ ( $X_8$ ) เหตุผลในการเลือกทำธุรกิจ ( $X_9$ ) การมีใจรักของผู้นำ ( $X_{10}$ ) ความอดทน อดกลั้นของผู้นำ ( $X_{11}$ ) การปรับตัวของผู้นำ ( $X_{12}$ ) การพิจารณาตัดสินใจของผู้นำ ( $X_{13}$ ) ความกระตือรือร้นของผู้นำ ( $X_{14}$ ) ความรับผิดชอบของผู้นำ ( $X_{15}$ ) การเสียสละของผู้นำ ( $X_{16}$ ) ความซื่อสัตย์ของผู้นำ ( $X_{17}$ ) สติปัญญาของผู้นำ ( $X_{18}$ ) และการจูงใจของผู้นำ ( $X_{19}$ )

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยฉบับนี้ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ตลอดจนกระบวนการดำเนินการ

วิจัย ซึ่งรายชื่องานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะมีไว้ในบรรณานุกรม และอีกส่วนหนึ่งได้นำเสนอไว้ ดังนี้

Analoul (1998) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการจัดการของผู้จัดการในองค์การของรัฐ ประเทศกานา พบว่าตัวแปรที่สามารถกำหนดประสิทธิผลในการจัดการได้แก่ การรับรู้ การตระหนักรู้ สมรรถนะ ความต้องการ และแรงจูงใจ

Garrett (1996) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานในโรงพยาบาล 14 แห่ง ในรัฐ Mid Atlantic โดยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารหน่วยดูแลสุขภาพ 28 คน ผู้บริหารโรงพยาบาล 8 คน ผู้บริหารฝ่ายพยาบาล 9 คน และผู้บริหารฝ่ายพัฒนาพนักงาน 11 คน พบว่าประสิทธิผลของการพัฒนาพนักงานนั้นสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยปัจจัยทางด้านบรรยากาศองค์การที่ให้คุณค่าของการศึกษาในองค์การ การให้ทุนและทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการพัฒนาพนักงาน

Jackson (1999) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของคณบดีและผู้บริหารในสถานศึกษาแห่งหนึ่ง พบว่าคณบดี ผู้บริหาร และอาจารย์รับรู้ว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรารถนาที่จะแสดงความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้น และรับรู้ว่าคุณนามีประสิทธิผลและมีความพึงพอใจสูง

Leli (1999) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการแบบแลกเปลี่ยนกับผลลัพธ์อันได้แก่ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจและความพยายามที่เพิ่มขึ้น กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้อำนวยการองค์การให้บริการผู้ยากไร้ และพนักงานของกรรมการแต่ละคนพบว่าพนักงานรับรู้ว่าคุณอำนาจการที่แสดงถึงการวางแผนและลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลในการทำงานมีความพึงพอใจที่

จะทำงานด้วย และสามารถที่จะจูงใจให้พนักงานได้ใช้ความพยายามมากขึ้น

Xenikou, A. and M. Simosi. (2006) ศึกษาเรื่อง Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance โดยทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและวัฒนธรรมองค์การที่จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยของสถาบันทางการเงินแห่งหนึ่งในประเทศกรีซ โดยทำการศึกษาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างประมาณ 300 กว่าคนจาก 32 สาขา ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Correlation และ Path Analysis พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก และสามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประกอบการของหน่วยธุรกิจ โดยส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจ

Wolfe (1998) ศึกษาเรื่อง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้รับการแต่งตั้งทางการเมืองในรัฐบาลกลางตามการรับรู้ของผู้จัดการฝ่ายบริการผู้บริหารอาวุโส พบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน และความพึงพอใจของผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

## สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

### 1. ผลการพัฒนาโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น

ผลศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง จากปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ปัจจัยด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว ปัจจัยด้านรายได้และแรงจูงใจและปัจจัยด้านการบริหารการตลาด เมื่อนำโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงมาพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากผลการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบ

ของตัวแปรพบว่า ค่าที่ปรากฏบนเส้นอิทธิพลของตัวแปร แสดงได้ดังรูปที่ 1

ส่วนใหญ่จะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

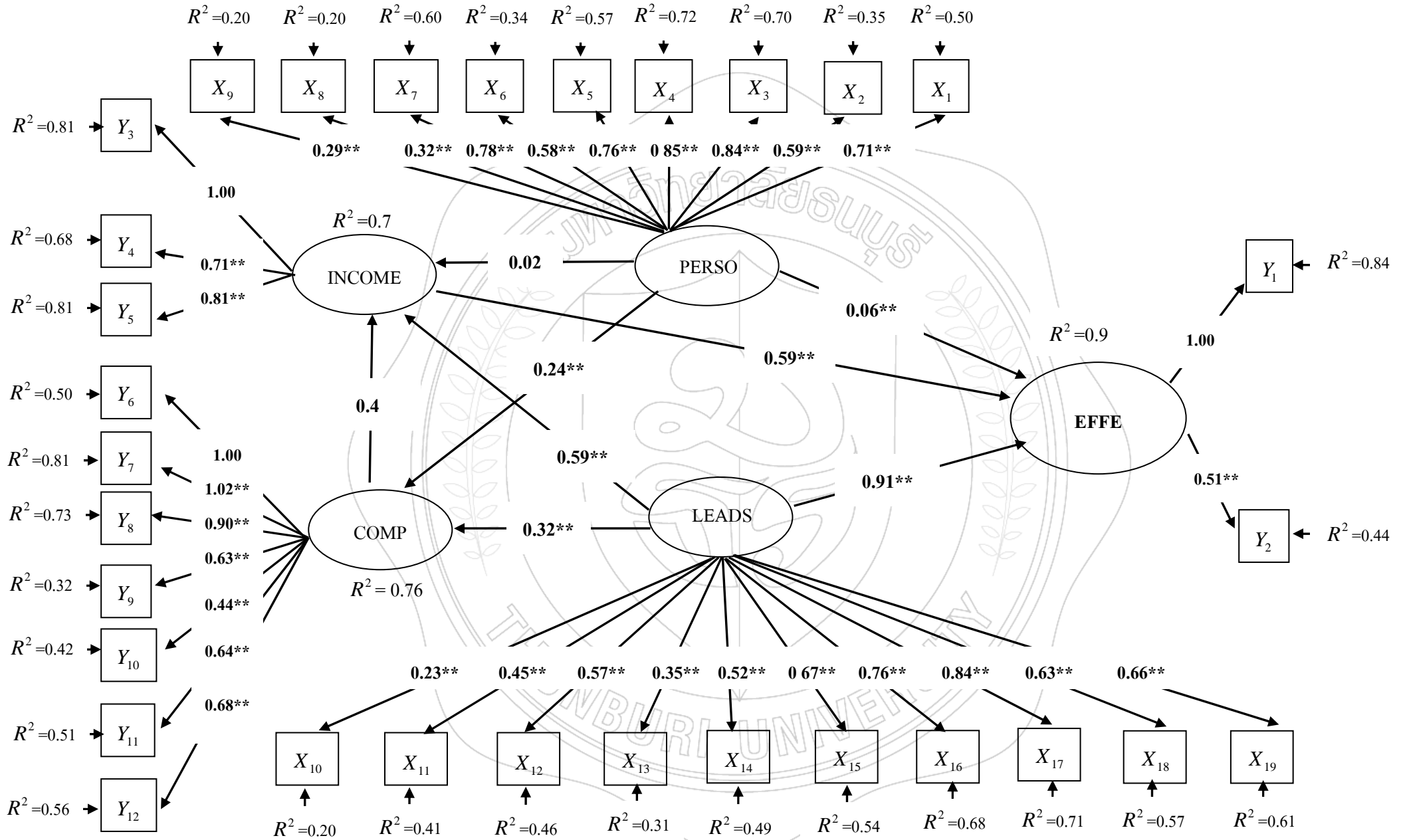
จากรูป 1 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของโมเดลเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบดัชนีความกลมกลืนของโมเดลที่พัฒนากับเกณฑ์มาตรฐาน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติในโมเดล
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	$\chi^2 = 1,820$ (P = 0.0), df=415
GFI	มากกว่า 0.90	0.95
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.42
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.05
NFI	มากกว่า 0.9	0.96
CFI	มากกว่า 0.9	0.98

จากตารางที่ 1 และรูปที่ 1 ผลศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง จากปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ปัจจัยด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว ปัจจัยด้านรายได้และแรงจูงใจ และปัจจัยด้านการบริหารการตลาด โดยเปรียบเทียบค่าดัชนีความกลมกลืนในโมเดลกับค่ามาตรฐาน พบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการประสิทธิผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขาย

ตรงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ที่อยู่ในระดับสูง แม้ว่าค่าสถิติ  $\chi^2$  เป็นค่าสถิติที่ได้รับอิทธิพลจากขนาดตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ได้ง่าย และจากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนการประสิทธิผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรงได้ร้อยละ 91.00 ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในงานวิจัยฉบับนี้มีความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1



Chi-Square = 1,820, df = 415, p-value = 0.00, RMSEA = 0.05

รูปที่ 1 การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการประสพผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง



2. ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ในโมเดล ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการประสพผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง

พบว่า ปัจจัยแต่ละด้านย่อมมีอิทธิพลที่แตกต่างกันดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรจาก โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการประสพผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง

ตัวแปร	R <sup>2</sup>	PERSO			LEADS			COMP			INCOME		
		DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
EFFE	0.91	0.06*	0.01	0.07*	0.91*	-0.06	0.97**	-	0.03	0.03	0.59**	-	0.59**
COMP	0.76	0.24**	-	0.24**	0.32**	-	0.32**	-	-	-	-	-	-
INCOME	0.75	0.02	0.1**	0.12**	0.59**	0.13**	0.72**	0.4	-	0.4	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กำหนดให้ DE = Direct Effect IE = Indirect Effect TE = Total Effect

จากตารางที่ 2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด ต่อการประสพผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง คือตัวแปรแฝงภายนอกด้านคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (LEADS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.91 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ ตัวแปรแฝงภายในด้านรายได้และแรงจูงใจ (INCOME) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และตัวแปรแฝงภายนอกด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว (PERSO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานมีค่า 0.06 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อการประสพผลสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง พบว่า ไม่มีตัวแปรแฝงตัวใดมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ 0.05

อย่างไรก็ตาม จากโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นดังกล่าว ยังพบว่าตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด ต่อการบริหารการตลาด (COMP) คือตัวแปรแฝงภายนอกด้านคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (LEADS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.32 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ ตัวแปรแฝงภายนอกด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว (PERSO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานมีค่า 0.24 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสูงสุด ต่อรายได้และแรงจูงใจ (INCOME) คือตัวแปรแฝงภายนอกด้านคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (LEADS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และ 0.13 ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ปัจจัยด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว ปัจจัยด้านรายได้และแรงจูงใจ และปัจจัยด้านการบริหารการตลาด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดทั้งอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนั้น ในการวางแผนตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญเป็นหลักเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานสูงสุดต่อไป

1.2 งานวิจัยฉบับนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างโมเดลกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในส่วนภาครัฐบาลและเอกชน ซึ่งจะต้องมีการปรับให้เข้ากับบริบทและประเภทของงานนั้นๆ

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ปัจจัยด้านลักษณะข้อมูลส่วนตัว ปัจจัยด้านรายได้และแรงจูงใจ และปัจจัยด้านการบริหารการตลาด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง ได้ร้อยละ 91 จึงเห็นสมควรว่าน่าจะมีปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือจากกรอบแนวคิดของงานวิจัยฉบับนี้ ที่สามารถนำมาใช้เพื่ออธิบายให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง สำหรับบริษัท คังเซน-เคนโก อินเตอร์เนชั่นแนล

จำกัด จึงควรศึกษาในธุรกิจขายตรงสำหรับบริษัทอื่นๆ ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่นๆ ทั้งตัวแปรแฝง และ/หรือตัวแปรสังเกต ที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของผู้จำหน่ายอิสระในธุรกิจขายตรง แตกต่างกันไป เพื่อให้โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นที่สร้างขึ้นสามารถนำไปวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ได้สูงสุด

2.3 การออกแบบการวิจัยควรจะพิจารณาในลักษณะที่ยอมรับให้ความคลาดเคลื่อน ในการวัดตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันได้ กล่าวคือ ควรมีการวิเคราะห์ตามโมเดลอิสระแทนที่จะใช้การวิเคราะห์เส้นทางตามแบบเดิม และไม่ควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาเกณฑ์ความกลมกลืนจากค่า Chi-Square:  $\chi^2$  เป็นลำดับแรก เพราะว่า ถ้าจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษายังมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าไรก็จะส่งผลให้ค่า Chi-Square:  $\chi^2$  เกิดนัยสำคัญทางสถิติได้ง่ายขึ้นเช่นกัน

2.4 ถ้าผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยว่าจะตรวจสอบองค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผู้วิจัยจะต้องกำหนดตัวแปรสังเกต (Observed Variable) ให้มากกว่า 3 ตัวแปร ในแต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variable) เพราะมีฉะนั้นจะทำให้ค่า Degree of Freedom เท่ากับศูนย์

2.5 สำหรับการเลือกตัวสถิติที่ใช้ในการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นนั้น มีหลายตัว เช่น Chi-Square :  $\chi^2$   $\chi^2/df$  NCP RMR SRMR RMSEA ECVI GFI AGFI CN NFI NNFI IFI RFI CFI PGFI PNFI AIC CAIC เป็นต้น ซึ่งจะต้องเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับงานวิจัยแต่ละประเภทนั้นๆ และให้เหมาะสมกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยให้มากที่สุด ไม่ควรเลือกใช้มากเกินไปและน้อยจนเกินไปจนขาดความถูกต้องและสมบูรณ์ของโมเดล

2.6 การปรับโมเดลให้เกิดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะต้องยึดหลักของ Hox & Bechger เป็นหลัก

สำคัญคือ 1) ต้องมีเหตุผลเชิงทฤษฎีและสามารถอธิบายได้  
 2) การปรับนั้นจะต้องมีการปรับที่ละ 1 Parameter เท่านั้น  
 แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ 3) ในการปรับจะต้องทำการ  
 พิจารณาค่า Modification Index: MI ร่วมกับ Expected  
 Parameter Change: EPC ซึ่งเป็นค่าที่บอกขนาดและทิศทาง  
 ของพารามิเตอร์ที่จะปรับ ดังนั้นค่าพารามิเตอร์ที่ควรปรับ  
 จะต้องมีค่า EPC และค่า MI สูงที่สุด

การเลือกนำเข้าตัวแปรสังเกต (Observed Variables) ใน  
 แต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variables) ทางผู้วิจัยขอแนะนำว่า  
 ทางเลือกหนึ่งควรพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มี  
 นัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น เพื่อให้โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นเกิด  
 ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ในระดับสูง

## เอกสารอ้างอิง

- [1] กรมพัฒนาธุรกิจทางการค้า “ข้อมูลตลาดรวมของ  
 ประเทศไทย” กระทรวงพาณิชย์. 2552.
- [2] Abbott, C. A. “A Model of Biology Leadership for  
 Administration of Christian Schools”, [CD-ROM  
 (ACC 9928096)], UMI Company, (DAI-A 60/04),  
 (1999)
- [3] Analoul, F. “Behavioral and Causal Influences on  
 Individual Managerial Effectiveness in the  
 Ghanaian Public Sector”, International Journal of  
 Public Sector Management, 11, (1998) : 300-303
- [4] Arbuckle, J.L. “Amos user’s guild”. Chicago: Small  
 waters corporation. (1995).
- [5] Avolio Burce, Antonakis John and Sivasubramaniam  
 Nagaraj. “Context and leadership : an examination  
 of the nine-factor full-range leadership theory using  
 the Multifactor Leadership Questionnaire”, The  
 leadership Quarterly, (2003)
- [6] Bass, B.M. “From Transactional to Transformational  
 Leadership : Learning to share the vision”. Reading  
 in Organizational Behavior, Massachusetts : Ally  
 and Bacon a division of simon & Schuster, Inc,  
 (1992)
- [7] Bass, B.M. and B.J. Avolio. “Improving  
 Organizational Effectiveness through  
 Transformational Leadership”, California : SAGE  
 Publications Ltd, (1994)
- [8] Bollen, K.A. “Structural equations with latent  
 variables” New York: John Wiley & Sons. (1989).
- [9] Carr, J. Z. *et al.* “Climate Perceptions Matter: A  
 Meta – Analytic Path Analysis Relating Molar  
 Climate, Cognitive and Affective States, and  
 Individual Level Work Outcomes”, Journal of  
 Applied Psychology, 88, (2003) : 605 – 617
- [10] Chadwick, L.J. “A Comparative Analysis of  
 Transformational and Transactional Leadership in  
 Public School Principals and their Effect on School  
 Culture”, [CD-ROM (ACC9936647)]. UMI  
 Company. (DAI-A 60/06), (1999)
- [11] Cited in Yukl Gary, “Leadership in Organizations”,  
 Prentice- Hall Inc, New Jersey, (2002)
- [12] Cronbach, L.J. “Essentials of Psychological  
 testing.” 5 th ed. Now York: Harper Collins.  
 (1990).
- [13] Diamantopoulos, A., & Siguaw, J.A. “Introducing  
 LISREL”. London; Thousand Oaks, New Delhi.
- [14] Evans, G.L. “The Relationship between  
 Organizational Climate and Job Satisfaction as  
 Reported by Community College Presidents”.  
 [CD-ROM (ACC9800098)]. UMI Company.  
 (DAI-A 58/07), (1996)
- [15] Fiedler, F. E. “A Theory of Leadership  
 Effectiveness”, New York : McGraw-Hill Book  
 Company, (1967)
- [16] Garret, F.H. “A Grounded Theory of Staff  
 Development Effectiveness”. [CD-ROM  
 (ACC9714001)]. UMI Company. (DAI-B 57/11),  
 (1996)
- [17] Gilmer, B. Von Haller and Deci, Edward L.  
 “Industrial and Organizational Psychology”.  
 McGraw Hill Book Company Sydney, (1977)
- [18] Holland, John L. “The Psychology of Vocational  
 Choice.” Blaisdell Publishing Co. , (1966)
- [19] Hox, J.J.& Bechger, T.M. “An introduction to  
 structural equation modeling.” Family Science  
 Review.11, : 354-373, (2002)
- [20] Hysong, S.J. “The Role Of Technical Competence  
 in Managerial Effectiveness : Mediators and  
 Moderators”. ProQuest-Dissertation Abstracts.  
 [CD-ROM (ACC9969272)]. UMI Company.  
 (DAI-B 61/04), (2000)

- [21] Jackson, R.L. "Transformational and Transactional Leadership in Division Administration at Three Institutions of Higher Education : An Application of Bass And Avolio Multifactor Leadership Questionnaire". PreQuest-Dissertation Abstracts. (DAI-A60/07, January 2000): 2308, (1999)
- [22] Jackson, Ralph w. And Hisrich, Robert D. "Sale and Sales Management." New Jersey: Prentice – Hall Inc. (1996).
- [23] Jordan, D.H. "Information System Development : An Investigation of Leader Behavior, Communication Competency, and Communicator Style as Predictors of Project Leader Effectiveness". [CD-ROM (ACC9504489)]. UMI Company. (DAI-A 55/09), (1994)
- [24] JoseFowitz, A. J. "The Effects of Management Development Training on Organizational Climate". Minnesota: University Micro films International/A Bell & Hollew Information Company, (1984)
- [25] Joreskog, K.G., & Sorbom, D. "LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language." Chicago: Software International. , (1966)
- [26] King,M.I. "Extraordinary Leadership in Education : Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Effectiveness,Satisfaction, and Organization Climate in k-12 and Higher Education", [CD-ROM(ACC 9002882)]. UMI Company.(DAI-A 50/80), (1989)
- [27] Leli, L.G. "The Relationship between Planning, Transformational Leadership and Transactional Management". [CD-ROM (ACC 9934768)], UMI Company, (DAI-A 60/06), (1999)
- [28] Lewin, Kurt. "Field Theory in Social Science", New York : Harper and Brother, (1951)
- [29] Likert, R. "The Human Organization : Its Management and Value", New York : McGraw-Hill, (1967)
- [30] Likert, Rensin and Likert Jane. "New Way of Managing Conflict". New York : McGraw-Hill, (1967)
- [31] Liao, Y.M. "School Climate and Effectiveness in Taiwan's Secondary School", (China), [CD-ROM (ACC 9600820)], UMI Company, (DAI-A 56/09), (1994)
- [32] Lowe, K.B., K.G. Kroeck, and N. Sivasubramaniann (eds.), "Effectiveness of Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", Leadership Quarterly, (1996)
- [33] Mason, A.M. "Perceptions of Presidential Leadership by Chief Academic Officers And their Relationships to Job Satisfaction, Motivation toward Extra Effort, and Perceived Effectiveness in American Community Colleges : A Composite Model of Transformational and Transactional Leadership". [CD-ROM (ACC 9826008)]. UMI Company. (DAI-A 59/03), (1998)
- [34] Mosley, D.C., P. H. Pietri and L. C. Megginson. "Management, Leadership in Action". NewYork: Harper Collins College, (1996)
- [35] Muchinsky, "P. M. Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology", Wadsworth Thomson Learning Inc, California, 6th ed, (2000)
- [36] Mundel, M. E. "Improving Productivity and Effectiveness". New Jersey:Prentice-Hall, Inc, (1983)
- [37] Nischan, T.P. "Transformational Leadership as a Predictor of Effectiveness, Extra Effort, and Satisfaction in a Community College Classroom Environment". [CD-ROM (ACC 9735927)]. UMI Company. (DAI-A 58/06), (1997)
- [38] Nunnally, Jum C. and Bernstein, Irah. "Psychometric Theory." 3 rd ed. Now York: Mc Graw-Hill. , (1994)
- [39] P. Hersey and K. H. Blanchrd. "Management of Organization Behavior", Englewood Cliff. New Jersey. : Prentice-Hill, (1969)
- [40] Robbins Stephen. "The Administrative Process", New Jersey : Prentic-Hill, (1976)
- [41] Saris, W.E. & Stronkhorst, L.H. "Causal modeling in non experimental research" : An introduction to the Lisrel Approach Dissertation Abstracts Introductory, 47(7), 2661-A. (1987).
- [42] Scarpero, D. B. "The Relationship of Organizational Climates and Interpersonal Conflict Management". Dissertation Abstracts International-Section B: The Science and Engineering, Vol 60(9-B): 4946, (April)(2000)
- [43] Slivinski, L. W. and D. C. Forster. "Developmental Recommendations and Resources: Leadership Competencies for ADMs and Senior Executives", ไ้ระบุนิตานที่พิมพ์, (1996)
- [44] Sparks, J. R. and J. A. Schenk. "Explaining the Effects of Transformational Leadership: an Investigation of the Effect of Higher-order Motives in Multilevel Marketing Organization", Journal of Organizational Behavior, (2001) : 849 – 869
- [45] Spencer, L. m. and S. M. Spencer. "Competence at Work: Model for SuperiorPerformance". New york:John Wiley&Sons,Inc, (1993)
- [46] Srisilpsophon, P. "Transformational Leadership and Performance Outcomes of Multinational Corporations in Thailand", [CD-ROM (ACC 9952385)], UMI Company, (DAI-A 60/11), (1999)
- [47] Stringer, R. "Leadership and Organizational Climate", Pearson Education, Inc, New jersey, (2002)
- [48] Steers Richard and Porter Lyman. "Motivation and Work Behavior", New York : McGraw-Hill : 365, (1979)
- [49] Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren H. "Hoe to Choose a Leadership Pattern", Journal of Business Review 36 : 95-101, (March)(1985)

- [50] Vermon Roche Hodgson, Inc. "How Leadership Influences Organizational Effectiveness", Available at [www.vrhconsulting.com/2003/vrhspringnews3ne.pdf](http://www.vrhconsulting.com/2003/vrhspringnews3ne.pdf), (2004)
- [51] Wiersma, W., & Jura, S.G. "Educational measurement and testing." 2 nd ed. Boston: Allyn and Bacon. (1990).
- [52] Wolfe, M. L. "Evaluating the Degree of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in Political Appointees as Percieved by the Senior Executive Service (SES) Manager", [CD-ROM (ACC 9821692)]. UMI Company. (DAI-A 59/01), (1998)
- [53] Xenikou, A., and S. Maria. (eds.). "Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance", Journal of Managerial Psychology (Online), [www.emerald.com](http://www.emerald.com), (April)(2007)
- [54] Yukl, G.A. "Leadership in Organizations", New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2nd ed, (1989)
- [55] Yukl, G. "Leadership in Organization", Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 3rd ed, (1994)

