

A Comparison of Buddhist Compassionate and Transformational Leadership in Relations with Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in The Leader¹

Keemaporn Leesmidt² and Prapimpa Jarunratanakul³

Received: January 16, 2022 Revised: May 8, 2022 Accepted: May 9, 2022

Abstract

Buddhist compassionate and transformational leadership are two models of leadership that have some similarities but are also distinct and may predict organizational outcomes through trust in the leader differently. The current study aimed to investigate and compare how Buddhist compassionate and transformational leadership would be related to organizational commitment through trust in the leader. Participants were 229 financial employees in Thailand. The four paper measurements, including Buddhist compassionate leadership, transformational leadership, trust in the leader, and commitment, were administered as a research instrument. Data were analyzed using Pearson's Correlational and Path Analysis. Results indicated that Buddhist compassionate and transformational leadership were correlated positively with trust in the leader ($r = .75, .22$, respectively) and organizational commitment ($r = .25, .17$, respectively) at .01 level of significance. The mediational analysis showed that trust in the leader exerted a partial positive mediating effect for both leadership models, with a stronger indirect effect ($\beta = .253$) for the Buddhist compassionate leadership model than for the transformational leadership model ($\beta = .056$).

Keywords: buddhist compassionate leadership, transformational leadership, trust in leader, organizational commitment

¹ This paper submitted in partial fulfillment of Doctoral Dissertation in Social Psychology, Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

² Graduate student, Doctoral Dissertation in Social Psychology, Faculty of Psychology, Chulalongkorn University.
Email: k.leesmidt531@gmail.com

³ Assistant Professor at Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน¹

กิมพร ลีสมีทธ์² และ ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล³

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธกับภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป เป็นโมเดลภาวะผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกัน ขณะเดียวกันยังมีคุณลักษณะจำเพาะ จึงอาจทำนายผลลัพธ์องค์การผ่านความไว้วางใจในผู้นำแตกต่างกัน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและแบบนักปฏิรูป ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร ผ่านความไว้วางใจในผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจากสถาบันการเงินจำนวน 229 คน ใช้การตอบแบบสอบถามกระดาษ เครื่องมือที่ใช้มี 4 ฉบับ ได้แก่ มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป มาตรวัดความไว้วางใจในผู้นำ และมาตรวัดความผูกพัน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในผู้นำ ($r = .75, .22$ ตามลำดับ) และความผูกพันกับองค์กร ($r = .25, .17$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน แสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบและความผูกพันกับองค์กร โดยความไว้วางใจในผู้นำจากโมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีค่าอิทธิพลทางอ้อม ($\beta = .253$) สูงกว่าโมเดลภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($\beta = .056$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ความไว้วางใจในผู้นำ ความผูกพันกับองค์กร

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

² นิสิตปริญญาเอก สาขาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: k.leesmidt531@gmail.com

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

จากความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เศรษฐกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว พนักงานองค์กรมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้น ภายใต้ความเร่งรีบและข้อจำกัดหลายด้าน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง บุคลากรมีความเครียดสะสม นำไปสู่การลาออกจากการงาน (Anderson et al., 2017)

การสร้าง ความผูกพันกับองค์กร (organizational commitment) เป็นการรักษากำหนดพนักงานที่มีศักยภาพ จากการลดเจตนาลาออกภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันแปร รวมถึงลดเวลาและทรัพยากรในการหาบุคลากรทดแทน ทำให้อัตราการลาออกต่ำลง องค์กรมีประสิทธิภาพระยะยาว (Brockner et al., 1997; Burke et al., 2007) โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานยุคปัจจุบันผูกพันกับองค์กร คือ ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นทักษะการบริหารความสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อการจัดการองค์กร แสดงถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำในการปรับแรงจูงใจ เจตคติ พฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (Kouzes & Posner, 2007) จากการเป็นปัจจัยตั้งต้นของความไว้วางใจในผู้นำ (trust in leader) (Neubert et al., 2013) ซึ่งเป็นกลไกทางสังคมที่ทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์กรมากขึ้น (Dirks & Ferrin, 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรม แม้มีการพบหลักฐานความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และความผูกพันกับองค์กรผ่านความไว้วางใจในผู้นำ (Dirks & Ferrin, 2002; Prilanti et al., 2020; Yuan et al., 2021) แต่เนื่องด้วยเจตคติการทำงานของประชากรยุคใหม่แตกต่างจากอดีต การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องปรับทฤษฎีภาวะผู้นำให้ทันสมัย เพื่อตอบโจทยความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Anderson et al., 2017) รวมถึงการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันเมื่อนิยมใช้ความไว้วางใจเป็นกลไกเสริมประสิทธิผลการบริหารงานของผู้นำเพิ่มขึ้น (Legood et al., 2021) แต่ยังไม่พบงานวิจัยใดที่ทำการศึกษเปรียบเทียบอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ที่บูรณาการขึ้นตามกรอบแนวคิดความไว้วางใจในภาวะผู้นำ (Burke et al., 2007) และภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Bass, 1985) ซึ่งมีคุณภาพการบริหารงานเป็นที่ยอมรับในสากล (Khattak et al., 2020; Prilanti et al., 2020) ด้านการทำนายความไว้วางใจและผลลัพธ์องค์การโดยตรง การวิจัยนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อตอบช่องว่างการวิจัยดังกล่าว โดยสำรวจอิทธิพลของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อความผูกพันกับองค์กร ผ่านความไว้วางใจในผู้นำ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรยุคปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment)

ความผูกพัน (Commitment) เป็นผลลัพธ์เชิงเจตคติของความไว้วางใจในผู้นำ (Burke et al., 2007; Neubert et al., 2013) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าต่อจิตใจของบุคคล สามารถเกิดขึ้นกับคน สัตว์ สิ่งของ สถานที่ ในเวลาเดียวกัน โดยบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อรักษาสายสัมพันธ์ไว้ (Klein et al., 2012)

การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร เป็นหนึ่งในเป้าหมายสูงสุดขององค์การจำนวนมาก เนื่องจากความผูกพันมีอิทธิพลทำนายนายความตั้งใจลาออกสูงสุด รวมถึงเป็นตัวแปรบ่งชี้ประสิทธิภาพรวมขององค์การ จากการลดอัตราหยุดงานและลาออก (Han & Jekel, 2011; Salvolainen & Lopez-Fresno, 2012) บุคลากรที่มีความสัมพันธ์ภายในองค์การเชิงบวก จึงผูกพันตนเองเข้ากับองค์การ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีค่าไว้ ด้วยการเต็มใจเสียสละ ทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นการตอบแทนสูงสุดในความสัมพันธ์ทางสังคม (Gouldner, 1960) รวมถึงมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน ทำให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Meyer & Allen, 1991; Porter et al., 1974) ความผูกพันกับองค์การยังเพิ่มพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยบ่งชี้คุณภาพและความสำเร็จขององค์การในยุคปัจจุบัน (Ribeiro et al., 2020)

ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust in leader)

ความไว้วางใจ เป็นกลไกทางสังคมที่สำคัญยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในองค์การ (Dirks & Ferrin, 2002) หมายถึง ความคาดหวังเชิงบวกเกี่ยวกับเจตนาและการกระทำของผู้อื่น (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) ปัจจัยการเกิดความไว้วางใจตามแนวคิดของ McAllister (1995) แบ่งเป็น 2 ด้าน 1) ความไว้วางใจจากความรู้สึก (affective trust) บุคลากรเชื่อใจผู้นำผ่านความรู้สึกและความสัมพันธ์ทางบวก 2) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (cognitive trust) บุคลากรเชื่อใจผู้นำจากการประเมินหลักคุณธรรมความน่าเชื่อถือ

ทฤษฎีที่อธิบายอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำต่อความผูกพันกับองค์การ ได้แก่ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) (Blau, 1964) และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) สำคัญของทฤษฎีเสนอถึงการแสดงพฤติกรรมระหว่างบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการอยู่ร่วมกันในสังคมต้องพึ่งพาอาศัยกัน การแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงเป็นบรรทัดฐานที่คอยควบคุมพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะสังคมองค์การที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีเป้าหมายการทำงานเพื่อดำรงชีพ ย่อมมีการแลกเปลี่ยนที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานสมัครใจ โดยคาดหวังประโยชน์ตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง เกิดเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ที่ซึ่งคุณภาพของพฤติกรรมผู้นำสามารถสร้างระบบความสัมพันธ์ จากการบริหารจัดการเชิงบวกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตอบรับด้วยพฤติกรรมลักษณะเดียวกัน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมีความลึกซึ้งกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ นำไปสู่การตอบแทนความไว้วางใจด้วยความผูกพัน หลักฐานความเป็นปัจจัยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิผลองค์การของ

ความไว้วางใจ ได้รับการยืนยันด้วยผลงานวิจัยมาโดยตลอด (Brockner et al., 1997; McAllister, 1995) เช่น การศึกษา Meta-analysis ของ Colquitt et al. (2013) พบความไว้วางใจเป็นตัวแทนที่เที่ยงตรงที่สุดของ กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม รวมถึงผลการศึกษาดังอื่น ๆ พบว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นปัจจัยตั้งต้นของ ความผูกพันกับองค์กร (Pillai et al., 1999) ดังเช่น งานวิจัยของ Dirks and Ferrin (2002) งานวิจัยของ Burke et al. (2007) และงานวิจัยของ Prilanti et al. (2020)

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Buddhist compassionate leadership)

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์การ บูรณาการจากแนวคิดความไว้วางใจในภาวะผู้นำของ Burke et al. (2007) ซึ่งดัดแปลงมาจากทฤษฎีความไว้วางใจ (Mayer et al., 1995) ร่วมกับการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากวัฒนธรรมตะวันตก (Bass, 1985; Walumbwa et al., 2008) คุณลักษณะความเมตตาของผู้นำจากวัฒนธรรมตะวันออก (Cheng et al., 2004) และภาวะการบริหารงานของผู้นำไทยตามหลักพรหมวิหาร 4 (Chalernpolyothin et al., 2017) ได้เป็น มโนทัศน์ภาวะผู้นำที่เสริมสร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างทฤษฎีของภาวะผู้นำแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริม (facilitating) ผู้นำสนับสนุนทรัพยากร มอบโอกาสความก้าวหน้าในสายงานแก่ บุคลากร 2) การเอาใจใส่ (considerate) ผู้นำช่วยเหลือ รับฟัง เป็นที่ปรึกษา เมื่อบุคลากรเกิดปัญหา 3) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (designing reward and recognition to express appreciation) ผู้นำมอบรางวัลแก่ผู้ทำผลงานดีและความพยายามในการทำงาน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น 4) ความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) ผู้นำบริหารงานตามหลักคุณธรรมที่องค์การและสังคมยอมรับ

จากการวิจัยเกี่ยวกับองค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ความไว้วางใจเป็นปรากฏการณ์ความเชื่อมั่นคาดหวัง เชิงบวกของบุคคล (Kramer, 1999; McAllister, 1995) เมื่อพนักงานไม่ไว้วางใจในผู้นำ ย่อมแสดงพฤติกรรมเชิงลบ ด้านการตรวจสอบ คัดลอกงาน เพื่อความปลอดภัยของตน ส่งผลให้การทำงานล่าช้า มีความตึงเครียดสูง คุณภาพ งานลดลง (Mayer & Gavin, 2005; Spector & Jex, 1998) ขณะที่พฤติกรรมเชิงบวกและคุณธรรมของผู้นำ สามารถบ่มเพาะความไว้วางใจแก่บุคลากร (Colquitt et al., 2007; Engelbrecht et al., 2017; Yang & Mossholder, 2010) ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น โดยทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการทำงาน รวมถึงอธิบายกลไกการเกิดความไว้วางใจในผู้นำอันนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก และการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory: SLT) (Bandura, 1986) เมื่อความไว้วางใจในภาวะผู้นำเกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนทาง สังคม (Konovsky & Pugh, 1994) ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ การดูแลเอาใจใส่ ความน่าเชื่อถือ ตลอดจนพฤติกรรม เชิงบวกของผู้นำย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสนิทสนมใกล้ชิด เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิกบน พื้นฐานของความไว้วางใจและพันธะผูกพัน (Blau, 1964) บุคลากรต้องการตอบแทนผู้นำด้วยการตั้งใจทิศตนใน การทำงาน โดยผู้นำที่มีพฤติกรรมเมตตากรุณาและคุณธรรมนับเป็นต้นแบบที่น่าเชื่อถือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไว้วางใจ

พร้อมแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม เมื่อความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงานเป็นบวก ผู้ปฏิบัติงานย่อมผูกพันกับองค์การเพิ่มขึ้น (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer & Gavin, 2005)

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป มีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาองค์การด้วยการบริหารงานแบบเสริมพลังอำนาจ พัฒนาโดย Bass (1985) โครงสร้างทฤษฎีแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (Idealized influence) ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่มีเสน่ห์ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายชัดเจน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรต้องการบรรลุเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยทำให้งานมีความหมาย เกิดความท้าทาย 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำสอนผู้ปฏิบัติงานให้รู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล เรียนรู้แก้ปัญหาด้วยมุมมองใหม่ 4) การติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำใช้เวลาแนะนำ สนับสนุนบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด

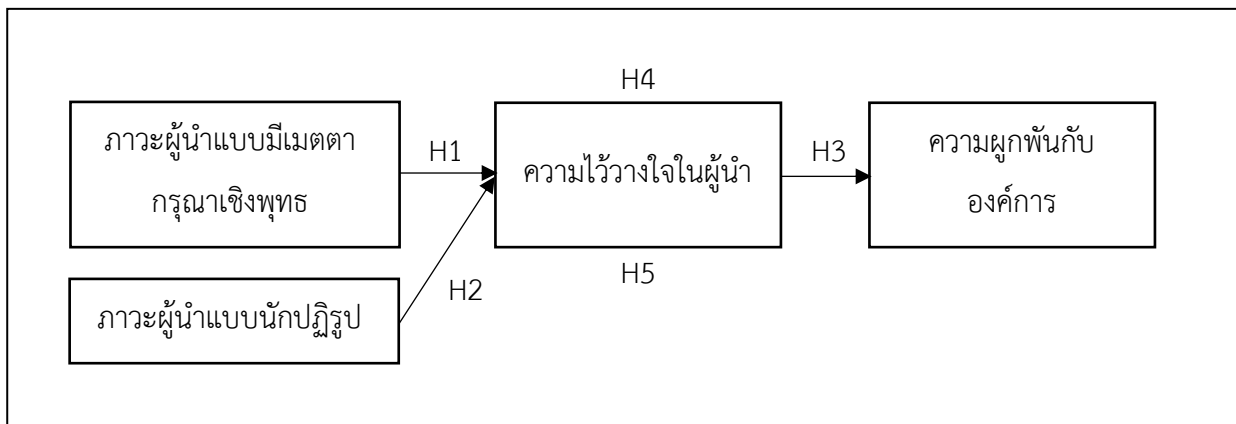
ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป เป็นรูปแบบผู้นำที่นิยมในการศึกษาภาวะผู้นำอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน (Tan et al., 2016) มีความเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ซึ่งเป็นกลไกบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารองค์การ (Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021) จากการสร้างความภูมิใจ ความเคารพ ความมั่นใจให้บุคลากร (Khattak et al., 2020) ทำให้บุคลากรพึงพอใจในความสัมพันธ์ เชื่อถือไว้วางใจผู้นำของตน (Gillespie & Mann, 2004) ทั้งนี้ความไว้วางใจในผู้นำเกิดจากการแลกเปลี่ยนที่มีคุณภาพ (Konovsky & Pugh, 1994) ตามหลักทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก และการเรียนรู้ทางสังคม ผู้นำแบบนักปฏิรูปที่บริหารงานบนความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนทางสังคมกับบุคลากร จึงสามารถสร้างความไว้วางใจในผู้นำ และส่งผ่านอิทธิพลไปสู่ความผูกพันกับองค์การ (Khattak et al., 2020; Pillai et al., 1999; Prilianti et al., 2020; Yuan et al., 2021) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจทำงานเพื่อองค์การ (Bass & Avolio, 1994) โดยเลียนแบบพฤติกรรมเชิงบวกจากผู้นำ ตามบรรทัดฐานการตอบสนองความสัมพันธ์เชิงบวกทางสังคม (Gouldner, 1960)

ในภาพรวม การวิจัยปัจจุบันศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองประเภทและความผูกพันกับองค์การ ผ่านความไว้วางใจในผู้นำ โดยผู้วิจัยคาดการณ์ว่าภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธส่งผลต่อระดับความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันกับองค์การสูงกว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป เนื่องจากแก่นทฤษฎีบูรณาการโดยอ้างอิงตามกรอบแนวคิดความไว้วางใจ จึงมีแนวโน้มส่งผ่านอิทธิพลไปสู่ความผูกพันกับองค์การมากกว่า

กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในผู้นำ
2. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในผู้นำ
3. ความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กร
4. ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความผูกพันกับองค์กร
5. ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและความผูกพันกับองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational research) ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันกับองค์กร โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัย เลือกพนักงานจากสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นกลุ่มศึกษา เนื่องจากสถาบันการเงินเป็นเครือข่ายที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งในปัจจุบัน สถาบันการเงินไทยกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาการลาออกของพนักงาน เช่นเดียวกับองค์กรจากทั่วโลก (Lim et al., 2017) การสร้างความผูกพันของพนักงานจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานด้านการเงินมีคุณภาพ สามารถสนับสนุนเครือข่ายธุรกิจต่าง ๆ ภายในประเทศให้เติบโตอย่างยั่งยืน

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเพศชายและหญิงจากสถาบันการเงินในประเทศไทย จำนวนกลุ่มตัวอย่างคำนวณตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) ซึ่งระบุกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 20 คนต่อหนึ่งตัวแปรทำนาย การวิจัยมีตัวแปรทำนาย 2 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 40 คน แต่เพื่อเพิ่มอำนาจทางสถิติ ผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่ม

ตัวอย่างขั้นต่ำ 200 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกตามสะดวก (Convenience sampling) เนื่องจากโครงสร้างงานของสถาบันการเงินทุกแห่งใช้การบริหารจัดการบนมาตรฐานเดียวกัน จึงอนุมานว่าลักษณะกลุ่มตัวอย่างเหมือนกับประชากร (Bank of Thailand, 2015) โดยมีเกณฑ์คัดเข้า คือ พนักงานคนไทย เพศชายและหญิง จากสถาบันการเงินในประเทศไทย อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน บุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเข้าหรือตอบแบบสอบถามรูปแบบเดียวกันทั้งฉบับ เว้นว่างทั้งหน้ากระดาษ ถูกคัดออก

เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ประเมินผลจากการรวมคะแนนมาตรวัดประมาณค่า (Likert scale) 5 ระดับ (ตั้งแต่ 1 *ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง* จนถึง 5 *เห็นด้วยอย่างยิ่ง*) เป็นองค์ประกอบเดียว การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดแปลใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (CITC) โดยกำหนดเกณฑ์จากความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงที่วัดกับคะแนนรวมทั้งชุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากนั้นวิเคราะห์ความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในของมาตรวัดทั้ง 4 มาตร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) จากแบบสอบถาม 5 ส่วน ดังนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถาบันการเงินที่ทำงานในปัจจุบัน หน่วยงาน ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน และระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

2. แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ใช้มาตรวัด Buddhist Compassionate Leadership Scale (BCLS) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย ข้อกระทง 20 ข้อ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ เป็นข้อทางบวก 17 ข้อ ข้อทางลบ 3 ข้อ ข้อทางลบใช้เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับข้อทางบวก แต่เป็นทิศตรงกันข้าม คะแนนที่เพิ่มขึ้นหมายถึง การรับรู้คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายใน (Cronbach's alpha) เท่ากับ .83

3. แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป แปลจากมาตรวัด Multifactor Leadership Questionnaire short form-6S (MLQ-6S) พัฒนาโดย Bass and Avolio (1992) มีข้อกระทง 12 ข้อ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ เป็นข้อทางบวกทั้งหมด คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง การรับรู้คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายใน เท่ากับ .92

4. แบบสอบถามความไว้วางใจ แปลจากมาตรวัด Interpersonal Trust Measures ของ McAllister (1995) มีข้อกระทง 10 ข้อ แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ เป็นข้อทางบวก 9 ข้อ ข้อทางลบ 1 ข้อ คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ความไว้วางใจในผู้นำมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดความไว้วางใจมีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายในเท่ากับ .87

5. แบบสอบถามความผูกพันกับองค์กร แปลจากมาตรวัด Klein et al., Unidimensional, Target-free measure (KUT) ของ Klein et al. (2014) มีข้อกระทงทางบวก 4 ข้อ คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดความผูกพันกับองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายในเท่ากับ .89

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ หลังจากกำหนดโครงสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ผู้วิจัยสร้างข้อกระทงตามวิธีการของ DeVellis (1991) จากนั้นทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ก่อนทดลองใช้แบบสอบถาม (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงิน เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน (EFA and CFA) ผลพบมาตรวัดประกอบด้วยข้อกระทง 20 ข้อ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริม 5 ข้อ การเอาใจใส่ 4 ข้อ การออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง 4 ข้อ ความยึดมั่นในคุณธรรม 7 ข้อ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ($\chi^2(152, N = 324) = 314.217, \chi^2/df = 2.07, p = .000, CFI = .947, TLI = .934, RMSEA = .057, SRMR = .045$) มีค่าน้ำหนักข้อกระทงตั้งแต่ .52 ถึง .88 ($\geq .30$) ข้อกระทงบ่งชี้ลักษณะที่ต้องการวัด (Hair et al., 2010) ผู้วิจัยจึงทดสอบความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) ของโครงสร้างภายในมาตรวัดและระหว่างมาตรวัด ผลพบมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (construct reliability) ระหว่าง .74 ถึง .86 ($\geq .60$) และมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับมาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (LMX), ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป, และพรหมวิหาร 4 ระหว่าง .67 ถึง .83 ($\geq .21$) แสดงถึงการมีความตรงเชิงลู่เข้าทั้งสองประเภท (Fornell & Larcker, 1981) เหมาะสมต่อการทดสอบสมมติฐาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกับผู้เข้าร่วมการวิจัยของสถาบันการเงินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สาขาของสถาบันการเงินเขตภาคกลางและภาคเหนือ ระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 รวมจำนวน 250 ชุด ได้รับการตอบกลับ 235 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94 ก่อนคัดแบบสอบถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก 6 ชุด เหลือตัวอย่างทั้งสิ้น 229 คน คิดเป็นร้อยละ 91.6 ของข้อมูลทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การทดสอบสมมติฐานใช้โปรแกรม SPSS และ Mplus โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์และทดสอบ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและสำรวจสถิติพื้นฐานของตัวแปรศึกษา ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis: PA)

ของโมเดลตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปด้วยโปรแกรม Mplus เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จริยธรรมในการวิจัย

การเข้าร่วมวิจัยเป็นความสมัครใจ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยถูกเก็บเป็นความลับ นำเสนอผลแบบภาพรวม ข้อมูลทั้งหมดถูกทำลายหลังงานวิจัยเสร็จสิ้น การวิจัยนี้ผ่านการรับรองจริยธรรมจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ 8 พฤศจิกายน 2562 (COA No. 254/2019)

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงินทั้งหมด 229 คน แบ่งเป็นเพศหญิง 129 คน เพศชาย 100 คน เท่ากับร้อยละ 56.3 และ 43.7 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง มีอายุเฉลี่ย 39.20 ปี $SD = 8.73$ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 83.8 อายุงานตั้งแต่เริ่มทำงานเฉลี่ย 8.01 ปี $SD = 8.00$ อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบันเฉลี่ย 6.54 ปี ($SD = 6.04$) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบันเฉลี่ย 4.02 ปี $SD = 3.11$ ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน พบภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในผู้นำ ($r = .75, .22$ ตามลำดับ) และความผูกพันกับองค์กร ($r = .25, .17$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรศึกษาทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกตามที่คาดหวัง ก่อนวิเคราะห์เส้นทาง (PA) ผู้วิจัยสำรวจความแปรปรวนจากวิธีการวัด (CMV) ด้วยการทดสอบองค์ประกอบเดียวของฮาร์แมน (Harman's single factor test) ไม่พบความลำเอียงของข้อมูล จึงตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายต้องไม่เกิน .90 สัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพือของความคลาดเคลื่อน (Variance Inflation Factor: VIF) ต้องมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ผลการตรวจสอบพบตัวแปรทำนายมีสหสัมพันธ์กันไม่เกิน .90 ดังตาราง 1 โดยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธและแบบนักปฏิรูปมีค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพือของความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 1.00 และ 1.10 ตามลำดับ ข้อมูลผ่านข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ

ตาราง 1

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรศึกษา ($N = 229$)

ตัวแปร	ตัวแปร			
	1	2	3	4
1. ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ	(.83)			
2. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป	.78**	(.92)		
3. ความไว้วางใจในผู้นำ	.75**	.22**	(.87)	
4. ความผูกพันกับองค์กร	.25**	.17**	.34**	(.89)
ค่าเฉลี่ย (M)	3.50	3.90	3.79	3.95
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	.43	.60	.61	.75

หมายเหตุ. ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าสัมประสิทธิ์ภายในของเครื่องมือ; * $p < .05$, ** $p < .01$.

การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis)

วิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรม Mplus (Muthén & Muthén, 2017) ความสอดคล้องของโมเดลอ้างอิงเกณฑ์ของ Hu and Bentler (1999) และ Schumacker and Lomax (2004) ($\chi^2/df < 5$, CFI $\geq .90$, TLI $\geq .90$, RMSEA $\leq .08$, SRMR $\leq .05$) โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก ($\chi^2/df = 1.11$, $p = > .05$, CFI = .999, TLI = .998, RMSEA = .022, SRMR = .012) สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ (BCL) และแบบนักปฏิรูป (TFL) อธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) ร้อยละ 70.8 โดยภาวะผู้นำทั้งสองแบบร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันกับองค์กร (OC) ร้อยละ 64.5

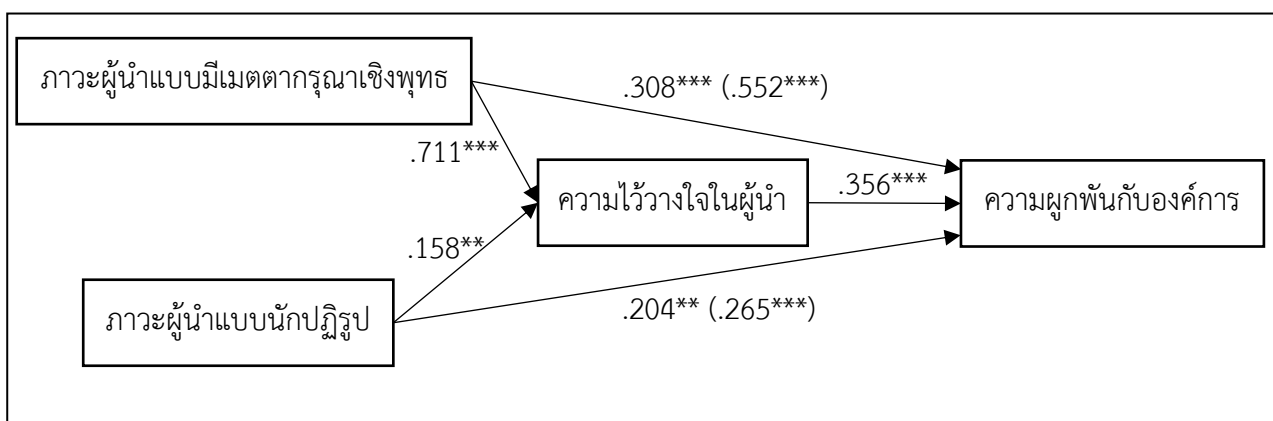
การวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน (Mediational analysis)

ตามข้อตกลงเบื้องต้นของ Shrout and Bolger (2002) อิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทำนายไปตัวแปรส่งผ่าน ($X \rightarrow M$; Path a) และจากตัวแปรส่งผ่านไปตัวแปรเกณฑ์ ($M \rightarrow Y$; Path b) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเกิดอิทธิพลส่งผ่านในโมเดล ผลการวิเคราะห์เส้นทางในภาพประกอบ 2 และตาราง 2 พบอิทธิพลทางตรงมีนัยสำคัญทางสถิติตามเกณฑ์กำหนด บ่งชี้ถึงการมีอิทธิพลส่งผ่านในโมเดล

ผลการทดสอบอิทธิพลส่งผ่าน พบความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธและความผูกพันกับองค์กร (Indirect effect: IE = .253) เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและความผูกพันกับองค์กร (IE = .056) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหลังจากใส่ตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำเข้าไปในโมเดล อิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปไปสู่ความผูกพันกับองค์กรยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .308, .204$ ตามลำดับ) บ่งชี้ว่าอิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจทั้งสองโมเดลเป็นแบบส่งผ่านบางส่วน (partial mediation) ดังภาพประกอบ 2 และตาราง 2

ภาพประกอบ 2

โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันกับองค์กร โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ($N = 229$)



ตาราง 2

อิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำ ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันกับองค์กร (N = 229)

สมมติฐาน	ตัวแปร ทำนาย (IV)	IV → TRU (path a)	TRU → OC (path b)	IV → OC (path c)	IV → OC (path c')	รูปแบบ การส่งผ่าน
ความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL) และความ ผูกพันกับองค์กร (OC)	BCL	.711***	.356***	.552***	.308***	บางส่วน
ความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (TFL) และความผูกพันกับ องค์กร (OC)	TFL	.158**	.356***	.265**	.204**	บางส่วน

หมายเหตุ: ** $p < .01$, *** $p < .001$.

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในผู้นำ สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Graen & Uhl-Bien, 1995) และงานวิจัยของ Dirks and Ferrin (2002) ที่พบประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพต่อความไว้วางใจของบุคลากร งานวิจัยของ Burke et al. (2007) ซึ่งเสนอให้ความไว้วางใจเป็นกุญแจสำคัญของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ งานวิจัย Legood et al. (2021) ที่อ้างว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ใช้ความไว้วางใจเป็นกลไกทางสังคมในการแสดงประสิทธิภาพของผู้นำ รวมถึงยังสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ใช้การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีงามระหว่างผู้นำและบุคลากรในการพัฒนาองค์กร (Chalernpolyothin et al., 2017) โดยกุญแจสำคัญของพฤติกรรมผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่บ่มเพาะความไว้วางใจ มาจากการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเติบโตในสายงาน การเอาใจใส่ช่วยแก้ไขปัญห และให้รางวัลความพยายามความสำเร็จของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม อันแสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่เกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตา ช่วยเหลือบำบัดทุกข์ด้วยความกรุณา

ยินดีในความสุขของผู้อื่นด้วยมุทิตาตามหลักพุทธธรรม หลักฐานเชิงประจักษ์ที่พบ บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความไว้วางใจในผู้นำในระดับสูง ผลการศึกษาสนับสนุนสมมติฐาน H1

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในผู้นำ ตามหลักทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Graen & Uhl-Bien, 1995) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khattak et al. (2020) และ Pillai et al. (1999) ที่พบผลพฤติกรรมของผู้นำแบบนักปฏิรูปในการสร้างความไว้วางใจผ่านความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนทางสังคม จากการบริหารที่สร้างความภูมิใจ การแสดงความห่วงใย ให้ความเคารพมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผลเชิงประจักษ์สนับสนุนการวิจัยในอดีตที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและความไว้วางใจในผู้นำ (Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004) บ่งชี้ว่า ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปสร้างความน่าเชื่อถือจากพฤติกรรมการเอาใจใส่และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ทำให้พนักงานจากสถาบันการเงินไว้วางใจในผู้นำ ผลการศึกษาสนับสนุนสมมติฐาน H2

ความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Graen & Uhl-Bien, 1995) และงานวิจัยของ Gouldner (1960) ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ทางบวก ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อหัวหน้าและกลุ่ม ส่งผลให้มีการตอบแทนสังคมแห่งนั้นด้วยความผูกพัน ผลการศึกษานับสนับสนุนงานวิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นเจตคติเชิงบวกในการทำงาน (Dirks & Ferrin, 2002; Prilianti et al., 2020; Yuan et al., 2021) พนักงานจากสถาบันการเงินที่รู้สึกปลอดภัยและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำของตน ย่อมไว้วางใจในผู้นำ ส่งผลให้เจตคติการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก พร้อมผูกพันตนเองกับเป้าหมายและองค์กร ผลการศึกษานับสนับสนุนสมมติฐาน H3

ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความผูกพันกับองค์กร ผลการศึกษาที่พบแสดงถึงคุณภาพของพฤติกรรมผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถาบันการเงิน ส่วนหนึ่งผันแปรตามความไว้วางใจ (Dirks & Ferrin, 2002; Klein et al., 2012) ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Graen & Uhl-Bien, 1995) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 (Chalermpolyothin et al., 2017) เมื่อความไว้วางใจมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเมตตาและคุณธรรม (Colquitt et al., 2007) บุคลากรจึงไว้วางใจผู้นำที่มีพฤติกรรมเมตตากรุณาและมีความดีงามน่าเชื่อถือ ก่อนพัฒนาความสัมพันธ์เป็นความผูกพันกับองค์กรในเวลาต่อมา (Dirks & Ferrin, 2002; Engelbrecht et al., 2017; Mayer & Gavin, 2005) นอกจากนี้ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำยังสามารถสะท้อนระบบโครงสร้างและภาพลักษณ์ขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นองค์กรเป็นที่พึ่ง มีเครือข่ายการทำงานที่สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ มีโอกาสก้าวหน้าในสายงาน ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่การดำรงชีพ (Chalermpolyothin et al., 2017) จึงผูกพันกับองค์กรที่

ให้ความสบายใจและให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเป็นธรรม ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต (Mayer & Gavin, 2005; Pillai et al., 1999; Yang & Mossholder, 2010) ที่พบความไว้วางใจเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษานับสนับสนุนสมมติฐาน H4

ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและความผูกพันกับองค์กร ผลการศึกษายังชี้พฤติกรรมของผู้นำแบบนักปฏิรูปมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความไว้วางใจในผู้นำของพนักงานจากสถาบันการเงิน หลักฐานเชิงประจักษ์ที่พบแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นกลไกตั้งต้นที่สำคัญของการเกิดความผูกพันกับองค์กร (Dirks & Ferrin, 2002; Klein et al., 2012) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Prilianti et al. (2020) และ Yuan et al. (2021) เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Graen & Uhl-Bien, 1995) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Bandura, 1986) ซึ่งเสนอแนะว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพแสดงถึงความไว้วางใจในภาวะผู้นำ เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Pillai et al., 1999) เป็นผลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมเชิงบวกตามผู้นำในการทุ่มเททำงานเต็มศักยภาพเพื่อองค์กร (Bass & Avolio, 1994) จากข้อมูลที่พบ สามารถสรุปว่า ความไว้วางใจเป็นกลไกสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและความผูกพันกับองค์กร (Khattak et al., 2020) ผลการศึกษานับสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย H5

การทดสอบอิทธิพลส่งผ่าน พบความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปไปสู่ความผูกพันกับองค์กร ($IE = .253, .056$ ตามลำดับ) ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก และการเรียนรู้ทางสังคมที่เสนอว่า พฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำสามารถเสริมสร้างความไว้วางใจในผู้นำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับองค์กรจากการเชื่อมโยงตัวตนเข้ากับความสัมพันธ์เชิงบวกที่เอื้อประโยชน์ร่วมกัน โดยพนักงานที่ตระหนักถึงความผูกพันทางใจต่อองค์กร จะแสดงพฤติกรรมทางบวกตามผู้นำในการตอบสนององค์กร เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีค่าไว้ (Klein et al., 2012) ซึ่งในการศึกษานี้ ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่บูรณาการจากแนวคิดความไว้วางใจโดยตรง จึงมีสหสัมพันธ์กับความไว้วางใจในผู้นำสูงกว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปที่บริหารงานแบบเสริมอำนาจ เป็นผลให้อิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำจากภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธไปสู่ความผูกพันกับองค์กร มีค่าสูงกว่าโมเดลภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป

ข้อจำกัดของงานวิจัย มี 2 ประการ ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจากสถาบันการเงินที่มีบริบทการทำงานเฉพาะด้าน ผลการศึกษาที่พบไม่สามารถใช้อ้างอิงทั่วไป (generalization) ในบริบทงานอื่น 2) การศึกษาเป็นแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional study) จึงตรวจสอบได้เพียงสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล

สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและแบบนักปฏิรูป มีสหสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันกับองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในผู้นำ โดยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กรผ่านความไว้วางใจในผู้นำสูงกว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร ทั้งทางตรงและผ่านความไว้วางใจในผู้นำ สูงกว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันการเงินควรส่งเสริมนโยบายการบริหารงานด้วยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ โดยจัดโปรแกรมอบรมปรับแนวทางการทำงานของบุคลากรระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วยหลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มาตรการให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา การให้รางวัลบุคลากรที่มีความเหมาะสม และการดำเนินงานตามหลักคุณธรรมและกฎขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในผู้นำ ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรเพิ่มสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันกับองค์กร แสดงถึงความสำคัญของความไว้วางใจในการเป็นกลไกเพิ่มประสิทธิผลของภาวะผู้นำและส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร การวิจัยในอนาคตควรศึกษาตัวแปรเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความไว้วางใจในผู้นำเพิ่มเติม เช่น ความพึงพอใจในงาน เพื่อขยายผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร จากการสร้างความไว้วางใจในผู้นำ จากรูปแบบการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์แบบภาคตัดขวาง (cross-sectional study) ผลการวิจัยที่พบสามารถอธิบายได้เพียงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในช่วงเวลาหนึ่ง โดยไม่สามารถตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาอื่นได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาแบบระยะยาว (longitudinal study) เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถระบุความเป็นสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรศึกษาในช่วงเวลาอื่นเพิ่มเติม ซึ่งจะเพิ่มคุณค่าให้งานวิจัยมากขึ้น จากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยที่เลือกศึกษาอาชีพพนักงานจากสถาบันการเงิน ซึ่งมีบริบทงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ผลการศึกษาที่พบไม่สามารถใช้อ้างอิงในบริบทงานอื่น การวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างศึกษาจากอาชีพอื่น เพื่อตรวจสอบผลแผ่ขยายของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ที่มีต่อความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันกับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bank of Thailand. (2015). *Thailand's Financial Institutions*. BOT.
<https://www.bot.or.th/English/FinancialInstitutions/FIStructure/Pages/default.aspx>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor leadership questionnaire-Short Form 6S*. Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Blau, P. W. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
<https://doi.org/10.2307/2393738>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Chalermpolyothin, L., Kittisaknawin, C., & Deesawadi, N. (2017). phāwa phū bōkā raphat nā 'ongkān dōi chai lak phromwihān sī [Leadership and organization development by using principles of four Brahnavihara]. *Journal of Thonburi University*, 11(26), 162-171.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199-236.
<https://doi.org/10.1037/a0031757>
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and application*. Sage.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(3), 368-379.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 588-607.
<https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Han, G., & Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of nursing management, 19*(1), 41-49.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01184.x>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55.

- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931-950. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *The Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41. [https://doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04)
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803928>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus user's guide* (8th ed.). Muthén & Muthén.
- Neubert, M., Wu, C., & Roberts, J. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296.
- Pillai, P., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Prilianti, R., Sutarto, J., Heriyanto, Prihatin, T., & Kardoyo. (2020). Did transformational leadership, trust, psychological well-being and organizational culture influence organizational commitment? Evidence from government education and training centers in Semarang. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(1), 4245-4262.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
<https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Salvolainen, T. I., & Lopez-Fresno, P. (2012). Trust in renewing human intellectual capital intangible asset creating vitality and innovativeness. In F. Chaparro (Ed.), *Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (pp. 236-244). Academic conference Publishing international.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.3.4.356>

- Tan, X. J., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2016). Benevolent leadership and its organisational outcomes: A social exchange theory perspective. *International Journal of Economics and Management*, 10(2), 343-364.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2021). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>