



ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อ
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การ
เป็นตัวแปรกำกับ ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาล
มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

โดย

นางสาวทิวพร รังงาม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อ
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การ
เป็นตัวแปรกำกับ ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาล
มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

โดย

นางสาวทิวาพร รุ่งงาม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE AND PERCEIVED
ORGANIZATIONAL CLIMATE TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A
MODERATOR : A CASE STUDY OF NURSING PERSONNELS
IN GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITAL

BY

MISS TIWAPORN RUKNGAM

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER DEGREE OF ARTS IN INDUSTRIAL AND
ORGANIZATION PSYCHOLOGY
DEPARTMENT OF PSYCOLOGY
FACULTY OF LIBERAL ARTS
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวทิวพร รังงาม

เรื่อง

ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ในบุคลากรทางการพยาบาล
สังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ดิเรก ศรีสุขโข)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ นพมาศ อึ้งพระ)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ อดุลยฤทธิกุล)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้ บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปร กำกับ ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง
ชื่อผู้เขียน	นางสาวทิวพร รังงาม
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรรณสุนติกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้
บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัด
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่าง
เป็นบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งจำนวน 500 คน
เครื่องมือในการศึกษา คือ (1) แบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ (2) แบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ (3)
แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ และ (4) แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สถิติใน
การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบ
สมมติฐานโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) เพื่อ
ทดสอบตัวแปรกำกับตามแนวคิดของ บารอน และเคนนี (Baron & Kenney, 1986) ซึ่งผลการวิจัย
สรุปได้ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงานสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่
ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ($\beta = .332$, $\Delta R^2 = .026$, $p < .01$)
แต่รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบ
ประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยความผูกพันต่อองค์การไม่ได้
เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ไม่สามารถทำการ

ทดสอบสมมติฐานนี้ได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจากกลุ่มตัวอย่างให้
ทำการศึกษา

2. การรับรู้บรรยากาศในองค์การสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก
ที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ($\beta = .125, \Delta R^2 = .009, p < .01$)

ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับกระบวนการพัฒนา
องค์การ และกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ
รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้บรรยากาศองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ : รูปแบบภาวะผู้นำ, การรับรู้บรรยากาศในองค์การ, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การ, ความผูกพันต่อองค์การ

Thesis Title	THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL CLIMATE TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MODERATOR : A CASE STUDY OF NURSING PERSONNELS IN GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITAL
Author	Miss Tiwaporn Rukngam
Degree	Master Degree of Arts
Major Field/Faculty/University	Industrial and Organizational Psychology Faculty of Liberal Arts Thammasat University
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Sittichok Waranusantikul, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

This research is to study leadership style, perceived organizational climate and organizational citizenship behavior of a nursing personnels in government university hospital with organizational commitment as a moderator variable. Sample consists of 500 employees. Research instruments are: (1) Leadership style test (2) Organizational climate test (3) Organizational commitment test and (4) Organizational citizenship behavior test. Statistical analysis is Hierarchical multiple regression analysis. The results of the study are shown that:

1. Organizational commitment was a moderator and affected the relationship between team management leadership style and organizational citizenship behavior ($\beta = .332$, $\Delta R^2 = .026$, $p < .01$). But organizational commitment wasn't a moderator that affected the relationship significantly between authority-compliance management, country club management and middle of the road management leadership style with organizational citizenship behavior. On the Impoverished

management leadership style cannot be tested this hypothesis because no data from samples to studied.

2. Organizational commitment was a moderator and affected the relationship significantly between perceived organizational climate and organizational citizenship behavior ($\beta = .125$, $\Delta R^2 = .009$, $p < .01$)

The results of this research can be applied for organization development process and human resources management and development through the enhancement of organizational commitment, leadership style and organizational climate for increasing organizational citizenship behavior in order to organization effectiveness.

Keywords : Leadership style, Perceived organizational climate, Organizational citizenship behavior, Organizational commitment

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูง จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกุล อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ที่ได้ชี้แนะและให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พร้อมทั้งคอยเมตตาให้ กำลังใจและสละเวลาอันมีค่ามาตรวจสอบและแก้ไขวิทยานิพนธ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ดิเรก ศรีสุขุโ และ รองศาสตราจารย์ นพมาศ อึ้งพระ ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตลอดช่วงเวลาของการสอบวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประภา ยุทธไตร ประธานหลักสูตรปริญญาโท สาขาการพยาบาลสุขภาพจิต และจิตเวช คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์พร้อมทั้งช่วยตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของแบบวัดในการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ด้วยความเมตตาเสมอ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารและ พี่ๆ น้องๆ ชาวศิริราชทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในการทำงานอันเป็นประโยชน์ในการทำ วิจัยเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ MIOP รุ่น 23 ทุกคนที่ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ช่วยเหลือและ เป็นกำลังใจที่ดีในการศึกษาตลอดมา ขอขอบคุณ ปอม แจ้ โป๊ท ตั้ว ลูกตาล เอ้ ฝัน ที่คอยช่วยเหลือใน การทำวิทยานิพนธ์และให้คำแนะนำด้านสถิติตั้งแต่ต้นจนจบ

ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณแรงบันดาลใจและกำลังใจที่สำคัญจากพ่อและแม่ที่ให้การดูแลเอาใจใส่และเป็นพลังสำคัญที่สุดที่ทำให้การศึกษาและงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวทิวาพร รังงาม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.5 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร	11
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	11
2.1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ	12
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ	22
2.2.1 ความหมายของการรับรู้บรรยากาศในองค์การ	22
2.2.2 ความสำคัญของบรรยากาศในองค์การ	25
2.2.3 ปัจจัยกำหนดบรรยากาศองค์การ	26

2.2.4 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ	28
2.2.5 ประเภทของบรรยากาศองค์การ	31
2.2.6 ผลของบรรยากาศองค์การ	33
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	37
2.3.1 ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	37
2.3.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	38
2.3.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	40
2.3.4 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	43
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ	49
2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ	49
2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ	51
2.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ	54
2.4.4 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ	55
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
2.6 สมมติฐานในการวิจัย	68
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	69
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	70
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	70
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	73
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
3.4 แนวทางในการพัฒนาเครื่องมือ	78
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	83
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	87
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	87
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร	91

	(8)
4.3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	94
4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	98
4.5 อภิปรายผลการวิจัย	110
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	120
5.1 สรุปผลการวิจัย	121
5.2 ข้อเสนอแนะ	124
รายการอ้างอิง	126
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	137
ภาคผนวก ข	151
ภาคผนวก ค	153
ภาคผนวก ง	155
ภาคผนวก จ	181
ภาคผนวก ฉ	182
ประวัติผู้เขียน	189

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามหอผู้ป่วย/หน่วยงานและตำแหน่งของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง	7
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามในแบบวัดภาวะผู้นำ	76
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามในแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ	76
3.4 เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามในแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	77
3.5 จำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ	80
3.6 จำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดความผูกพันต่อองค์การ	80
3.7 จำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ	81
3.8 จำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	82
3.9 สถิติและการทดสอบสมมติฐาน	86
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	87
4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง	91
4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย	92
4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	95
4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	95
4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นประนีประนอม ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	96
4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	97

4.8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพัน ต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	97
4.9	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ	99
4.10	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ	101
4.11	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นประนีประนอมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การโดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ	103
4.12	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ	105
4.13	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมี ความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ	108
5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	123

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร	13
2.2 วัฏจักรของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดี ต่อองค์กร	47
2.3 ความต้องการที่สัมพันธ์กันระหว่างองค์กรและสมาชิก จาก Basic Model	48
3.1 โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของบารอนและเคนนี	83
3.2 โมเดลทดสอบความความผูกพันกับองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับของความ สัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	84
3.3 โมเดลทดสอบความความผูกพันกับองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	85
4.1 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับกลุ่มความผูกพันต่อ องค์กรต่ำ และกลุ่มความผูกพันต่อองค์กรสูง	107
4.2 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับกลุ่มความผูกพันต่อ องค์กรต่ำ และกลุ่มความผูกพันต่อองค์กรสูง	109

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การของตนให้มีศักยภาพสูงสุดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและสามารถแข่งขันกับองค์การต่างๆทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้ โรงพยาบาลในสังกัดมหาวิทยาลัยก็เช่นกันต่างก็มุ่งสร้างสรรค์ผลงานจำนวนมากมายเพื่อก้าวสู่การเป็นโรงพยาบาลชั้นนำในระดับสากล ดังจะเห็นได้จากวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์การ เช่น “คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล”, “โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย เป็นเสาหลักด้านสุขภาพของประเทศและสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ” และ “โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับมาตรฐานสากล” เป็นต้น

ซึ่งการที่จะก้าวไปสู่จุดของความเป็นเลิศตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้นั้น แรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ผู้นำองค์การหรือผู้บริหารต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมากนั้นก็คือ บุคลากรในองค์การ เพราะถือว่าเป็นทรัพยากรอันมีค่าและมีหัวใจ ดังที่ ศุภณัฐ ชูชินปราการ (2548, น. 25) กล่าวไว้ว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้นั้น เป็นผลจากการกระทำของคนทั้งนั้น “คน” คือ กุญแจแห่งความสำเร็จ การจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคนและการบริหารคน หากองค์การได้คนมีความรู้ความสามารถ รู้จักให้ความสำคัญกับคน ให้โอกาสคนพัฒนาและจูงใจให้อยู่กับองค์การ องค์การนั้นก็จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและดังที่คณะของ ประสิทธิ์ วัฒนาภา (ธันวาคม 2557) คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล กล่าวไว้ว่า ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จก็คือการที่บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การและบุคลากรมีความมั่นใจและไว้วางใจในผู้นำที่มีสถานะผู้นำสูง ผลของการที่องค์การมี 2 ปัจจัยพื้นฐานข้างต้นนี้จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงสุดของบุคลากรรายบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นการปฏิบัติงานที่ไปในทิศทางเดียวกันด้วยพลังที่ประสานกัน และการทุ่มเทร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์การก็คือ การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และในการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรนั้น จีระประภา อัครบวร (2549, น. 2) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันนี้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะเท่านั้น บางครั้งคนที่มีความรู้ความสามารถและ

ทักษะอาจไม่ได้ทำงานหรืออาจไม่ได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่เสมอไป ดังนั้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมองในอีกมุมหนึ่งด้วยคือ การทำให้คนมีความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) โดยที่บางทีคนอาจจะไม่มีความรู้ความสามารถ แต่ถ้าเขามีความผูกพันต่อองค์กร เขาก็จะไปแสวงหาความรู้และพัฒนาความสามารถของเขา เพื่อที่จะใช้ในการทำงานนั้นให้ได้ ดังที่ Ulrich (1998 อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2549, น.2) กล่าวไว้ถึงสูตรของทุนทางปัญญาว่า Intellectual Capital = Competence x Commitment โดยการสร้างให้คนมีความรู้ความสามารถ (Competence) เป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานแต่ปัจจัยที่จะทำให้คนทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถนั้นคือ การทำให้คนมีความผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง และในทางตรงกันข้าม Katz & Kahn (1969 as cited in Organ, 1991) กล่าวไว้ว่า องค์กรใดที่บุคลากรปฏิบัติงานแต่เฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรนั้นก็เข้าสู่สภาวะตกต่ำได้ง่าย นั่นคือหากองค์กรละเลยทำให้บุคลากรขาดความผูกพันต่อองค์กรก็จะส่งผลในแง่ลบต่อองค์กร ก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การละเลย เพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ การไม่ตรงต่อเวลา การขาดงาน การโยกย้ายหรือสายเปลี่ยนงาน ตลอดจนอาจลาออกจากองค์กรตามที่ Whitney & Cooper (1989, p. 521-539) ได้เสนอไว้ และผลที่ตามมาคือ ความสูญเสียขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขวัญกำลังใจของบุคลากร ค่าตอบแทน การลดลงของผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคลที่องค์กรได้ลงทุนไปกับการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่ (Angle & Perry, 1981, p. 1)

ดังนั้นเมื่อบุคลากรในองค์กรเกิดความจงรักภักดี ความศรัทธา และความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะสามารถเชื่อมโยงไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามมา ตามที่ ชูชัย สมิทธิไกร (2554, น. 70) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ช่วยเพิ่มผลสำเร็จขององค์กรเพราะเป็นเสมือน “สิ่งหล่อลื่น” กลไกทางสังคม (social machinery) และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และจากผลการวิจัยของ Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000 อ้างถึงใน ชูชัย, 2554, น. 70) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนในการทำนายประสิทธิผลขององค์กรถึงร้อยละ 19 การที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนช่วยเพิ่มพูนผลิตภาพของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้การติดต่อประสานงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ช่วยเพิ่มเสถียรภาพการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีให้แก่องค์กร (Borman, 2004 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2554, น. 70) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญนั้นผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่ภาวะผู้นำและ การรับรู้บรรยากาศขององค์กร เพราะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ เพิ่มระดับแรงจูงใจและเต็มใจทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดีความผูกพันต่อองค์กร (Kouzes & Posner,

1995) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะพฤติกรรม การนำจะเป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และต่อความพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา (วันชัย ธรรมสังการ และคณะ, 2542)

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำแต่ละ บุคคลนั้นมีรูปแบบในการบริหารงานและบริหารคนที่แตกต่างกัน ซึ่งนั้นย่อมส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์การตามมา และจากการทบทวนทฤษฎีผู้นำหลายทฤษฎี ผู้วิจัยพบว่า ทฤษฎีตาข่ายการ บริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake & Mouton (1964) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีผู้นำที่มี ชื่อเสียงของโลกและได้รับการยกย่องจากนิตยสาร Harvard Business Review ปี 1999 ให้เป็นหนึ่งใน ทฤษฎีชั้นยอดด้านบริหาร เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานเพื่อพัฒนาองค์การได้อย่าง เป็นระบบ และจากผลการวิจัยในต่างประเทศพบว่ารูปแบบการบังคับบัญชาแบบมุ่งงานและมุ่ง สัมพันธ์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา (Mathieu & Zajac, 1990; Tinni, 1996; Valentino, 1996; Zeffane, 1996) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในทฤษฎีนี้ เพื่อเป็นแนวทาง หนึ่งให้องค์การต่างๆได้ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้นำให้สามารถนำเอารูปแบบพฤติกรรมในการ บริหารที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของตนเพื่อให้สามารถครองใจสมาชิกในองค์การได้ ซึ่งนั้น จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกในองค์การตามมาและนำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกันได้สำเร็จ

นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอีกหนึ่งปัจจัยคือ บรรยากาศขององค์การ ดังที่ Steer (1977) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคลากร และส่งผลถึงพฤติกรรมของ บุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงาน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากบรรยากาศขององค์การมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและ บุคลากรในองค์กรโดยตรง และจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร หากบุคลากรมีความพึง พอใจในบรรยากาศขององค์การหรือมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การจะทำให้เกิดความเชื่อมั่น มีความเต็มใจใน การทำงาน และแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ถ้าหาก บุคลากรไม่พึงพอใจในบรรยากาศขององค์การหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การจะทำให้เกิดความไม่เต็มใจ และไม่ทุ่มเทในการทำงาน ขาดแรงจูงใจ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน (พสุ เดชะรินทร์, 2548, น. 12) การสร้างบรรยากาศขององค์การที่ดีนั้นจะทำให้พนักงานในองค์การ มีความรัก ความ สามัคคี เข้าใจซึ่งกันและกัน มีขวัญและกำลังใจดี ยินดีที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน และสามารถลดความขัดแย้งได้ (ชาญชัย อาจินสมัจาร, 2544, น. 7)

เมื่อบุคลากรขององค์กรคือกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว องค์กรจึงจำเป็นต้องใส่ใจอย่างจริงจังและจริงใจที่จะแสวงหาแนวทางในการเสริมสร้างและส่งเสริม

ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การนั้นเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การจนกระทั่งเกิดเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่พร้อมจะมุ่งมั่นทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ กำลังสติปัญญาและความสามารถของตนเพื่อประโยชน์และความสำเร็จขององค์การตามมาสุดท้ายประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีย่อมเกิดขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศขององค์การได้อย่างยั่งยืนและที่มากกว่านั้นคือความสุขของทุกคนในองค์การ

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่าการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความสุขพันต่อองค์การนั้นมีอยู่พอสมควร แต่ยังไม่มียานวิจัยชิ้นใดที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และยังไม่มียานวิจัยชิ้นใดที่ทำการศึกษายอบทบาทที่ชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเลย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อขยายบทบาทที่ชัดเจนขึ้นของตัวแปรดังกล่าว

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การ เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและส่งเสริมภาวะผู้นำบรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การที่เกิดขึ้นพร้อมความสุขของทุกคนในองค์การ

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษายอบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.2.2 เพื่อศึกษายอบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ทำให้ทราบถึงบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความ สัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

1.3.2 ทำให้ทราบถึงบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความ สัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

1.3.3 เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเสริมสร้างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งมีผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของ องค์การต่อไป

1.3.4 เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ในบริบทของแต่ละองค์การต่อไป

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการแพทย์ที่กำลังปฏิบัติงานใน โรงพยาบาล ณ. ขณะที่ทำการเก็บข้อมูลและปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน ซึ่งประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพและผู้ช่วยพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.4.2.1 ตัวแปรพยากรณ์ (Predictor Variable) ได้แก่

(1) รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) ตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake & Mouton (1964) ประกอบด้วยรูปแบบพฤติกรรมกร การบริหารของผู้นำ 5 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบเน้นงาน (Authority-compliance management)
2. ผู้นำแบบเน้นคน (Country club management)
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management)
4. ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management)
5. ผู้นำแบบทีมงาน (Team management)

(2) การรับรู้บรรยากาศองค์การ (Perceived Organizational Climate) 8 ด้าน ตามแนวคิดของ Litwin & Stringer (2002) ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างองค์การ (structure)
2. ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility)
3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support)
4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment)
5. ด้านความขัดแย้ง (Conflict)
6. ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and Expectation)
7. ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational identity and Group loyalty)
8. ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk taking)

1.4.2.2 ตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Variable) คือ

(1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Organ (1991) ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)
3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)
4. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในองค์การ (Civic Virtue)
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

1.4.2.3 ตัวแปรกำกับ (Moderator Variable) คือ

(1) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Mowday, Porter & Steers (1979) ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values)
2. ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์การ (A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization)

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร
 นั้นต่อไป (A strong desire to maintain membership in the
 organization)

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 บุคลากรทางการแพทย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยเหลือดูแลผู้ป่วย เพื่อบรรเทาอาการของโรคและ/หรือยับยั้งการลุกลามของโรค รวมถึงการประเมินภาวะสุขภาพ การส่งเสริมและฟื้นฟูสุขภาพอนามัยและการป้องกันโรค ทั้งนี้โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์และศิลปะการพยาบาล ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ และผู้ช่วยพยาบาล

1.5.2 รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) หมายถึง บุคลิกลักษณะและความสามารถของผู้นำ ที่จะโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มคนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้โดยสมัครใจ โดยวัดตามการรับรู้ของบุคลากรทางการแพทย์ตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Robert R. Blake & Jane S. Mouton (1964) ซึ่งประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ

1.5.2.1 ผู้นำแบบเน้นงาน (Authority-compliance management) หมายถึง ผู้นำที่สนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูง ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง เข้มงวดต่อวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด จะใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ลูกน้องเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม วางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง เป็นผู้ออกคำสั่งและตัดสินใจในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ควบคุมแผนงาน วางแผนและทำการเปลี่ยนแปลงระบบงานทั้งหมดด้วยตนเอง

1.5.2.2 ผู้นำแบบเน้นคน (Country club management) หมายถึง ผู้นำที่สนใจความต้องการของลูกน้องมากกว่าความต้องการขององค์กร เน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้ลูกน้องสบายใจและมีความสุขเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกน้อง ชอบพูดคุยกับลูกน้องมากกว่าใช้การออกคำสั่ง ใส่ใจการสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องมากกว่าผลงาน ไม่สนใจระเบียบวินัย ไม่กล้าตัดสินใจหรือทำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อลูกน้อง เน้นให้ลูกน้องสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้ ชมเชยสิ่งที่ดีงามหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ข้อบกพร่องในการทำงานของลูกน้อง

1.5.2.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) หมายถึง ผู้นำที่สนใจแต่ความอยู่รอดของตนเองสนใจความต้องการขององค์กรและลูกน้องน้อยมาก หลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าเรื่องใด พยายามเลี่ยงงานและหาผู้อื่นมารับผิดชอบแทน ไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ สื่อสารกับคนในองค์กรน้อยมาก ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง

1.5.2.4 ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management)

หมายถึง ผู้นำที่ยึดหลักทางสายกลางเพื่อให้ได้งานขณะเดียวกันให้ลูกน้องพึงพอใจด้วย จะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางเพื่อให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติได้ วางแผนสั่งการและควบคุมการทำงาน ควบคุมกับการให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ ไม่ค่อยริเริ่มสิ่งใหม่ นิยมปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีมาในอดีตมากกว่าจะเปลี่ยนแปลง พยายามสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับลูกน้องแต่ไม่สามารถตอบสนองได้ทั้งหมด จะชี้ข้อดีข้อเสียให้แก่ลูกน้องและจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ

1.5.2.5 ผู้นำแบบทีมงาน (Team management) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญ

กับความต้องการขององค์การและของลูกน้องในระดับสูง จะพยายามทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับ จุดมุ่งหมายขององค์การ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จในงาน ผู้นำมีความคิดริเริ่มสูงพร้อมรับฟังความคิดใหม่ๆ ใช้การสื่อสาร 2 ทิศทาง เคารพตนเองและผู้อื่น เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้ความไว้วางใจและการให้เกียรติ ลูกน้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานร่วมกับลูกน้องเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนเป้าหมายและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อเกิดความขัดแย้งจะหาทางแก้ไขด้วยวิธีที่เหมาะสม สนใจพัฒนาคน และพัฒนาการทำงานโดยการให้ความรู้การฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.5.3 การรับรู้บรรยากาศขององค์การ (Perceived Organizational Climate)

หมายถึง การตอบสนองต่อคุณลักษณะสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่สมาชิกแต่ละคนได้เลือกสรร จัดระบบ และตีความโดยอาศัยประสบการณ์และความเข้าใจในอดีตของแต่ละบุคคล โดยคุณลักษณะสภาพแวดล้อมในองค์การนั้นมีบทบาทสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งการรับรู้บรรยากาศขององค์การมีองค์ประกอบดังนี้

1.5.3.1 ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง การมีโครงสร้างองค์การ

นโยบายการบริหาร และการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน การมีลำดับขั้นตอนและแบบแผนในการทำงานที่รวดเร็ว รวมไปถึงการมีกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การที่อำนวยความสะดวกให้กับการทำงานของบุคลากร

1.5.3.2 ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility)

หมายถึง การรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน รวมทั้งการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจดำเนินงานที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม

1.5.3.3 ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง

การรับรู้ถึงมิตรภาพในองค์การ ซึ่งมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความคุ้นเคยเป็นกันเองและให้การสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันจากทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

1.5.3.4 ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment)

หมายถึง การรับรู้ด้านการให้รางวัล การให้ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การเลื่อนขั้นและการลงโทษ ที่ยุติธรรมและเท่าเทียมเสมอกันในองค์การ

1.5.3.5 ด้านความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นใจว่า

องค์การยอมรับการแสดงความคิดเห็นต่างในความคิดเห็นได้ โดยหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข และทำการสรุปในข้อตกลงร่วมกัน

1.5.3.6 ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and Expectation) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความ

คาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับ

1.5.3.7 ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม

(Organizational identity and Group loyalty) หมายถึง การรับรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่

1.5.3.8 ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk taking)

หมายถึง การรับรู้ได้ว่าองค์การยอมรับความเสี่ยง หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำนายในงานและองค์การโดยเน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน

1.5.4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยสมัครใจของบุคลากรในองค์การ ซึ่งอยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่องค์การกำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ประโยชน์ช่วยสนับสนุนส่งเสริมเป้าหมายขององค์การทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.5.4.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมที่

บุคลากรในองค์การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ในการปฏิบัติงาน เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหา ช่วยแบ่งเบางานของผู้อื่น แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของตน หรือการให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำไปด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ

1.5.4.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การที่บุคลากรใน

องค์การ แสดงออกถึงการคำนึงถึงผู้อื่น ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเกรงใจ การเคารพสิทธิของผู้อื่น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการกระทบกระทั่งกับผู้อื่นอันจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

1.5.4.3 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจที่จะอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรค ความเครียดและความกดดันต่างๆ

1.5.4.4 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในองค์กร (Civic Virtue) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรแสดงถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรโดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อองค์กร เก็บความลับขององค์กร

1.5.4.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การที่บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ตอบสนองนโยบายขององค์กร เป็นคนตรงต่อเวลา ช่วยดูแลทรัพย์สินขององค์กรไม่ใช้เวลาว่างไปในเรื่องส่วนตัว

1.5.5 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลแสดงถึงการเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและศักยภาพของตนเองที่มีอยู่อย่างเต็มกำลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ต่อไป ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1.5.5.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values) หมายถึง ความรู้สึกยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อีกทั้งรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนคล้ายคลึงกับองค์กรที่กำหนดไว้

1.5.5.2 ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์กร (A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization) หมายถึง การยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิด และความพร้อมที่จะใช้สติปัญญาทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

1.5.5.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป (A strong desire to maintain membership in the organization) หมายถึง การแสดงออกถึงความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กรอย่างแน่วแน่ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) การรับรู้บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ตรวจสอบเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทาง และกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษา รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Bass (1990, p. 19-20 อ้างถึงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, น. 262) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิกหรือสมาชิกกับกลุ่ม มักเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสถานการณ์ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ซึ่งการกระทำของเขามีผลกระทบต่อคนอื่น

DuBrin (2007, p. 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Yukl (2006, p. 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการกระตุ้นจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคน สามารถชี้แนะและควบคุมบุคคลในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเพื่อความสำเร็จขององค์การ

ชูชัย สมิทธิไกร (2554, น. 410) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมณี (2550, น. 2-3) ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการตลบั่นตาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 34) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546, น. 263) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่บุคคลคนหนึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆของกลุ่ม ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของคนในกลุ่มตนกระทำการเปลี่ยนแปลงนั้นตามการโน้มน้าวใจของคนผู้นั้น

ระหว่างปี 2000-2001 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ 54 ท่าน จาก 38 ประเทศ มีความเห็นพร้อมกันว่า ภาวะผู้นำมีความหมายเกี่ยวกับการมีอิทธิพล (Influencing) การจูงใจ (Motivating) และการทำให้ผู้อื่นสามารถ (Enabling) ก่อให้เกิดคุณูปการต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การซึ่งเขาเหล่านั้นเป็นสมาชิก (House et al., 2000 อ้างใน สารโจน โอปัททักซ์ ซีวิน, 2555, น. 436)

จากคำจำกัดความของความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะและความสามารถของผู้นำ ที่จะโน้มน้าวกระตุ้น จูงใจ ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มคนในองค์การให้ดำเนินกิจกรรมขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้โดยสมัครใจ

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory)

ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) เป็นทฤษฎีนี้มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Robert R. Blake and Jane S. Mouton อาจารย์จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ทฤษฎีนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการพัฒนาผู้บริหารเพื่อศึกษาถึงความเป็นผู้นำแบบต่างๆ Blake and Mouton ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ คือ มิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concern of

production) และตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิตินี้ยังเป็นเครื่องแสดงหรือชี้ให้เห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปอีก 5 แบบ ซึ่งแต่ละแบบมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 2.1

สูง	ผู้นำแบบ 1-9				ผู้นำแบบ 9-9	
	Country club				Team	
ให้ความสำคัญ	Management				Management	
กับคน (Concern for people)			ผู้นำแบบ 5-5	Middle of the road	management	
ต่ำ	ผู้นำแบบ 1-1				ผู้นำแบบ 9-1	
	Impoverished				Authority-Compliance	
	Management				Management	
	ต่ำ				สูง	

ให้ความสำคัญกับงาน (Concern of Production)

ภาพที่ 2.1 แสดงตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ Blake and Mouton. จาก *ภาวะผู้นำ* (น.92), โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด

Blake & Mouton (1964, p.18-80 อ้างถึงใน วิไลพร คัมภีรารักษ์, 2542, น. 15-30) ได้เสนอรูปแบบการบริหารตามภาพที่ 2.1 โดยแกนนอนแสดงความสนใจเรื่องงาน แกนตั้งแสดงความสนใจเรื่องตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง (A Nine-Nine Scale of Concern) ต่อเนื่องกัน ตัวเลข 1 แสดงความสนใจในด้านนั้นในระดับน้อยสุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในด้านนั้นในระดับมากที่สุดและได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

2.1.2.1 ผู้นำแบบ 9,1 หรือ แบบเน้นงาน (Authority-compliance management)

(1) ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูงแต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและของตนเองจึงใช้อำนาจบังคับบัญชาในทุกเรื่อง มัก

สร้างความกดดันในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามแผนที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องสงสัยจึงเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นระเบียบแบบแผนและกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่มอบหมายอย่างชัดเจน

(2) การบริหารงาน

ผู้บริหาร เชื่อว่า คนไม่ชอบทำงาน ไม่ชอบรับผิดชอบ ดังนั้นคนจะทำงานดีได้เมื่อมีการวางแผนงานที่ดี ตามทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) ผู้บริหารจึงเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วม จะเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น การตัดสินใจเป็นของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็น มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน และวางกฎระเบียบในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มีการตรวจสอบงานทุกขั้นตอนและติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด คอยวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในงาน จะหาตัวผู้รับผิดชอบมาลงโทษ

(3) ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มและตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เพราะเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงหรือความคิดใหม่ๆต้องมาจากระดับบริหารเท่านั้น

(4) ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารจะแสดงให้ผู้บริหารระดับเหนือกว่าเห็นว่าตนทำงานได้ตามที่ต้องการ จะรายงานปัญหาในกรณีพิเศษเท่านั้น ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง มีการสั่งการตามลำดับการบังคับบัญชาและใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเองจะมีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากผู้บริหารจะทำให้ลูกน้องติดต่อกันเองน้อยที่สุด

(5) การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อผู้บริหารขัดแย้งกับผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามเอาชนะให้อีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Win-Lose Situation) เมื่อไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้จะมองหาผู้รับผิดชอบ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งกันจะลงโทษเพื่อไม่ให้แสดงความขัดแย้งนั้นออกมา

(6) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารมุ่งเน้นให้งานสำเร็จ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรเท่านั้น จึงเพิกเฉยต่อความรู้สึก ขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จะผูกพันต่อองค์กรมากจนไม่รู้สึกรู้ว่าถูกกดดันให้ทำตามความต้องการขององค์กร เต็มใจที่จะบังคับตนเองผู้อื่นให้ทำตามความต้องการขององค์กร ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกริยา 3 แบบคือ

1. ทำตามความต้องการขององค์กรในระดับต่ำสุดเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าถูกหลอกในขณะที่เดียวกันยังสามารถรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้ได้
2. ทำให้เกิดแนวทางต่อต้านองค์กรที่รุนแรงยิ่งขึ้น คนที่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรมอาจใช้วิธีที่แข็งข้อในการแก้ปัญหา เช่น เข้าร่วมกับสหภาพแรงงานเพื่อต่อต้านองค์กร
3. ทำให้เกิดการต่อต้านองค์กรโดยการทำงานให้ช้าลงตลอดจนกีดขวางการทำงานรูปแบบต่างๆ พนักงานอาจเกิดปฏิกิริยาแบบใดแบบหนึ่งหรือใช้ปฏิกิริยาต่อต้านรูปแบบใดร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความตึงเครียดที่มาจากความเกลียดชังและความไม่พอใจผู้บริหาร

(7) การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกคน จะคัดคนให้เหมาะสมกับงาน หากคนดีเป็นอันดับแรก เช่น เลือกคนที่มีประวัติดี เคยทำงานระหว่างศึกษา มีความทะเยอทะยาน ไม่มีครอบครัว จะฝึกอบรมพนักงานให้ทราบวัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์และนโยบายขององค์กร และในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะหาข้อบกพร่องเพื่อตำหนิและลงโทษรวมถึงกำหนดมาตรการแก้ไข

2.1.2.2 ผู้นำแบบ 1,9 เรียกว่า ผู้นำแบบเน้นคน (Country club management)

(1) ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนขัดแย้งกัน ผู้บริหารแบบนี้ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น กลัวการถูกปฏิเสธจึงหลีกเลี่ยงที่จะควบคุมการทำงานและหลีกเลี่ยงที่จะสร้างความกดดันให้ลูกน้องทำงานมากเกินไปกว่าที่จะทำได้ หย่อนยานเรื่องระเบียบวินัย และทำตัวเป็นผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) การบริหารงาน

หัวใจของการบริหารแบบเน้นคนคือ การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความจงรักภักดีและการยอมรับ ผู้บริหารแบบนี้จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเชื่อว่าการให้ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายในการทำงานเอง จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามมากขึ้น ไม่เน้นการวางแผนแต่จะให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงานและตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเอง ชอบพูดคุยกับลูกน้องมากกว่าออกคำสั่งและหลีกเลี่ยงการเข้าไปควบคุมงานของลูกน้อง เพียงแต่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนความต้องการด้านเทคนิควิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดตามและตรวจสอบงานจะมองว่าไม่จำเป็น เนื่องจากแนวปฏิบัติงานไม่ใช่สิ่งตายตัว กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด จะหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือหาตัวผู้รับผิดชอบต่อความผิดนั้น ในการตัดสินใจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน

แต่หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้ จะตัดสินใจในแนวทางที่สามารถธำรงรักษาความสัมพันธ์ที่ีระหว่างตนกับผู้อื่นได้

(3) ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มต่ำ เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความขัดแย้ง จึงไม่กล้าทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ตลอดจนถึงด้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น จะนำไปเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความเห็นชอบ ตนเองจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

(4) ความสัมพันธ์ในองค์การ

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับ เน้นการอยู่ร่วมกันและการสร้างขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะไม่เป็นทางการ นิยมจัดการประชุมเพื่อสังสรรค์มากกว่าประชุมในเรื่องงาน

(5) การจัดการกับความขัดแย้ง

ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความไม่ลงรอยระหว่างบุคคล เมื่อเกิดปัญหาจะรายงานผู้บริหารระดับสูงกว่าเฉพาะเรื่องที่จำเป็น เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับสูงจะทำในสิ่งที่ทุกคนเห็นตรงกันเพื่อไม่ต้องโต้เถียงในเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้และเมื่อมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอการตัดสินใจของตนอีกครั้ง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับจะรักษาความลงรอยกันโดยการทำตามวิธีของผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออาจตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าคำแนะนำไม่ได้ผลถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานจะไม่ได้แสดงความขัดแย้งออกมาตรง ๆ แต่จะใช้การนินทา

(6) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจสูง มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และภูมิใจในองค์การ พร้อมตอบแทนองค์การซึ่งดูแลและให้ความมั่นคงต่อเขา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันกันเองสูงแต่มีความผูกพันในงานต่ำ

(7) การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น จะหาบุคคลที่มีลักษณะและภูมิหลังเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมและบรรทัดฐานของคนในองค์การและหน่วยงานได้ ในการฝึกอบรมจะเน้นหนักเรื่องการพัฒนาบุคคลให้สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งสร้างขวัญและกำลังใจหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ไม่ทำให้อะไรดีขึ้น

2.1.2.3 ผู้นำแบบ 1,1 เรียกว่า ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management)

(1) ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ ทำงานเพียงเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในองค์กร จะทำเฉพาะงานในหน้าที่และพยายามรับผิดชอบงานให้น้อยที่สุด

(2) การบริหารงาน

ผู้บริหารมีการวางแผนงานน้อยมาก และสั่งงานโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหรือกำหนดการ โดยจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและรับผิดชอบงานโดยลำพัง หลีกเลี่ยงการเข้าไปควบคุมดูแล ไม่สนใจติดตามงาน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจไม่ว่าในเรื่องใด

(3) ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากไม่ชอบแสดงความคิดเห็น ซึ่งในความเป็นจริงอาจเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงแต่มักแสดงตนว่าไม่มีเนื่องจากต้องการหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในองค์กร ไม่สนใจการเสนอความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออาจเก็บข้อเสนอไว้โดยไม่เสนอต่อผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป รวมทั้งไม่สนใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

(4) ความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับน้อยมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่ามีความสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยยิ่งดี จะได้ไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ จะเป็นเพียงผู้ส่งข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ต่อเติมหรือตีความใดๆ ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆต่อข้อมูลข่าวสารที่ตนแจ้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารในองค์กรมีน้อยมาก การประชุมกับพนักงานเป็นไปเพื่อสื่อสารข้อมูลหรือนโยบายขององค์กร ไม่ใช่ประชุมเพื่อตัดสินใจ

(5) การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานจะพยายามหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นและเมื่อความขัดแย้งนั้นไม่สามารถยุติลงได้ให้เกิดปัญหาขึ้นจะกล่าวโทษหรือโยนความผิดให้กับผู้อื่น ให้ระบบ ให้องค์กร เพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งกันไม่ลงรอยกันจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งนั้นแต่ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้จะวางตัวเป็นกลาง

(6) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยมาก เนื่องจากผู้บริหารสนใจเพียงความอยู่รอดของตนเอง และเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(7) การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกคนจะให้ผู้อื่นตัดสินใจเลือกพนักงาน ไม่สนใจการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในการประเมินผลงานจะไม่สนใจการให้คะแนน ส่วนใหญ่ให้คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างๆ

2.1.2.4 ผู้นำแบบ 5,5 เรียกว่า ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management)

(1) ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง ใช้การประนีประนอม เพื่อให้ได้ความพึงพอใจทั้งในเรื่องงานและคน พยายามรักษาสมดุลระหว่างการดำเนินงานขององค์กรและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน จึงนิยมใช้เพื่อนร่วมงานสร้างความกดดันกันเองมากกว่าใช้อำนาจบังคับโดยตรง เชื่อว่าระเบียบปฏิบัติขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงมักตัดสินใจเรื่องต่างๆตามกฎเกณฑ์และสิ่งที่เคยปฏิบัติมา แรงจูงใจหลักของผู้บริหารแบบนี้คือการได้รับการยอมรับ ต้องการให้กลุ่มมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีศักดิ์ศรี จะหลีกเลี่ยงความอับอายที่ต้องสูญเสียศักดิ์ศรีหรือตกอยู่ในภาวะต่ำต้อย

(2) การบริหารงาน

ผู้บริหารมองว่าคนมีความสำคัญเช่นเดียวกับงาน แม้ว่าเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของคนจะขัดแย้งกัน การบริหารจะยึดถือกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติมาโดยใช้การให้รางวัลและการลงโทษ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานจะกำหนดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในระดับปานกลางและมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าไม่ยอมรับ การวางแผนงานเป็นไปตามความคิดของผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระ ตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ จะไม่ใช้อำนาจสั่งการ แต่ชักจูงด้วยเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ จะติดตามงานและสอบถามความก้าวหน้าเป็นระยะๆโดยมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ และจะให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือใช้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจนโยบายต่างๆ

(3) ความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบปฏิบัติตามที่เคยทำมา หากริเริ่มใหม่จะทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนจะนำมาปฏิบัติจริง

(4) ความสัมพันธ์ในองค์การ

ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับในองค์การ จะคาดคะเนว่าผู้บริหารระดับเหนือกว่าต้องการอะไร และพยายามพิสูจน์ให้ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ โดยสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดเพื่อให้มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงานและร่วมแก้ปัญหา โดยผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ดีและไม่ขัดแย้งกับกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่ ก่อนที่จะนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าพิจารณา

(5) การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งจะแยกฝ่ายที่มีปัญหาออกจากกัน ใช้การประนีประนอมเป็นหลักในการแก้ปัญหาให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าจะชนะทั้งคู่และสูญเสียน้อยที่สุด แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีที่เคยใช้แล้วได้ผลดีที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปจะไม่ยอมทำตามความคิดเห็นของผู้บริหารจนกว่าจะได้ทดลองดูก่อน เมื่อเกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงานจะใช้การประนีประนอมหรือทำตามที่เคยทำมา

(6) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารแบบนี้มองขวัญกำลังใจเป็นปัจจัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

(7) การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกคนพิจารณาผู้ที่มีการศึกษาดีและทำกิจกรรมพิเศษ ในการฝึกอบรมมีการปฐมนิเทศทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การ ตลอดจนทราบกฎระเบียบนโยบายการบริหารงานและเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับองค์การ และในการประเมินผลงานคะแนนในการประเมินผลจะอยู่ในระดับปานกลางจะชี้ให้เห็นข้อดี ข้อเสีย และจบด้วยการชมเชย ให้กำลังใจ เพื่อให้คนรู้สึกดีขึ้นหลังจากถูกตำหนิ

2.1.2.5 ผู้นำแบบ 9,9 เรียกว่า ผู้นำทีมงาน (Team management)

(1) ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร

ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์การและคนในระดับสูงมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายต่างๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์การและคนไม่ขัดแย้งกันอีกทั้งประสานเข้าด้วยกันได้ เน้นสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมสถานการณ์ที่

ก่อให้เกิดผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจหลักของการบริหารแบบนี้คือ การอุทิศตนให้กับการทำงานและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจ โดยผู้บริหารพร้อมช่วยเหลือในเรื่องงานให้แก่ทุกคน หลีกเลี่ยงที่จะเป็นคนเห็นแก่ตัว

(2) การบริหารงาน

เน้นความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายจะต้องชัดเจน เพื่อให้คนเกิดความเข้าใจตรงกัน และสามารถทำให้เป็นจริงได้เพื่อจูงใจให้คนพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดความรับผิดชอบและให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่า มีหน้าที่ต้องทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล การวางแผนงานจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดขั้นตอนการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นศักยภาพของตนเอง และดึงความสามารถออกมาใช้อย่างเต็มที่และมีอิสระในการทำงานรวมทั้งกำหนดวิธีการทำงานเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะควบคุมตนเอง ในการติดตามงานจะแจ้งให้ทราบปัญหาและทบทวน เป้าหมายการทำงาน กำหนดการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ติดตามงานในความรับผิดชอบ ประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุง และให้คำชมเชยแก่บุคคลที่ทุ่มเทให้องค์การอย่างจริงจัง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ตัดสินใจตามความเชื่อของตนเองแต่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง

(3) ความคิดริเริ่ม

มีความคิดริเริ่มสูง ชอบทดลองและพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เป็นทั้งผู้ริเริ่มและผู้ปฏิบัติตาม โดยยังคงความคิดที่ชัดเจนของตนเอง

(4) ความสัมพันธ์ในองค์การ

ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องบนพื้นฐานของความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)

(5) การจัดการกับความขัดแย้ง

ผู้บริหารมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา ยังมีความขัดแย้งยังมีแนวทางการทำงานที่สร้างสรรค์ เมื่อเกิดข้อขัดแย้งจะมองหาข้อเท็จจริง วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไข ด้วยวิธีที่เปิดเผยและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อว่าการเผชิญปัญหาเป็นวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุดการหลีกเลี่ยงไม่ใช่การแก้ปัญหา การพูดถึงปัญหาให้อีกฝ่ายฟังจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ ทำให้คนเผชิญหน้ากับปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นที่สาเหตุ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดเชื่อว่าเกิดขึ้นจากความเข้าใจผิดไม่ใช่เกิดจากความจงใจแต่เป็นเพราะได้ข้อมูลผิดหรือเกิดจากการคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างนายกับลูกน้อง เมื่อมีการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ ผู้บริหารจะพยายามหาว่าปัญหาคือ

อะไร ถ้าเป็นเพราะกฎข้อบังคับไม่สมเหตุสมผลผู้บริหารจะเปลี่ยนกฎนั้นพยายามหาสาเหตุของปัญหาไม่ใช่หาตัวคนผิดเพื่อลงโทษ การระบุปัญหา การวิจารณ์ และติดตามปัญหาทำให้การทำงานเป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

(6) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารแบบนี้มีความสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา จึงส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

(7) การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกบุคลากรจะคัดคนที่ทุ่มเทให้กับงานและเป้าหมายขององค์กรขณะเดียวกันให้คนมีโอกาสตัดสินใจเลือกทางอาชีพและมีข้อมูลในการประเมินโอกาสก้าวหน้า จะคัดคนที่มีลักษณะเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรตั้งแต่ก่อนการจ้างงานในการอบรมด้านการบริหารงานเน้นการพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับปัญหาในองค์การการเรียนรู้ ขั้นตอนในการทำงาน เทคนิคและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเรื่องเป้าหมายและการดำเนินงาน เน้นการพัฒนาคนและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการประเมินผลงานหัวใจสำคัญคือ แนวความคิดเรื่องการตั้งเป้าหมาย การประเมินผลงานเป็นการให้โอกาสผู้บริหารและพนักงานได้พูดคุยกันถึงระดับความสามารถของพนักงาน วินิจฉัย วางแผน เพื่อจัดอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน ตลอดจนติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

Blake & Mouton (1964; 1969; 1986) และ Blake & McCauley (1991) สรุปว่า การบริหารแบบทีมเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลที่สุด แม้ว่าผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบหลักในการบริหาร (Dominant Grid Style) และมีรูปแบบรองในการบริหาร (Backup Style) ถึง 3 หรือ 4 รูปแบบ ซึ่งผู้บริหารจะเลือกนำมาใช้ เมื่อรูปแบบหลักไม่ได้ผล

Plunkett (1992, p. 332) สรุปทฤษฎีตาข่ายการบริหารว่า การใช้เวลาใด ผู้บริหารจะใช้รูปแบบใดนั้นไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารตัดสินใจเองทั้งหมด แต่ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหาร การจัดการสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องทราบแรงกดดัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนขณะนั้น ต้องเข้าใจตนเอง เข้าใจบุคคล หรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ตนรับผิดชอบอย่างเที่ยงตรง เพื่อตัดสินใจว่าจะเน้นด้านใดจึงจะเหมาะสมที่สุดและปฏิบัติตนตามนั้น คุณค่าที่แท้จริงของทฤษฎีคือ การช่วยให้คนตัดสินใจว่าควรใช้รูปแบบการบริหารใดในขณะนั้นและคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องถามตนเองว่าควรใช้รูปแบบการบริหารดังกล่าวหรือไม่

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake and Mouton (1964) ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำ 5

รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเน้นงาน ผู้นำแบบเน้นคน ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำแบบประนีประนอม และ ผู้นำแบบทีมงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยทั้งทางด้านงานและด้านคน เพราะเป็นปัจจัยเกื้อกูลสนับสนุนกัน ซึ่งครอบคลุมและสามารถจำแนกผู้บริหารได้อย่างชัดเจน ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การและพัฒนาองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การต่อไป

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ

ในองค์การและหน่วยงานต่างๆ บรรยากาศองค์การถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ เนื่องจากเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมด้านต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ และมีส่วนสำคัญต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรด้วย ถ้าหากองค์การใดมีการจัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการรับรู้ที่ดีของบุคลากร อำนวยให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่ ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดมีบรรยากาศองค์การที่ไม่ดีไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร ย่อมบั่นทอนความสามารถของบุคลากร ไม่จูงใจให้บุคลากรขององค์การตั้งใจทำงานเท่าที่ควร เป็นเหตุให้งานล่าช้าหรือเสียหายต่อองค์การได้ ด้วยเหตุแห่งความสำคัญข้างต้นจึงมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การมากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของการรับรู้บรรยากาศในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ ได้เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1930 และได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายใน ค.ศ. 1960 โดยในระยะเริ่มแรกของการนำแนวคิดบรรยากาศองค์การมาใช้นั้น จะมีการใช้คำที่แตกต่างกันไป โดยใช้คำตามหน่วยงาน และคุณลักษณะที่นักวิชาการได้ทำการ ศึกษาบรรยากาศองค์การ ซึ่งในช่วงแรก Kurt Lewin (1935, p. 75 อ้างถึงใน อภาพร ทศนแสงสุรย์, 2552, น. 14) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า บรรยากาศชีวิต (Lift Space) ซึ่งอธิบายถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยมีรูปสมการ คือ

$$B = f (P, E)$$

โดย B = พฤติกรรมของบุคคล
 P = ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล
 E = สภาพแวดล้อม

สมการนี้อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคล (B) ขึ้นอยู่กับการมีอิทธิพลต่อกันของ สภาพแวดล้อม (E) และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล (P) ยกตัวอย่างเช่น ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน (E) บุคคลอาจแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน (B) ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล (P) ในทางเดียวกัน เมื่อสภาพแวดล้อมต่างกัน (E) บุคคลอาจแสดงพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน ถึงแม้ว่าจะมี ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน (P) ดังนั้นการที่จะศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในองค์การ ย่อมต้อง ศึกษาจากลักษณะนิสัยของพนักงานและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เนื่องจากพนักงานไม่ได้ ทำงานเพียงลำพังคนเดียวในองค์การแต่พนักงานยังต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวตลอดเวลา เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่างๆในองค์การ เป็นต้น โดยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมภายในขององค์การเหล่านี้รวมเรียกว่า “บรรยากาศขององค์การ”

การศึกษา “บรรยากาศขององค์การ” หรือ “บุคลิกภาพขององค์การ” (Gilmer, 1966 อ้างถึงใน อภาพร ทศนแสงสุรย์, 2552, น. 15) มีลักษณะและวิธีการศึกษาค้นคว้าการศึกษา บุคลิกภาพของบุคคล เนื่องจากมนุษย์เรามีลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกับลักษณะขององค์การแต่ละแห่งที่มีรูปแบบแตกต่างกัน การที่จะทราบว่าบุคคลแต่ละคนหรือ องค์การแต่ละแห่งมีบุคลิกลักษณะเป็นเช่นไร จำเป็นต้องอาศัยการสังเกตจากองค์ประกอบทาง กายภาพ และองค์ประกอบด้านจิตใจ โดยองค์ประกอบทางกายภาพนั้นสามารถสังเกตเห็นได้อย่าง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม เช่น สภาพอาคาร ตกสำนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ภายในสำนักงาน เป็นต้น ส่วนองค์ประกอบทางจิตใจ จัดว่าเป็นสิ่งนามธรรม ซึ่งไม่สามารถทราบได้จากการสังเกตและการ ตีความพฤติกรรมแต่ละอย่างที่บุคคลแสดงออก ว่ามีความหมายที่สะท้อนความรู้สึกเขาไว้อย่างไร ดังนั้นการที่จะศึกษาบรรยากาศขององค์การในแต่ละแห่งว่ามีลักษณะเป็นเช่นไรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน นั้น จึงต้องศึกษาจากการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบทางกายภาพและทางด้านจิตใจที่ ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมภายในขององค์การเป็นสำคัญนั่นเอง

จากการศึกษารวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในองค์การพบว่า มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศในองค์การ (Organizational Climate) ไว้ดังนี้ Gibson, et al. (2000, p. 8) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานในองค์การที่สมาชิกรับรู้ทั้งทางตรงหรือโดยอ้อมและมีบทบาทสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ

Litwin and Stringer (1968, p. 198) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ สมาชิกในองค์การมีการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ และมีผลกระทบ ต่อระดับการทำงานรวมทั้งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน

Schneider and Hall (1972, อ้างใน อภาพร ทศนแสงสุรย์, 2552, น. 16) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า บรรยากาศองค์การว่า คือ การสรุปการรับรู้ของพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่งวัดได้จากการรับรู้ของพนักงานแต่ละบุคคลต่อองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมภายในองค์การทั้งด้านกายภาพ และทางด้านจิตใจ

Streers (1977, p. 103) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้และความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อองค์การซึ่งความรู้สึกต่างๆอยู่ในรูปลักษณะของสภาพแวดล้อม ความเป็นอิสระในตนเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังหมายถึง ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (Norm) และความรู้สึก (Feeling)

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, น. 278) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างองค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ และการปฏิบัติงานในองค์การ

นิภา แก้วศรีงาม (2532, น. 192) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การ หรือในบางแห่งเรียกว่า บุคลิกภาพขององค์การ (Organizational Personality) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่บุคคลในองค์การเกิดการรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นแรงกดดันที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

สมยศ นาวิการ (2545 น. 58) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

จากความหมายของบรรยากาศองค์การข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) หมายถึง คุณลักษณะสภาพแวดล้อมในองค์การที่สมาชิกแต่ละคนรับรู้ทั้งทางตรงหรือโดยอ้อมและมีบทบาทสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ

2.2.2 ความสำคัญของบรรยากาศในองค์กร

บรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร และมีส่วนสำคัญต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรด้วย จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจและได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์กรไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่าง ดังนี้

Downey, Hellriegel และ Slocum (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์กรต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์กรด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. บรรยากาศขององค์กรที่ดีทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. บรรยากาศขององค์กรที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
3. บรรยากาศขององค์กรที่มีการกระจายอำนาจ จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร

Litwin และ Stringer (1979, p. 371 อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2545, น. 279 – 280) ได้ศึกษาและพบว่า องค์กรที่มีบรรยากาศการบริหารงานแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ ในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีบุคลากรรักใคร่สามัคคีกัน และบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สภาพบรรยากาศในองค์กรดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์กรที่มีบรรยากาศมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลผลิตสูงบรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ

Streers (1977, อ้างถึงใน ปิยะพร สร้อยทอง, 2544, น. 21) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรคือ

1. บรรยากาศขององค์กรเป็นการรับรู้ของบุคคลทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมขององค์กรในที่สุด ดังนั้นในการจัดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคคลทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม
2. บรรยากาศขององค์กรหนึ่งอาจเหมาะสมต่อองค์กรหนึ่งแต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์กรและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยบรรยากาศแบบเน้น

ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะเหมาะสมกับองค์การที่เน้นผลการปฏิบัติงานขององค์การในขณะที่บรรยากาศแบบอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้นจะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

3. แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการขาดงานของบุคลากรแต่ก็ไม่สามารถคาดหวังว่าบรรยากาศองค์การ จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การ 2 ข้อ คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) และ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

บรรยากาศขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การทำงาน ได้แก่ การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจดี เพียงพอที่จะเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ (พิชิต เทพวรรณ, 2548, น. 35)

2.2.3 ปัจจัยกำหนดบรรยากาศองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นถึงปัจจัยกำหนดบรรยากาศองค์การไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่าง ดังนี้

Dubrin (1973, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548, น. 36) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การไว้ 6 ปัจจัย คือ

1. **ภาวะทางเศรษฐกิจ** เมื่อภาวะทางเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจจะยอมรับได้ และความรู้สึกที่มั่นคง โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะเศรษฐกิจลดลง งบประมาณจะถูกประหยัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว

2. **แบบของความเป็นผู้นำ** ทัศนคติ และ วิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้ บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. **นโยบายขององค์การ** มีผลต่อการสร้างความรู้สึกระงับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในจะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มักใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง

4. **ค่านิยม** ค่านิยมของผู้บริหารองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมากองค์การที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการ จะทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมทางด้านมุ่งผลงานเพราะทำให้เกิดความพอใจแก่บุคลากรในองค์การ

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหารโดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนอาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้คู่มือ ในทางตรงข้ามองค์การที่ยืดหยุ่น โครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในขององค์การ คุณลักษณะ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารหญิง และแม้กระทั่งการไว้ผมยาว หรือผมสั้นของผู้บริหารชาย มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การ โดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก

Litwin และ Stringer (1968, อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2548, น. 37-38) ได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 8 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างที่กำหนดมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลต่อบุคลากรในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรัฐป็นัยหรืออรรุปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของแรงงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และลู่ทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจในทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การและแรงจูงใจทางด้านความความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงด้วย ส่วนในการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ผลงานดียิ่งขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ปัจจัยนี้จะวัดการสนับสนุนแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์การย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของพวกเขา คือ บรรยากาศขององค์การที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย ปัจจัยนี้จะวัดความรู้ทางด้านการให้ความสำคัญ การให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน Letwin และ Stringer ได้อธิบายมิติของบรรยากาศขององค์การด้านนี้ว่าภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้นย่อมจะเป็น

สิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ และลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงานของเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กรซึ่งในหน่วยงานต่างๆจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and Expectation) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational identity and Group loyalty) ปัจจัยนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk taking) ปัจจัยนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางการยอมรับความเสี่ยงภัย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จสูงนั้นชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรที่มีการยอมรับความเสี่ยงภัยได้ปานกลางนั้นจะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของบุคลากรได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จ

2.2.4 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาของคัมประกอบขององค์การทั้ง 8 มิติ ของ Halpin & Croff (1966, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548, น. 39-40) มีการจัดรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีงานทำเหมาะสมกับความสามารถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารมีบุคลิกดี เป็นที่เคารพรักใคร่และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือให้ความสะดวก

ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือไม่ต้องควบคุมบ่อยๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบข้อบังคับมีความสำคัญแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะใช้วิธีการสร้างลักษณะของผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด บรรยากาศองค์การแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จของการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานดี มีขวัญในการทำงานดี แต่ไม่เท่าบรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปราณี เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) ผู้บริหารจะเน้นผลงานคอยควบคุมตรวจตราจนผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์อันมิตรแต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ให้ทำงานตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่น

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์อันมิตร ผู้บริหารสนใจงานน้อย จึงลະเล่ยคำสั่ง กฎระเบียบหรือการนิเทศงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์อันมิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงาน หรือความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารงานหละหลวม ละเลยการบริหารงานบุคคล แต่แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานและการสั่งงานทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตรา และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์อันมิตรกับผู้ปฏิบัติงานแต่มักประสบความล้มเหลวเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็นกลุ่มและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันมิตรเนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารบริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ผู้บริหารรบกวนเวลาของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าที่อำนวยความสะดวกให้ผลงานมีน้อยขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสีย เพราะขาดความสัมพันธ์อันมิตรและความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่างทั้งๆที่บางเรื่องรู้เพียงเล็กน้อยเท่านั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำ และสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์อันดีและความภูมิใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันน้อย แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่าง ขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่ดี ต้องรีบแก้ไข

บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว Haphin และ Croft เห็นว่าบรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดเรียงลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุดที่ควรแก้ไข

Litwin and Stinger(1968) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบคือ

1. บรรยากาศการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งลักษณะนี้อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผลผลิตลดลง ขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

2. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Afflictive Climate) ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน บรรยากาศแบบนี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน แต่ความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

3. บรรยากาศแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Oriented Climate) เน้นเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตความพอใจในงาน และระดับความต้องการทำงานสำเร็จจะมีสูง ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

4. บรรยากาศที่คำนึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee – Centered Climate) ลักษณะสำคัญคือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย บรรยากาศแบบนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์การ

จากรูปแบบบรรยากาศองค์การข้างต้น และผลการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของนักวิชาการต่างๆ พบว่า บรรยากาศองค์การที่ดีที่สุดคือบรรยากาศที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ความสำเร็จตามเป้าหมายองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็กระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือกันอยู่ในขณะเดียวกันก็จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจติดต่อสื่อสารแบบเปิดให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Steers และ Porter (1979 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2548, น.41) เสนอว่า บรรยากาศที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือเป็นบรรยากาศที่เน้นเป้าหมายแต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

2.2.5 ประเภทของบรรยากาศองค์การ

พรรณราย ทริพย์ประภา (2532, หน้า 37-40) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์การแบบใดๆ ก็ตามอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้คือ

2.2.5.1 บรรยากาศที่ไม่มีความสุข (Defensive Climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่บุคลากรในองค์การไม่พึงปรารถนา ได้แก่

(1) **การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation)** ผู้บริหารจะจู้จี้ ตำหนิ ตีเตียน สั่งสอนและตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) **การบังคับควบคุม (Control)** ผู้บริหารจะสั่งงานลักษณะเผด็จการ และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน

(3) **การบิดเบือนหรือไม่จริงจัง (Strategy)** ผู้บริหารใช้งานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของตนเอง ไม่ปฏิบัติตามคำพูด

(4) **ความเฉยเมย (Neutrality)** ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เฉยเมยต่อสารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาที่ไม่ใส่ใจที่จะช่วยเหลือ

(5) **การแสดงตนว่ามีอำนาจเหนือกว่า (Superiority)** ผู้บริหารคอยดูแลควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงานทุกอย่าง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกบกร่องอยู่เสมอ

(6) **ความต้อติง (Certainty)** ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่ายึดมั่นในกฎระเบียบ และไม่ยอมรับความผิดใดๆ ทั้งสิ้นในองค์การใดๆ ก็ตาม ที่มีบรรยากาศเช่นนี้ บรรยากาศย่อมไม่เป็นสุขผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีขวัญกำลังใจต่ำ พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว เกิดความแปลกแยก (Alienation) ในองค์การ

2.2.5.2 บรรยากาศที่มีการสนับสนุนเอื้อเพื่อแผ่ซึ่งกันและกัน (Support Climate) เป็นบรรยากาศที่เป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ

(1) **ความยืดหยุ่น (Provisionalism)** ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) **ความเข้าใจ (Empathy)** ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจและฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึกและค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) **ความเสมอภาค (Equality)** ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อยไม่เอาตำแหน่งหรือสถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น

(4) **ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity)** การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจและคนอื่นๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

(5) **เน้นที่การแก้ปัญหา (Problem Orientation)** ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าจะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นและไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

(6) **การสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive)** ผู้บริหารมีการสื่อความหมายชัดเจนแจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมและแสดงการรับรู้ของเขาเอง ในองค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนอย่างนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจ สามารถทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถในองค์กรที่มีบรรยากาศสนับสนุนเช่นนี้ พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดีเข้าใจกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

จากแนวคิดรูปแบบต่างๆของบรรยากาศองค์การ สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดผลดี ทั้งต่อองค์กรและต่อพนักงานในองค์การที่สุด คือ บรรยากาศที่มีลักษณะเป็นการบูรณาการระหว่างการมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานโดยการเอาใจใส่ต่อพนักงานในด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการลดอัตราการลาออกจากงานได้เช่นกัน ฉะนั้นการสร้างบรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ จึงเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารไม่ควรมองข้ามถึงความสำเร็จในการจัดรูปแบบของบรรยากาศองค์การตามความเหมาะสม

2.2.6 ผลของบรรยากาศองค์การ

สมหมาย ศรีทรัพย์ (2546, น. 34-35) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงานมีผลต่อความรู้สึกของผู้ทำงานเป็นอย่างยิ่ง คือ

1. **มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)** ในบรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือ มีความเปิดเผยและมุ่งเอาใจใส่ต่อพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลบางส่วนจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจ ห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพนักงานมีความรู้ว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์การและผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตนก็เป็นผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. **การปฏิบัติงาน (Job Performance)** ในองค์การที่มีบรรยากาศต่างกันจะส่งผลให้ผลของการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันไปด้วย มีผลการศึกษาสรุปว่า บรรยากาศแบบเน้นงาน (Authoritarian Climate) ไม่เพียงแต่นำไปสู่ผลงานต่ำ (Low Productivity) แต่ยังมีผลทำให้ไม่เกิดความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำ และทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงกันข้าม ในบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกันฉันท์พี่น้อง (Afflictive Climate) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างพนักงาน มักนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง ทัศนคติต่อ กลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวก มีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์พอสมควร แต่การปฏิบัติงานก็ยังไม่ดีพอ เฉพาะในบรรยากาศซึ่งมุ่งที่การบรรลุเป้าหมาย (Achievement Oriented Climate) เท่านั้น ซึ่งเป็นการบรรลุถึงวัตถุประสงค์จะส่งผลให้ผลงานและพฤติกรรมในการสร้างสรรค์สูง

3. **ระดับการจูงใจ (Motivation Level)** การจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการนั้น มีวิธีหลายวิธีการและหลากหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งแต่ละแนวความคิดก็มีการมองแตกต่างกันไป เช่น Maslow มุ่งที่ความต้องการของบุคคลในฐานะเป็นสิ่งจูงใจ ในขณะที่ Herzberg มุ่งที่การจัดรูปงานเป็นสิ่งจูงใจ และรูปแบบของการจูงใจจึงเป็นทั้งเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ ดังนั้นความเข้าใจในเรื่องของการช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จด้วยหลักการพัฒนาองค์การ ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกส่วนหนึ่ง และเชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาสู่บรรยากาศองค์การในที่สุด

จากปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆของบรรยากาศองค์การที่นักวิชาการทั้งหลายได้กล่าวมา แม้จะมีการแบ่งจำนวนขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การไว้แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่า มีความเกี่ยวข้องกันในด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตใจขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมของบุคลากรได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด จึงเลือกใช้ปัจจัยของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin & Stringer (1968) โดยแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 8 ด้าน คือ โครงสร้างองค์การ (Structure), ความท้าทาย

และความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility), ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support), การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment), ความขัดแย้ง (Conflict), ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and Expectation), ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational identity and Group loyalty), และ ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk taking) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาทำการศึกษาในครั้งนี้

2.2.6.1 ผลของบรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน เสาวรส บุณนาค, 2543 อ้างถึงใน พรตบุตรี จุฑะกนก, 2552, น. 61) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์การทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยบรรยากาศองค์การมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

Grigsby (1991 อ้างถึงใน ดารณี พันธุ์ศรี, 2545 อ้างถึงใน พรตบุตรี จุฑะกนก, 2552, น. 60) ได้เสนอว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำงานในองค์การ บรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจและช่วยให้การทำงานของคนเป็นไปด้วยดี นอกจากนี้ยังทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือในทางตรงข้ามจะเป็นสิ่งยับยั้งความสำเร็จขององค์การได้เช่นกัน

Halpin และ Croft (อ้างถึงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537 อ้างถึงใน ชมพูนุช ศัพท์ศรีครินทร์, 2553, น. 68) กล่าวว่าไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้น หากองค์การใดที่มีบรรยากาศองค์การที่ดี และพนักงานในองค์การสามารถรับรู้บรรยากาศองค์การได้ในระดับดี พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การก็จะมีมากด้วยเช่นเดียวกัน

Steers (1977, p. 104-109 อ้างใน สฎายู ชีระฉวีชตระกูล, 2549, น. 171) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ กล่าวคือบรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคคล ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร บรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การจะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรและนอกจากนี้ บรรยากาศ

องค์การยังทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การคือ ช่วยสร้างความพึงพอใจในงานและยกระดับผล การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จำรัส นองมาก (2540, น. 1 อ้างถึงใน สญาญ ระวณิชตระกูล, 2549, น. 171) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การที่ดีจะเป็นยิ่งกว่าการทำให้ทุกคนมีขวัญกำลังใจ ยิ่งกว่าการทำให้ทุกคนมีความสุข เพราะบรรยากาศองค์การที่ดีทำให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มุ่งสู่เป้าหมายของ องค์การ

พรตบุตร จุฑะกนก (2552, น. 61) ศึกษาถึงความภาคภูมิใจแห่งตนในบริบท องค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการ พบว่า การการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การโดยผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูงจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับสูง และผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับต่ำจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การในระดับต่ำ โดยหากบุคคลมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูงการรับรู้เหล่านี้จะเป็น แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจในงานและพัฒนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ในที่สุดซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Cohen and Keren, 2009) โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการกระทำโดยความสมัครใจของบุคคลในฐานะ สมาชิกขององค์การในการตอบแทนองค์การที่ทำให้บุคคลได้รับผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับ ซึ่ง ก็คือบรรยากาศองค์การ ซึ่ง Vardi (2001) ได้กล่าวว่า เมื่อสมาชิกในองค์การรับรู้ว่ามีผลตอบแทนที่ คาดหวังนั้นเป็นการตอบแทนขององค์การในการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่องค์การต้องการ เมื่อบุคคล รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่ดี บุคคลจะกระทำพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ ซึ่งพิจารณาว่าอาจเกิดจากการที่บรรยากาศในองค์การเป็นบรรยากาศที่ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) **โครงสร้างของหน่วยงาน** หรือองค์การข้าราชการรับรู้ว่ามีจัดการ โครงสร้างของหน่วยงานที่ดี มีคำอธิบายบทบาทและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมี กฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงจะทำให้ข้าราชการ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้น

(2) **มาตรฐาน** ข้าราชการรับรู้ว่ามีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานและปรับปรุงเพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงาน ซึ่งองค์การได้ กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการไว้อย่างชัดเจน มีเกณฑ์การ

ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดตามมาตรฐาน และนำผล จากการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้มาตรฐานที่เพิ่มสูงขึ้น

(3) ความรับผิดชอบ เป็นการรับรู้ของข้าราชการต่อการได้รับความไว้วางใจ และสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยข้าราชการมีการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง โดยหน่วยงานมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และให้อิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบด้านการตัดสินใจของข้าราชการในทุกเรื่อง ทำให้ข้าราชการที่มีความรับผิดชอบในงานรับรู้ว่าบรรยากาศในงานเป็นไปด้วยดี สอดคล้องกับ Horowitz (1961 อ้างใน ศศินทร์ หล้านามวงศ์, 2545) ที่พบว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะชอบทำงานที่ให้มีความรับผิดชอบเอง สามารถทำงานได้ด้วยความสามารถของตนเอง และจะมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในงาน

(4) การได้รับยอมรับ เป็นการรับรู้ของข้าราชการว่าจะได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดี การได้รับการยอมรับนี้เป็นการมุ่งเน้นที่รางวัลหรือคำติชมและการลงโทษ การประเมินที่ยุติธรรมคำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลักจะกระตุ้นให้ข้าราชการต้องการความสำเร็จมากขึ้นและจะกระทำพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

(5) การสนับสนุน เป็นการรับรู้ของข้าราชการที่ได้รับความไว้วางใจ ความช่วยเหลือและกำลังใจที่สมาชิกในทีมมีให้กัน ซึ่งในงานพัฒนาชุมชนนั้นการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและในระดับเดียวกัน เมื่อข้าราชการรับรู้ถึงความช่วยเหลือระหว่างกันจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันทำให้ข้าราชการมีความคิดสร้างสรรค์ อดทนกับงานหนัก มีทัศนคติที่ดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นได้

(6) ความยึดมั่นผูกพัน เป็นการรับรู้ของข้าราชการที่มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งข้าราชการที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงจะมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงานด้วยความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สฎายุ อธิระวิชตระกูล (2549, น. 174) ได้สรุปว่า บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อการเกิดความพึงพอใจในงานและส่งผลทางอ้อมต่อการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากบรรยากาศขององค์การมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งมีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจและคุณธรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์จะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ และอบอุ่นใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาทำงาน ซึ่งนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในลำดับต่อมา

สมยศ นาวิการ (2535 อ้างถึงใน ปิยะพร สร้อยทอง, 2544, น. 21) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญเพราะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและเป็นสื่อกลางระหว่างตัวแปรด้านระบบองค์การกับตัวแปรด้านประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานซึ่งเกิดขึ้นจากการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อความต้องการและเอื้อต่อการทำงานของบุคคลในองค์การนั้น

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

บุคลากรในองค์การนั้นถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จได้ และสิ่งสำคัญในตัวบุคลากรที่จะสามารถทำให้เกิดเช่นนั้นได้ก็คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational citizenship behavior) ซึ่งจะช่วยในการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงาน ทำให้ระบบสังคมในองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดีและยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การได้อีกด้วยซึ่งล้วนแต่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้

มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผู้สนใจศึกษาจำนวนมาก ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้อย่างต่อเนื่องต่อไป

2.3.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการศึกษารวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ดังนี้

Dennis W. Organ (1988, p. 4) ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยอินเดียนา (Indiana University) ผู้เป็นต้นกำเนิดทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ได้ให้นิยามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า คือ การกระทำที่เกิดจากการตัดสินใจของพนักงานเองและส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ แต่องค์การไม่ได้กำหนดว่าพฤติกรรมเหล่านั้นจะต้องได้รับรางวัลตอบแทนอย่างเป็นทางการ ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจึงเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่กระทำเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ขององค์การแม้ว่าพฤติกรรมนี้จะมีได้ทำให้ผู้กระทำได้รับผลประโยชน์โดยตรง และมีได้นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานก็ตาม

Organ and Bateman (1991, p. 275) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกด้วยตนเอง ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงจากระบบการให้รางวัลตามปกติ และมีผลในการส่งเสริมการทำงานขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ไม่มีใครบังคับหรือมีกำหนดไว้ในเอกสารพรรณนางาน (Job Description) และการไม่ทำพฤติกรรมนั้นก็ไม่ได้ถูกลงโทษจากองค์กรเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรได้

ชูชัย สมितिไกร (2554, น. 85) ได้สรุปความหมายของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่กระทำเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ขององค์กรแม้ว่าพฤติกรรมนี้จะมีได้ทำให้ผู้กระทำได้รับผลประโยชน์โดยตรงและมีได้นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานก็ตาม

สฎายุ อีระวิชิตระกุล (2547, 17) ได้สรุปความหมายของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งนอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

สมยศ นาวิการ (2549, น. 1314) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่อยู่บนและเลยพ้นจากหน้าที่ นั่นคือพฤติกรรมที่ไม่ได้กำหนดแก่บุคคลในองค์กร แต่จำเป็นต่อความอยู่รอดและประสิทธิภาพขององค์กร

จากความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยสมัครใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ช่วยสนับสนุนส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Van Dyne et al. (1994 อ้างถึงใน อัมพร พรพงษ์สุริยา, 2544, น 49-51) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 5 มิติ ซึ่งได้แก่

- (1) การเชื่อฟัง (Obedience)
- (2) ความจงรักภักดี (Loyalty)
- (3) การมีส่วนร่วมของสังคม (Social Participation)
- (4) การมีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทน (Advocacy Participation)
- (5) การมีส่วนร่วมในบทบาทหน้าที่ (Function Participation)

จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบและพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ประกอบด้วย

(1) การมีทัศนคติในงานเชิงบวกต่อองค์กร (Positive Job Attitudes) คือการที่บุคคลมีความพึงพอใจในงานและส่งผลทำให้เกิดความเต็มใจในการที่จะร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือองค์กร และเป็นการนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

(2) การมีทัศนคติในด้านลบต่อองค์กร (Cynicism) คือการที่บุคคลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดแรงจูงใจ ขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรลดน้อยลง

2. ปัจจัยการรับรู้สถานการณ์ (Perceived Situational Factor) ได้แก่

(1) การเห็นคุณค่าของสถานที่ทำงาน (Workplace Values) คือ การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กัน เห็นคุณค่าในข้อตกลงร่วมกันโดยปราศจากข้อโต้แย้ง มีข้อตกลงเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพ การสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ถ้าพนักงานเห็นคุณค่าขององค์กรแล้วจะทำให้เกิดผลงานหรือบริการที่มีคุณภาพ แสดงให้เห็นว่า ถ้าสมาชิกรับรู้ว่ามีสังคมหรือที่ทำงานมีคุณค่า ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่จะนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

(2) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ขอบเขตของโครงสร้างของงานที่กำหนดไว้และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) และให้อิสระในการทำงาน (Autonomy)

3. ปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง (Positional Factors) ประกอบด้วย

(1) อายุงานในการทำงานในองค์กร (Organizational Tenure) หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นระยะเวลาอันยาวนานและมีความสัมพันธ์กับองค์กร พนักงานจะเพิ่มความไว้วางใจในองค์กรและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน พนักงานจะมีความรู้สึกนึกคิดและการแสดงออกในทางบวกต่อองค์กร

(2) ระดับตำแหน่ง (Hierarchical Job Level) ในการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ พบว่า มีความสัมพันธ์กับสถานะตำแหน่งทางเศรษฐกิจสังคม เพราะว่า ตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่สูงจะทำให้เกิดแรงจูงใจและความยึดมั่นในงาน สูงกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่ต่ำและพบว่าระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ and Ryan (1995 as cited in Steve and Thomas, 2008, p. 119) ได้สรุปผลจากการทำ Meta-Analysis จาก 55 ผลงานวิจัยว่าปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Perceived Fairness)

Podsakoff et al. (2000, 526) ได้สรุปผลการวิจัยว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท คือ

(1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน (Individual or Employee Characteristics) เช่น ลักษณะบุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร

(2) คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics)

(3) คุณลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics)

(4) พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership behaviors)

นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่า จากปัจจัยเหล่านี้ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าตัวแปรอื่น ได้แก่ ทักษะคิตต่องาน คุณลักษณะงาน และ พฤติกรรมของผู้นำ ส่วนตัวแปรที่ยังมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องอยู่ คือ ความพึงพอใจในงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร

2.3.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

กว่าทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว นักศึกษาวิจัยจำนวนมากได้พยายามแบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกมาตามแนวคิดของตนเอง ซึ่งก็มีทั้งเหมือนและแตกต่างกันออกไป ดังจะขอยกตัวอย่างต่อไปนี้

Katz (1964, p. 131-133) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะประเมินผลการปฏิบัติงานจากพฤติกรรมการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย แต่บทบาทหนึ่งในการทำงานนั้นยังครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากหน้าที่และความรับผิดชอบแต่มีผลกระทบต่องานอีกด้วย ดังนั้น Katz จึงแบ่งพฤติกรรมในการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. **พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role Behavior)** เป็นพฤติกรรมที่องค์กรกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน และเป็นพฤติกรรมที่ถูกพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

2. **พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role Behavior)** เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน แต่เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร และเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เช่น การดูแลปกป้องทรัพย์สินขององค์กร การให้คำแนะนำในที่ประชุมเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆกับองค์กร เป็นต้น

Smith et al. (1983 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554, น. 68) ได้แบ่งประเภทพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1.การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหา ช่วยทำงานในยามที่เพื่อนร่วมงานไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการทำงาน

2.การยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเป็นพฤติกรรมทั่วไปที่พนักงานที่ดีควรปฏิบัติ เช่น การมาทำงานตรงเวลา การรักษาระเบียบวินัย ฯลฯ

Organ and Bateman (1991, p. 275-276) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 พฤติกรรม ดังนี้

1.พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และการช่วยเหลือส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน ช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

2.พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการคำนึงถึงผู้อื่น เคารพสิทธิของผู้อื่น พยายามไม่มีปัญหากระทบกระทั่งกับผู้อื่น

3.พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคความเครียดความกดดันต่างๆด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์การ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆภายในองค์การ เป็นผู้ที่มีความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์การ

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์การ โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบตรงต่อเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์การ ไม่ใช่เวลางานไปในการส่วนตัว

Podsakoff et al. (2000, 516-525) ได้ทำการรวบรวมลักษณะการแบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่าน โดยได้สรุปและจัดหมวดหมู่การแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 7 พฤติกรรม ดังนี้

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น (Helping Behavior) คือ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสมัครใจให้การช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาจากการทำงานร่วมกัน

2. พฤติกรรมความความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ พฤติกรรมของพนักงานที่อดทนต่อความไม่สะดวกสบายในการทำงาน โดยไม่เพียงแต่ไม่แสดงความไม่พอใจ แต่

ยังรักษาทัศนคติเชิงบวกแม้เมื่อสิ่งต่างๆในการทำงานไม่สอดคล้องกับความคิดของตน ไม่โกรธเคืองเมื่อคนอื่นไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของตน ไม่ต่อต้านความคิดเห็นส่วนบุคคลของผู้อื่น ยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่มงาน

3. พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) คือ พฤติกรรมความซื่อสัตย์ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมไปถึงการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดีและปกป้องชื่อเสียงขององค์กร

4. พฤติกรรมการยอมรับและเชื่อฟังองค์กร (Organizational Compliance) คือ พฤติกรรมจากภายในของบุคคลที่จะยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่าง ยึดมั่นเคร่งครัด แม้ในขณะที่ไม่มีการสังเกตเห็น อีกทั้งยังมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เป็นการปฏิบัติตามด้วยเหตุผลที่ว่าพฤติกรรมนี้เป็นรูปแบบของความเป็นสมาชิกที่ดี

5. พฤติกรรมความคิดริเริ่มในงานของแต่ละคน (Individual Initiative) คือ พฤติกรรมการทำงานที่เหนือความคาดหวังขององค์กร และเหนือมาตรฐานที่ทางองค์กรตั้งไว้ รวมไปถึงพฤติกรรมโดยสมัครใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และออกแบบนวัตกรรมหรือปรับปรุงงาน หรือประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยความกระตือรือร้นเป็นพิเศษและความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลงาน

6. พฤติกรรมมีส่วนร่วมกับองค์กร (Civic Virtue) คือ พฤติกรรมที่ แสดงให้เห็นถึงความสนใจในระดับมหภาค หรือมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์กรด้วยความสมัครใจ ตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการของการกำกับดูแล เช่น เข้าร่วมประชุมและมีส่วนร่วมในการอภิปรายนโยบาย แสดงความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่องค์กรควรจะต้องปฏิบัติตาม ฯลฯ

7. พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง (Self Development) คือ พฤติกรรมที่ พนักงานมีความสมัครใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ในการทำงานให้กับองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบที่มักถูกนำมาใช้ในการศึกษามีอยู่ 5 องค์ประกอบหลัก คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism), พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy), พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship), พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร (Civic Virtue) และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Organ and Bateman (1991) ซึ่งเป็นแนวคิดมีการแยกองค์ประกอบของแต่ละด้านได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมตามที่ องค์กรต้องการให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดของ Organ (1991) มาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.3.4 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Podsakoff et al. (2000, 543-546) ได้สรุปถึงผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Consequences of organizational citizenship behavior) ว่าจะทำให้ระบบสังคมในองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การโดย

- (1) ช่วยเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (2) ช่วยเพิ่มผลผลิตในด้านการจัดการของบุคลากร
- (3) มีกำลังแรงงานเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร
- (4) ลดความสูญเสียเปล่าด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
- (5) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- (6) ส่งเสริมความสามารถขององค์การในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีให้ปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป
- (7) เพิ่มเสถียรภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ
- (8) ทำให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

Podsakoff et al. ยังได้แสดงอัตราการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพขององค์การจากผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้อีกด้วยว่า ช่วยให้คุณภาพประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Quality) เพิ่มขึ้น 18 % ช่วยให้ปริมาณประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Quantity) เพิ่มขึ้น 19 % ตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial efficiency indicators) เพิ่มขึ้น 25 % และตัวชี้วัดการบริการลูกค้าเพิ่มขึ้น (Customer service indicators) เพิ่มขึ้น 38 %

ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2556, น. 15-18) ได้ศึกษาผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแล้วเห็นว่า ในการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่วนใหญ่มุ่งเฉพาะผลลัพธ์ที่เป็นเชิงบวก เช่น การศึกษาผลลัพธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance) หรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) แต่ยังขาดการศึกษาผลกระทบด้านลบที่ส่งผลกระทบต่อระดับองค์การและระดับปัจเจกบุคคล จึงได้นำเสนอผลลัพธ์ในเชิงบวกและลบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและปัจเจกบุคคลไว้ 4 ประเภทดังนี้

1. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่หนึ่ง : การเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruistic OCB Based on Personality)

พฤติกรรมประเภทนี้เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายในเพื่อการตอบสนองความพอใจของตน โดยไม่ได้สนใจรางวัลหรือผลตอบแทนจากการกระทำ แต่เป็นความสนใจที่ได้กระทำ พฤติกรรมประเภทนี้มีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การ หน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

- (1) เกิดการสนับสนุนและเสริมสร้างผลผลิตของงาน (Productivity)
- (2) เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างพนักงานภายในหน่วยงาน/องค์การ
- (3) องค์การมีความสามารถในการดึงดูด และรักษาคนดีคนเก่งไว้ได้
- (4) ผลการดำเนินงานขององค์การมีความเป็นเสถียรภาพมากขึ้น
- (5) องค์การมีความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงทาง
สิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Podsakoff, MacKenzie, Paine
& Bachrach, 2000)
- (6) ลดต้นทุนทางการบริหาร
- (7) การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่

ในส่วนระดับปัจเจกบุคคลพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทนี้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของตนและได้แสดงถึงค่านิยมของตนเองต่อองค์การดังนั้นผลลัพธ์ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประเภทที่หนึ่งเป็นเชิงบวกทั้งต่อระดับปัจเจกบุคคลและองค์การ

2. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สอง: ความรับผิดชอบบนพื้นฐานการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (Responsible OCB Based on Reciprocity)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมประเภทนี้มีทั้งผลเชิงบวกและผลเชิงลบต่อระดับปัจเจกบุคคล ผลเชิงบวกเมื่อพนักงานรับรู้ในความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์การในด้านต่างๆ ทั้งด้านการปฏิบัติงาน สวัสดิภาพ ค่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น พนักงานจะตอบแทนความสัมพันธ์ด้วยการเพิ่มความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้า และพนักงานกับองค์การ กลายเป็นเครือข่ายทางสังคมในองค์การเพิ่มความผูกพันต่อองค์การและความจงรักภักดี มีความพยายามทุ่มเทการทำงานด้วยกายและใจมากขึ้น เพื่อให้ตนและองค์การประสบความสำเร็จด้วยเป้าหมายร่วมกัน และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Becton, Giles & Schraeder, 2008)

ส่วนผลเชิงลบที่ส่งผลต่อปัจเจกบุคคล คือพนักงานเกิดข้อพันธุนาการทางคุณธรรม (Moral Bandage) จากพันธะหรือข้อผูกมัดที่ต้องตอบแทนต่อองค์การ Joireman, Kamdar, Daniels & Duell (2006) กล่าวว่า การกระทำที่แสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเปรียบเสมือนการได้อย่างเสียอย่าง (Dilemma) เช่น เมื่อพนักงานเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อทุ่มเทการทำงานให้องค์การได้ประโยชน์ในระยะยาวแต่พนักงานมีการเสียสละด้วยการลงเวลาส่วนตัวและเวลาครอบครัวเพื่อทุ่มเทให้งานขององค์การสำเร็จ โดยการปฏิบัติงานหลังเลิกงานจนถึงสิ่งที่ได้ตอบแทนจากองค์การอาจเป็นรางวัลตอบแทนหรือไม่ใช่รางวัลตอบแทนแต่สิ่งที่สูญเสียไปของพนักงานคือ เวลา

และสุขภาพ Bolino & Turnley (2005) กล่าวว่าการทำงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลทำให้คนอื่นรู้สึกว่าจะต้องมีพันธะที่จะต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อองค์กรเช่นเดียวกัน การกระทำอย่างต่อเนื่องจะเกิดการขยายวงและกลายเป็นบรรทัดฐานต่อไปนอกจากนี้เพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอีกด้วย ด้วยเหตุนี้พนักงานอาจจะรู้สึกถูกกดดัน ภาระงานหนักเกินไป ปัญหาความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ ความขัดแย้งจากครอบครัว และการแทบไม่มีเวลา กับชีวิตส่วนตัวท้ายสุดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอาจมีผลลัพธ์เชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประเภทที่สองมีผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อองค์กรและต่อปัจเจกบุคคลมากกว่าเชิงลบ

3. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประเภทที่สาม : **เชิงเครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว** (The Potential Consequences of the Instrumental OCB Based on Self-Interest)

การจัดการประทับใจ (Impression Management) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นเครื่องมือในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เรามักพบว่าพนักงานใช้ประโยชน์จากการสร้างความประทับใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน นำไปใช้เพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลต่อความประทับใจ ทักษะคิดหรือความคิดของบุคคลที่เป็นเป้าหมาย และเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่น ดังนั้นจึงมีผลลัพธ์เชิงลบต่อองค์กรในระยะยาว พนักงานอาจจะละเลยพฤติกรรมของการอาสาช่วยเหลือซึ่งมาจากแรงจูงใจภายในแต่ใช้กลยุทธ์การสร้างความประทับใจแสดงพฤติกรรม (Becton, Giles & Schraeder, 2008 ; Zhang & Liao, 2009) “ทหารที่ดี”(Good Soldier) กลายเป็น “นักแสดงที่ดี” (Good Actor) “พฤติกรรมแท้” (Genuine OCB) กลายเป็น “พฤติกรรมเทียม” (Pseudo OCB) หรือ “แค่เปลือก” (Leung, Koch & Lu, 2002) สิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรเริ่มมีต้นทุนทางการบริหารผู้บริหารอาจมีอุปสรรคที่จะแยกแยะและหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร การที่พนักงานลดทอนความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์กรที่มีมากขึ้น การเกิดพฤติกรรมในการทำงานซึ่งไม่สร้างสรรค์ (Counterproductive Work Behavior) (Fox, Spector & Miles, 2001) โดยสรุป พฤติกรรมประเภทนี้ก็ยังมีการก่อผลประโยชน์ต่อองค์กรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แต่ในระยะยาวจะมีผลลัพธ์เชิงลบต่อองค์กรมากกว่าเชิงบวกในส่วนของปัจเจกบุคคล มีผลลัพธ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ผลลัพธ์เชิงบวกที่มีต่อปัจเจกบุคคลคือ เมื่อพนักงานอยู่ต่อหน้าผู้นำและเพื่อนร่วมงาน การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความประทับใจจะสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดการรับรู้หรือเกิดความประทับใจในทางที่ดี (Organ, 1988) มีความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (Leader-Member Exchange: LMX) ที่ดีขึ้น มีผลประเมินการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Bolino, 1999) ได้รางวัลจากองค์กรมากขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและผลประโยชน์อื่นๆ ใน

ผลกระทบเชิงลบ การใช้กลยุทธ์การจัดการความประทับใจจะทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจได้แค่ระยะสั้นๆเปรียบเสมือนฟองสบู่ (Saponaceousness) เพราะเป็นพฤติกรรมที่ขาดความจริงใจในความรู้สึกรู้สึกของตนเอง เป็นพฤติกรรมแบบเล่นละครดั่งนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สาม มีผลลัพธ์เชิงลบต่อองค์การมากกว่าเชิงบวกและมีผลลัพธ์เชิงบวกต่อระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าเชิงลบ

4. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สี่ : เริงบังคับจากความกดดัน (The Potential Consequences of the Compulsory OCB Based on Stress)

ถ้ามองในเชิงบวกผู้บริหารมักจะปรับวิธีในการกระตุ้นและจูงใจหรือร้องขอผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในวิธีการบริหารผู้จัดการอาจจะบังคับให้พนักงานยอมที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทที่ได้รับผิดชอบ (Extra Role Behavior) ซึ่งเป็นบทบาทหรือการกระทำที่มีประโยชน์และทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็จริง แต่หากมองในระยะยาวจะเกิดมีผลลบกับองค์การ (Vigoda Gadot, 2007) ทำให้มีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจในงานผลการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมที่แสดงออกโดยมาจากการถูกกดดันเรื่องงานจะมีผลให้พนักงานมีความโกรธ ความหวาดระแวงและจิตใจที่เป็นเชิงลบ ความเหนื่อยล้าอดโรย ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือเรื่องงานลดลง ความตั้งใจลาออกสูงขึ้น และผลกระทบอื่นๆ ที่เป็นผลเสียต่อองค์การ (Chiu & Tsai, 2006) Fox, Spector & Miles (2001) กล่าวสนับสนุนว่า ความโกรธ ความหวาดระแวงในจิตใจที่เป็นเชิงลบจะมีผลทำให้เกิดการขาดงาน การลักขโมย อัตราการลาออกสูง และขาดการสร้างสรรคิในงาน

ในส่วนของปัจเจกบุคคลการแสดงออกถึงพฤติกรรมประเภทนี้มีประโยชน์ทำให้เกิดภาพลักษณ์ของการเป็น“ทหารที่ดี” (Good Soldier) คือปฏิบัติและเชื่อฟังตามผู้บังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีปรีปากบ่นหรือโต้แย้ง แต่พนักงานไม่มีความเต็มใจหรือยินดีที่จะกระทำเนื่องจากเป็นเรื่องของการบังคับให้ต้องปฏิบัติ หรือเป็นเรื่องที่ต้องกระทำพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เป็นลักษณะเชิงบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเครียดเรื่องงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลโดยตรงต่อสุขภาพทางกายและใจ และการใช้เวลาจำนวนมากกับการทำงาน นำมาซึ่งความขัดแย้งในครอบครัวหรือเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว (Shi, Liu, Liu, X & Shi, 2009) ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สี่ มีผลลัพธ์เชิงลบต่อทั้งองค์การและปัจเจกบุคคล

สฎายุ ธีระวิชิตตระกูล (2547, น. 21-25) ได้ศึกษาถึงการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน พบว่าหลักพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของอแกนที่จำแนกเป็นพฤติกรรม 5 ด้าน อันได้แก่พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้นพฤติกรรมการคำนึงถึง

ผู้อื่น และพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถพัฒนาการตนเองจากระดับที่เคยพึ่งพาผู้อื่นไปสู่ระดับพึ่งพาตนเองและสู่ระดับพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อันเป็นระดับที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การในระยะยาวได้ในที่สุด และยังเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ อันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และระบบการปฏิบัติต่างๆ ที่มาจากพฤติกรรมเชิงบวกทั้ง 5 ประการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร ให้เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้เกิดศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และที่สำคัญจะช่วยสร้างความสามัคคีและสัมพันธ์ภาพที่ดีของบุคลากรในองค์การได้เป็นอย่างดี

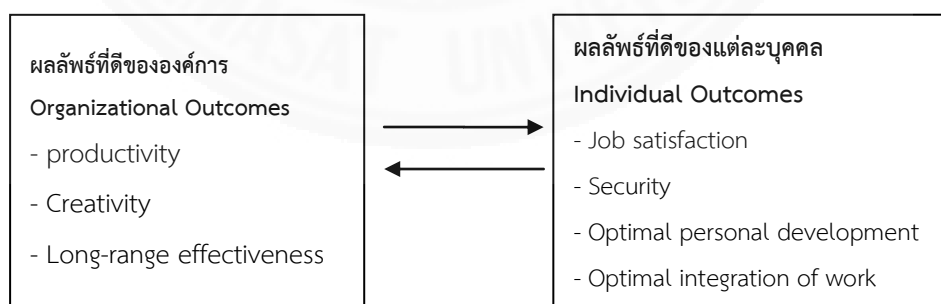


ภาพที่ 2.2 วัฏจักรของการพัฒนากองอย่างยั่งยืนด้วยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ จากวารสารศึกษาศาสตร์. (น. 22), โดย สฎายุ ธีระวิชิตระกุล, 2547.

จากภาพที่ 2.2 จะพบว่า การที่องค์การสามารถพัฒนาหรือส่งเสริมพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การให้เกิดแก่สมาชิกของตนเองได้จะส่งผลให้เกิดการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิก จากการได้รับข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับหลักพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ หลังจากนั้นก็จะเกิดการยอมรับและยอมรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระดับบุคคล และเมื่อเวลาผ่านไปเมื่อมีการประพฤติปฏิบัติอย่างต่อเนื่องแล้วก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมระดับองค์การ หลังจากนั้นเมื่อเกิดการยอมรับของสมาชิกทั่วไปแล้วก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระดับองค์การ (ซึ่งถือเป็นขั้นการเปลี่ยนแปลงสูงสุด) โดยเมื่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้รับการยอมรับและกลายเป็นค่านิยมในทางบวกที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การแล้วเมื่อนั้นก็จะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่บุคลากรที่มาจากแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) สุดท้ายก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

การทำงานที่ดียิ่งขึ้น ในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้ (Sustainable Organization Development) เพราะเป็นการพัฒนาที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวของสมาชิกเอง (Fombrun, 1984) โดยไม่มีการบังคับหรือถูกสั่งการแต่อย่างใด เมื่อนั้นก็จะส่งผลย้อนกลับมาที่ต้นของแผนภาพก็คือทำให้สมาชิกและองค์กรเกิดการยอมรับในพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นเพราะสมาชิกจะเห็นคุณค่าและยินดีที่จะประพฤติปฏิบัติ อันจะเป็นวัฏจักรของการพัฒนาองค์กรต่อเนื่องขึ้นไปเรื่อยๆและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หล่อหลอมให้สมาชิกทั้งใหม่และเก่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานเป็นอย่างดี

นอกจากนี้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ยังมีความสอดคล้องกับเรื่องการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อีกด้วยเพราะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะมีส่วนช่วยให้องค์กรกับพนักงานปรับตัวเข้าหากันและปรับตัวเข้าสู่องค์กรได้มากขึ้น ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ตาม Basic Model จะพบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรตามองค์ประกอบทั้ง 5 ประการของอ็อกแกนนั้นจะช่วยให้เกิดได้ทั้งผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรและส่วนบุคคล (Organizational Outcomes and Individual Outcomes) เพราะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้นเพราะพนักงานจะทำงานเต็มความสามารถเพราะมีแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ที่ดี เมื่อนั้นองค์กรก็ย่อมมีผลิตภาพ (productivity) ที่ดีขึ้นก็จะทำให้พนักงานมีความมั่นคงในอาชีพมากยิ่งขึ้นด้วย เพราะฉะนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะช่วยให้ความต้องการขององค์กรและพนักงานมีความใกล้เคียงและก็ไปด้วยกันได้ดี ท้ายที่สุดก็จะเกิดผลดี (win-win) แก่ทั้ง 2 ฝ่ายก็คือทั้งองค์กรและสมาชิกนั่นเอง



ภาพที่ 2.3 ความต้องการที่สัมพันธ์กันระหว่างองค์กรและสมาชิก จาก Basic Model จาก Human Resource Planning and Development (HRPD): A basic model. อ้างใน วารสารศึกษาศาสตร์. (น. 25), โดย สญาญ์ วีระวิชิตระกุล, 2547.

จากผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นส่วนที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นมีทั้งทางด้านบวกและทางด้านลบต่อองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อเป็นเครื่องช่วยชี้แนะแนวทางในการวางแผนพัฒนาองค์การและการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่แท้จริงเพิ่มมากขึ้นเพื่อช่วยยังประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนบรรลุผลสำเร็จขององค์การและช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน

2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ในการพัฒนาองค์การนั้นควรสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะผลที่จะได้รับกลับคืนมานั้นคือบุคลากรจะเต็มใจมุ่งมั่นทุ่มเทสติปัญญาและกำลังความสามารถของตนเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้บุคลากรจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อมีความพึงพอใจศรัทธาต่องานและองค์การ จึงจะทำให้มีความสุขในการทำงาน และเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ สิ่งที่องค์การจะได้มากกว่างานก็คือความทุ่มเทการอุทิศตนเพื่อองค์การ ความเป็นส่วนหนึ่งของกันและกันระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน ที่สำคัญก็คือ การนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีและต่อเนื่องขององค์การ ส่งผลให้องค์การเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (บัญญัติ คำคุณวัฒน์ 2555, น.1) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) จึงเป็นเรื่องหนึ่งที่มีผู้สนใจศึกษาจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ดังต่อไปนี้

2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

Kanter, (1968, p. 499) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะมอบกำลังกายและความซื่อสัตย์ให้กับระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกและความสัมพันธ์ของระบบบุคลิกภาพของบุคคลกับสังคมก็เป็นการแสดงออกมาอย่างเปิดเผย

Buchanan (1974, p. 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกของความเป็นพวกเดียวกัน มีความรู้สึกที่ยึดมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้ที่มีความผูกพันปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. **ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร** (Identification) โดยการเต็มใจจะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถือเสมือนหนึ่งว่าองค์กรเป็นของตน

2. **ความเกี่ยวข้องกับองค์กร** (Involvement) คือ ความเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า และเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. **ความจงรักภักดี** (Loyalty) คือ ความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Porter et al (1974, p 604), Steers (1977, p. 46), Steer and Porter (1991, p. 290) และ Mowday, Porter, and Steers (1979, p. 226; 1982, p. 27) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรคล้ายกันว่า หมายถึง พลังความรู้สึกที่หนักแน่นที่บุคคลแสดงตนว่าเป็นหนึ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. **ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร**
(A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values)

2. **ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์กร**
(A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization)

3. **ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป** (A strong desire to maintain membership in the organization)

Allen and Meyer (1993, p. 49-61) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยที่บุคคลรู้สึกว่าจะเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรบุคคลนั้นต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ

Hellriegel and Slocum (2004, p. 54) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความแข็งแรงหรือความหนักแน่นที่พนักงานมีต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะ

1. การสนับสนุนและการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
2. ความตั้งใจความทุ่มเทและความพยายามมุ่งถึงประโยชน์ขององค์กร
3. ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความต้องการที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้การ

ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย งานลุล่วงไปด้วยดีเพราะสมาชิกร่วมมือกันทำงานมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึงระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึง ระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ และต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การบุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การสูงบุคคลนั้นจะมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การหมายถึงความรู้สึกที่บุคคลแสดงถึงการเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การมีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลังเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย และปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การไว้ต่อไป

2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้ Porter et al (1974, p. 603-609) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. **ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมขององค์การ** เป็นทัศนคติและความเชื่อของพนักงานที่มีความเชื่อ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์การกำหนดรวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและค่านิยมของตนเองคล้ายคลึงกับองค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างมากจะเห็นว่างานคือทางที่จะสามารถทำประโยชน์แก่องค์การได้ ดังนั้นบุคคลกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2. **ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์การ** โดยที่พนักงานพร้อมที่จะใช้สติปัญญาและพลังความสามารถทั้งหมด เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การแม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตาม รวมถึงการเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การ

3. **ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ** โดยที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การไม่ปรารถนาจะไปจากองค์การถึงแม้ว่าองค์การอื่นจะให้ผลตอบแทนที่มากกว่า มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและพร้อมที่จะบอกผู้อื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์การรวมทั้งมีความคิดเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

Mowday, Porter & Steers (1982, p 20-27) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นพลังของความสัมพันธ์ที่หนักแน่นของการมีเอกลักษณ์ร่วมกันและการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลต่อองค์การนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ
3. ความปรารถนาดีที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์การไว้

และได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 แนวคิด ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่

1. แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การเป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์การ

2. แนวคิดประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) ซึ่งมองว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์การโดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเองมิใช่เพื่อองค์การ มีสาระสำคัญว่าการลงทุนเป็นเหตุให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การ เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

Allen และ Meyer (1993, p. 17) ได้สรุปแนวความคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 แนว คือ

1. แนวความคิดด้านทัศนคติ แนวคิดนี้มองว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง

- (1) ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- (2) ความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์การ
- (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์การไว้

2. แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การก็จะมี การแสดงรูปแบบพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการทำงานโดยไม่โยกย้ายไปไหนอันเนื่องมาจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะ

พิจารณาในลักษณะต้นทุนที่จะเกิดหรือผลประโยชน์ที่เสียไป ทฤษฎีที่เป็นแนวคิดนี้คือ ทฤษฎีการลงทุน (Side Bet) ของ Howard S. Becker ซึ่งสรุปได้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์การไปเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง

3. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม
แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม บุคคลรู้สึกว่เมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

Allen & Meyer (1996, p. 253) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันขององค์การว่ามี 3 ด้านคือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ ในแง่ที่พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและการได้มีส่วนร่วมในองค์การของพนักงาน

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment)
หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยน กับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานโดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ว่าเมื่อเขาเป็นสมาชิกขององค์การจะมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

จากความหมายและแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่านักวิชาการผู้ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มององค์ประกอบที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์การคล้ายคลึงกัน อันประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ 3) ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ (Buchanan,1974; Porter et al ,1974; Steers, 1977; Mowday, Porter, and Steers,1979,1982; Steer and Porter, 1991; Hellriegel and Slocum, 2004) ผู้ศึกษาจึงใช้องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การดังกล่าว มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Porter et al. (1974, p. 604) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของความผูกพันและมั่นคงของสมาชิกในองค์การนั้น การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์การและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การนั้น ต้องอาศัยปัจจัยด้านต่างๆดังนี้

1. ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยา บุคคลจะมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม มีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งสติปัญญา ความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2. ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และความสนับสนุนจากกลุ่ม จึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ความสัมพันธ์ทั้งกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ธรรมชาติขององค์การ องค์การได้สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์การ

4. ธรรมชาติของการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในงาน

Steer and Porter (1979, p. 443-444) ได้สรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้นมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการประสบความสำเร็จ

2. คุณลักษณะของงานและบทบาทในการทำงาน ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานเพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ได้แก่ ความชัดเจนของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ความหลากหลาย ความท้าทายในงาน

3. โครงสร้างขององค์การ ลักษณะโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ได้แก่ ลักษณะการกระจายอำนาจในองค์การ ลักษณะการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ และ ขนาดขององค์การ

4. ประสบการณ์ทำงาน เป็นเหตุการณ์ในระหว่างการทำงาน ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกที่ตนเองเป็นบุคคลสำคัญรวมถึงทัศนคติที่มีต่อผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

Baron and Greenberg (1990: 174 – 175) ได้เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การเกิดจากปัจจัยหลายประการได้แก่

1. **ต้วงาน** คือ ระดับความรับผิดชอบในงานที่สูง การมีอิสระในการทำงาน ความน่าสนใจและความหลากหลายของงานมีส่วนทำให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ในตรงตรงข้ามหากมีความตึงเครียดหรือมีความคลุมเครือในบทบาทจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

2. **โอกาสในการจ้างงาน** คือ ถ้าบุคคลรับรู้ว่ามีโอกาสในการหางานอื่นหรือมีทางเลือกที่มากขึ้นจะมีความผูกพันต่อองค์กรลดลง

3. **ลักษณะส่วนบุคคล** คือ บุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาการทำงานที่นาน หรือมีความอาวุโสกว่าในตำแหน่งงานและบุคคลที่พึงพอใจกับระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มว่ามีความผูกพันในระดับสูง

4. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรูปแบบของงานโดยทั่วไป** เช่นความพึงพอใจในหัวหน้างาน ความพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ให้กับพนักงานขององค์กรจะทำให้พนักงานมีความผูกพันในระดับสูง

2.4.4 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974 อ้างใน อาริรัตน์ สีขาว, 2555, น. 33-34) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงาน ของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าตัวแปรความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกในองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแ่งใดแ่งหนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากสมาชิกรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กรและมีส่วนร่วมเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนเองสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้องค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์การช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนมากนั่นเอง

6. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

Steers (1977, p. 48) ได้ให้ความเห็นว่าคล้ายคลึงกับ Buchanan (1974) ว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานกล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อความต้องการโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแงใดแงหนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็จะอยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

Steers & Porter (1979, p. 444-446) สรุปว่าความผูกพันต่อองค์การ แบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. **ความผูกพันต่อองค์การและระยะเวลาการปฏิบัติงาน** สิ่งที่สามารถเห็นได้จากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงและต้องการอยู่กับองค์การนั้นเป็นเวลานาน คือความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและระยะเวลาการปฏิบัติงานขณะนั้น หากมีระยะเวลาการปฏิบัติงานยาวนานขึ้น ความผูกพันก็จะมากขึ้นไปด้วย

2. **ความผูกพันต่อองค์การและการขาดงาน** พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และหากพนักงานมีความผูกพันต่อสถานที่หรือกิจกรรมอื่นๆ ในที่ทำงานร่วมด้วย สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานลดความกดดันภายในของตนเองและไม่สามารถที่จะคาดหวังได้ว่า ความผูกพันกับการเข้างานมีความสัมพันธ์กันเพียงแค่ว่าความผูกพันมีอิทธิพลที่สำคัญต่อแรงจูงใจในการเข้าทำงานของบุคคล

3. **ความผูกพันต่อองค์การและการหมุนเวียนของพนักงาน** ความผูกพันของพนักงานจะช่วยลดจำนวนการหมุนเวียนของพนักงานในองค์การ เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงก็ปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การนั้นเป็นเวลานาน ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และก็ไม่อยากจะออกจากองค์การไป

4. **ความผูกพันและผลการปฏิบัติงาน** ผลลัพธ์จากความผูกพันต่อองค์การดูได้จากผลการปฏิบัติงาน บุคคลสามารถคาดหวังว่าความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลในการที่พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานนั้นๆ

Mowday, Porter & Steers (1982, p 35-38) ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การ โดยแบ่งระดับผลลัพธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับบุคคล คือ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดการขาดงาน ลาออก และความไม่พอใจของบุคคล

2. ระดับกลุ่ม คือ กลุ่มที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความรู้สึกถึงการเป็นสมาชิกภาพในองค์การ มีความสามัคคีและมีประสิทธิภาพในการทำงานภายในกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีระดับความผูกพันต่อองค์การต่ำ

3. ระดับองค์การ คือ องค์การที่ประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการปรับปรุงเป้าหมายที่กำหนด อัตราการขาดงาน การลาออกของพนักงานต่ำ ส่งผลให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การแก่สายตาบุคคลภายนอก ทำให้มีบุคคลจำนวนมากที่อยากจะเข้ามาทำงานกับองค์การ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการได้ง่ายขึ้น

ซึ่งผลของความผูกพันต่อองค์การ Mowday, Porter & Steers (1982) ได้กล่าวไว้คล้ายคลึงกับ Steers and Porter (1979) ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การกับการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานนั้นได้รับอิทธิพลจากระดับการจงใจความชัดเจนในบทบาท ความสามารถ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงโดยคาดหมายว่าความผูกพันนั้นจะส่งผลต่อความพยายามทำงานและมีผลต่อการปฏิบัติงานจริง

2. ความผูกพันต่อองค์การกับระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งมี 2 ตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้อง คือ ความผูกพันต่อองค์การส่งผลให้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การยาวนานมากขึ้น และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การยาวนานมากขึ้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระดับของความผูกพันที่มีต่อองค์การ

3. ความผูกพันต่อองค์การกับการขาดงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงจะช่วยลดความยุ่งยากในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่ความจงใจของพนักงานจะหมดไปถ้างานขาดความสนุกขององค์การทำให้การลาออกน้อย

4. ความผูกพันต่อองค์การกับการมาทำงาน กล่าวคือ ความผูกพันที่แน่นแฟ้นนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับการมาสาย แต่ความผูกพันต่อองค์การที่สูงนั้นจะแสดงพฤติกรรมที่มาทำงานตรงเวลา ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทัศนคติที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การลาออก เมื่อพนักงานมีความผูกพันกับองค์การสูงพนักงานต้องการอยู่กับองค์การและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Greenberg และ Baron (1993, p. 176) ได้มีการทำนายว่าบุคคลที่มีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของการทำงาน ซึ่งจากคำกล่าวนี้ส่งผลให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลคือ

1. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะขาดงานและลาออกจากงานในระดับต่ำ

2. ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความสมัครใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในระดับสูง ดังนั้นจึงเป็นที่คาดหวังว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง บุคคลนั้นจะเต็มใจร่วมทำงานเป็นอย่างดี

3. บุคคลที่มีความผูกพันในทางบวกกับองค์การ บุคคลนั้นจะพยายามทำงาน และไม่คิดเปลี่ยนงานใหม่

Luthans (2004, p. 125) ได้มีการศึกษาวิจัยพบว่าคนที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การจะมีผลในทางที่ดีต่อองค์การ ดังนี้

1. อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ
2. การมาทำงานสายลดลง
3. อัตราการขาดงานลดลง
4. ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

จากผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ประโยชน์ช่วยสนับสนุนส่งเสริมเป้าหมายขององค์การทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่

1. ช่วยให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานดีขึ้นและประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยลดการขาดงาน การมาสาย ของบุคลากรในองค์การ
3. ช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรในองค์การ
4. ช่วยลดความไม่พึงพอใจของบุคลากรในองค์การ
5. ช่วยส่งเสริมความสามัคคีและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของกลุ่ม
6. ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การแก่สายตาบุคคลภายนอก
7. ช่วยให้องค์การมีโอกาสในการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์การได้ง่ายขึ้นเนื่องจากความผูกพันต่อองค์การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ
8. ช่วยให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่

ในการศึกษาทบทวนแนวคิดและทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์การ แสดงให้เห็นว่าระดับของความผูกพันต่อองค์การนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรในองค์การซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และเป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกต่างๆในองค์การให้ดำเนินต่อไปข้างหน้าสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นสิ่งที่องค์การต่างๆให้ความสนใจและมองว่าเรื่องนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์การในแง่ของการเป็นตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อเป็นเครื่องช่วยชี้แนะแนวทางในการวางแผนพัฒนาองค์การให้บุคลากรในองค์การเกิดความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้นจนสามารถทุ่มเทกำลังกายใจ ความพยายาม และความสามารถทั้งหมดที่มีของตนเพื่อการพัฒนาและสนับสนุนองค์การให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจนบรรลุผลสำเร็จขององค์การและช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยพบว่างานวิจัยที่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหารต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับโดยตรงนั้นยังไม่พบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอการศึกษาที่มีความเทียบเคียงกับตัวแปรที่ศึกษาครั้งนี้มากที่สุด ดังนี้

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Ehrhart (2001 อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังสีเลิศ, 2547, น. 45) ศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศของความยุติธรรมเพื่อทำนายระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานร้านขายของชำจำนวน 249 ร้าน โดยให้หัวหน้างานหรือลูกน้องเป็นผู้ประเมินแล้วแต่สถานการณ์ ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐาน กล่าวคือ พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำและบรรยากาศของความยุติธรรมกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Mathieu and Zajac (1990, p. 171-194) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การระหว่างปี ค.ศ. 1980-1988 จำนวนกว่า 200 งานวิจัย เพื่อทำการวิเคราะห์เรื่องความผูกพันต่อองค์การพบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และผู้นำแบบให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ

บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงานกับความผูกพันต่อองค์การ

Pearce and Gregersen (1991, p. 833) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจากเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล 2 แห่ง พบว่า การสนับสนุนเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การขึ้นและยังพบว่าสภาวะการณ์ของงานในบางลักษณะ เช่น งานที่ต้องพึ่งพิงกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์การและส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Tinni (1996, อ้างถึงใน วิไลพร คัมภีรารักษ์, 2542, น. 41) ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำต่อทัศนคติต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงาน โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การการรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนและความพึงพอใจในงานในระดับสูงและพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ส่งผลให้ระดับทัศนคติต่องานทั้ง 4 ด้านของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

Valentino (1996, p. 1297) ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการบังคับบัญชาที่มีผลต่อการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์การและจากผู้บังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานพบว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การและการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์การและจากผู้บังคับบัญชา ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะสูงขึ้นเมื่อพนักงานรู้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเน้นงานและเน้นสัมพันธ์สูง (แบบทีมงาน)

Zeffane (1996, p. 977-1010) ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบความผูกพันต่อองค์การกับรูปแบบการบริหารตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศออสเตรเลียจำนวน 1418 คน โดยวัดรูปแบบการบริหารใน 4 ด้าน คือ 1.ระดับของการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานและการปรับเปลี่ยนในการทำงาน 2.ระดับของการยึดมั่นในกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การ 3.ระดับของการให้ความสำคัญต่อการบังคับบัญชาและบทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญ 4.ระดับของการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มงาน โดย รูปแบบการบริหารแบบที่ 1 และ 3 เป็นรูปแบบการบริหารแบบยืดหยุ่น (Organic Management Style) และรูปแบบการบริหารแบบที่ 2 และ 4 เป็นรูปแบบการบริหารแบบตายตัว (Mechanistic Management Style) พบว่า ระดับของการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานและการปรับเปลี่ยนในการทำงานระดับของการให้ความสำคัญต่อการบังคับบัญชาและบทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และระดับของการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มงานส่งผลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนระดับของการยึดมั่นในกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การ ซึ่งตรงกับลักษณะของรูปแบบการ

บังคับบัญชาแบบเน้นงานตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร ส่งผลทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อายุการทำงานในองค์กรและสถานะด้านการบังคับบัญชามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและขนาดขององค์กรมีผลทางลบในระดับปานกลางต่อความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มพนักงานเอกชนมากกว่าภาครัฐ

กรวรรณ คูอ่อน (2546) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กร จากกลุ่มพนักงานบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่งจำนวน 303 คน พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลย และแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

สาวิตร พรหมมี (2554) ศึกษาถึงภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลแห่งหนึ่ง จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนที่ประกอบกิจการด้านการให้คำปรึกษาทางธุรกิจและตรวจสอบบัญชีแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 383 คน พบว่า

- 1) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ .01
- 2) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ .01
- 3) บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ .01, .01, .05 ตามลำดับ
- 4) บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบของพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ .01
- 6) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชากับบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กร
- 7) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชากับ

บุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์และด้านความรับผิดชอบสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

อุบลรัตน์ ฌ.บางช้าง (2536, อ้างถึงใน วิไลพร คัมภีรารักษ์, 2542, น. 43) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับรูปแบบของการบังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) กับพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 286 คน พบว่า 1) รูปแบบการบริหารของบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 2) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นคน มีความสัมพันธ์ทางบวก แต่ไม่สูงนักกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์ทางลบ แต่ไม่สูงนักกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบประนีประนอมและพ้อปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการ 5) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยและแบบฉวยโอกาส มีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539 อ้างถึงใน วิไลพร คัมภีรารักษ์, 2542, น. 43-44) ศึกษาความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) กับพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งพบว่า 1) รูปแบบการบริหารของบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน 2) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นคนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน 3) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน 4) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบประนีประนอม และพ้อปกครองลูก ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน 5) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน 6) รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Chiang (2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงงานที่ได้หวนผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Cohen and Keren (2009 อ้างถึงใน พรตบุตรี จุฑะกนก, 2552, น. 30) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูชาวอิสราเอลจำนวน 287 คน พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศองค์การสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้

Ghasemia, B. & Keshavarzib, R. (2014, p. 759) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล โดยการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรและผู้จัดการในโรงพยาบาล จำนวน 634 คน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การมีผลกระทบในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กร

Litwin and Stringer (1968, p. 45-65) ศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้บรรยากาศองค์การนำทำงานหรือไม่นั้น พบว่า ความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ ความท้าทายของงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ในทำนองเดียวกันการรับรู้ผลของการปฏิบัติงานเท่ากับเป็นการบอกให้พนักงานรู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่องค์การคาดหวัง การรับรู้นี้เองเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจความต้องการประสบความสำเร็จในงานอันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและพัฒนาไปสู่การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

Noor, M. et al. (2011, p. 81) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานใน 7 องค์กรภาครัฐของประเทศปากีสถาน ซึ่งวัดบรรยากาศองค์การจาก 2 ปัจจัยพื้นฐาน คือความเป็นธรรมขององค์การและการร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน โดยมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อและมีความสัมพันธ์ทางเครือข่ายทางสังคมเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกและพบว่าพนักงานที่รับรู้ความเป็นธรรมในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านแรงงานสำหรับองค์กรอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามการร่วมมือกันของผู้ร่วมงานแสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมเป็นตัวแปรกำกับ

ธวัช ยิ่งประเสริฐ (2549) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลจำนวน 192 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ปิยะดา ศรีประทุม (2548) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์ จำนวน 120 คน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการให้ความร่วมมือเพียงด้านเดียว

พรตบุตรี จุฑะกนก (2552, น. 61) ศึกษาถึงความภาคภูมิใจแห่งตนในบริบทองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการจากประชากรทั้งหมดของข้าราชการศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขต 7 จำนวน 362 คน พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูงจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูง และผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับต่ำจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับต่ำ

วรุณช ทองไพบูลย์ (2543, น. 141-147) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การและความผูกพันขององค์การ ของพนักงานบริษัทนิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 166 คน พบว่า การรับรู้บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การทั้งในภาพรวมและแยกด้าน

ศุภกร วชิราภรณ์ (2546) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้ประกอบอาชีพวิศวกร บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่าง 167 คน พบว่าบรรยากาศองค์การในทุกๆด้านและความพึงพอใจในการทำงานทุกๆด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนโดยพิจารณาตัวแปรโดยรวมคือตัวแปรบรรยากาศองค์การและตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานพบว่าที่มีประสิทธิภาพเข้าสมการพยากรณ์หรืออธิบายผลที่มีความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งได้การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย ทัศนคติของเพื่อนร่วมงานและองค์การ การให้รางวัลตอบแทนความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ

อาภาพร ทัศนแสงสุรีย์ (2552) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในวิสาหกิจขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมการผลิตถุงพลาสติก ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 321 คน พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมทั้งความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวกสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 18.8

2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กร และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Asiedu, M., Sarfo, J.O. & Adjei, D. (2014, p. 288). ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการธนาคาร จากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน 200 คน จากธนาคารพาณิชย์ 10 แห่งในประเทศกานา ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเมื่อร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลให้ประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเมื่อร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลที่สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารในประเทศกานาได้ดีซึ่งเป็นเหมือนเครื่องมือควบคุมทางการตลาดภายใน

Bolon (1993, p. 148) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ภายใต้สถานการณ์ที่มีความพึงพอใจในการทำงานพบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ประเมินโดยผู้ร่วมงาน และที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ ความพึงพอใจในลักษณะงาน การบังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ประเมินโดยผู้ร่วมงานและที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและพบว่าความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ทางด้านอารมณ์เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ดีที่สุดขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Jasovsky (2001 อ้างถึงใน เพลินพิศ ศิริสมบุญ, 2547 น.16) ศึกษาอิทธิพลของลักษณะอาชีพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงพยาบาล มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 247 คน จาก 6 โรงพยาบาล พบว่าพนักงานในโรงพยาบาลมีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Malinak (1993, p. 593 อ้างใน กัญญา พิรพัฒนานันท์ น. 32) ศึกษาปฏิกริยาของแรงจูงใจภายใน และความผูกพันต่อองค์การในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความสัมพันธ์ต่างๆ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมเหล่านี้ โดยใช้การสุ่มข้อมูลจากพนักงานฝ่ายบริหาร จำนวน 117 คนและฝ่ายเสมียนจำนวน 97 คน ของบริษัทประกันแห่งหนึ่งพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ประการคือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยทั่วไปและพฤติกรรมเฉพาะของบุคคล มีการใช้การวิเคราะห์แบบถดถอยในลักษณะของ Longitudinal (Change) Regression Models ในการวัดแรงจูงใจภายใน ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและปัจจัยแห่งการเกิดพฤติกรรมเหล่านี้อย่างมากจากข้อมูลทั้ง 2 แหล่ง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่มีความสำคัญแต่ประการใด ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีมากกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล

Williams and Anderson (1998 อ้างถึงใน อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล, 2546. น. 32) ได้ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นตัวการพยากรณ์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเคเบิลทีวีแห่งชาติ จำนวน 127 คน พบว่าความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Wildermuth and Pauken (2008 อ้างถึงใน สาวิตร์ พรหมมี, 2554, น. 45) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ โดยทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์การและสัมภาษณ์นักวิชาการจำนวน 10 ท่าน โดยพบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และค่านิยมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแท้จริง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ นอกจากนี้คุณลักษณะของงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์ (2552) ทำการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมอนามัย กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการของกรมอนามัยจำนวน 284 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามี ความยึดมั่นผูกพัน

ต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลางและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูงและพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพลินพิศ ศิริสมบุญ (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จากกลุ่มตัวอย่าง 278 คน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในองค์การ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2549) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาและตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ตามแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของออร์แกน (Organ, 1987) กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 13 แห่ง จำนวน 438 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าแบบจำลองที่ปรับเป็นแบบจำลองทางเลือกมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ร้อยละ 79 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในงานซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การ 2) บรรยากาศขององค์การ และ 3) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ายังไม่มีการศึกษาโดยตรงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และ การรับรู้บรรยากาศขององค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ดังนั้นจึงมีงานวิจัยที่มารองรับการวิจัยครั้งนี้้อยมากและผลการศึกษาก็พบว่าทั้งสัมพันธ์กันและไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรดังกล่าว แต่เมื่อพิจารณาจากคำนิยามของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแล้ว อนุมานได้ว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การน่าจะมาจากอิทธิพลของผู้นำและ บรรยากาศขององค์การ โดยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเป็นตัวส่งเสริมและสนับสนุนให้เข้าไปในแนวทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เสนอสมมติฐานดังนี้

2.6 สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

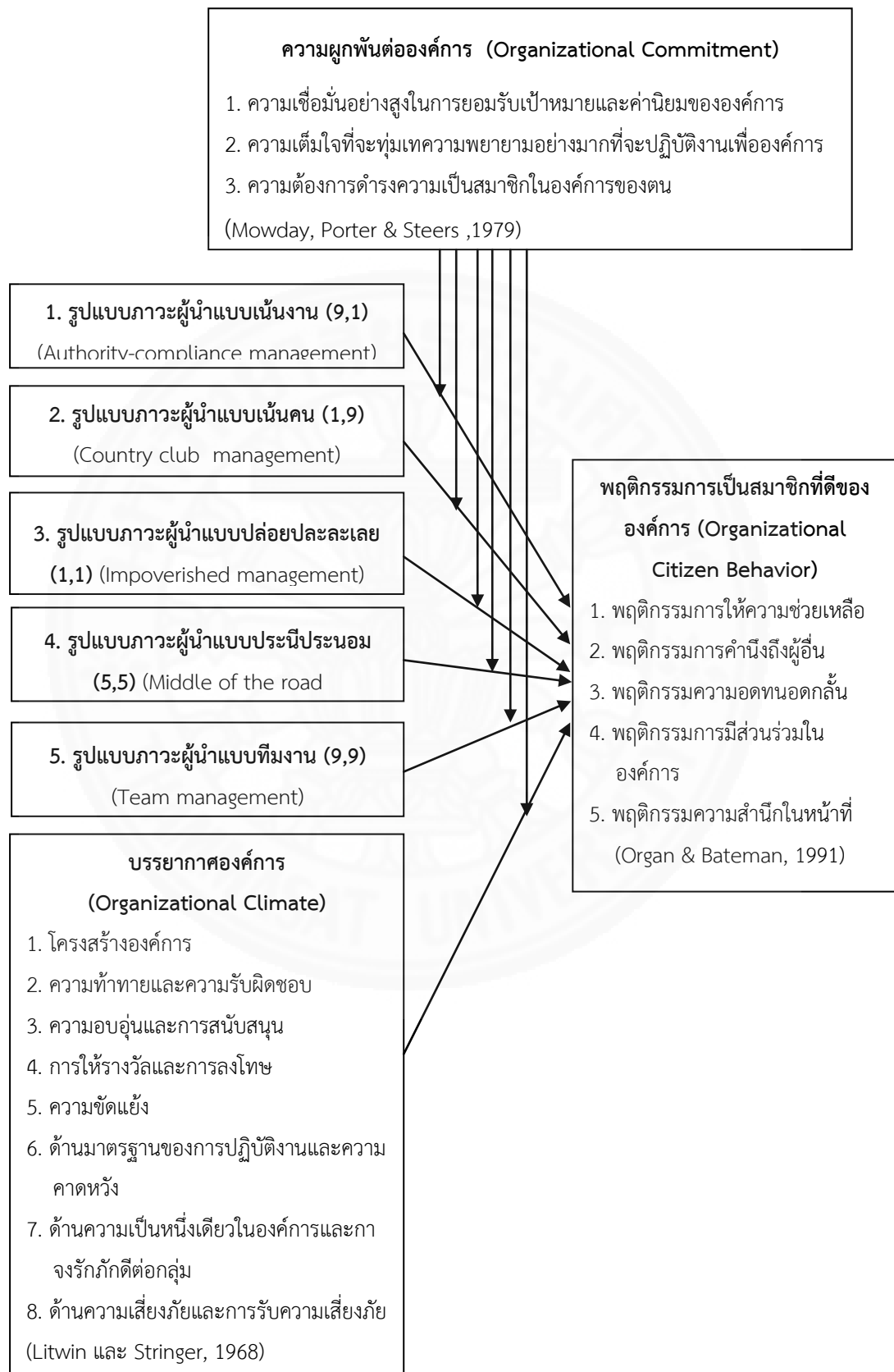
สมมติฐานที่ 1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 2 รับรู้บรรยากาศในองค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ในบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) และการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.4 แนวทางในการพัฒนาเครื่องมือ
 - 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
- ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการแพทย์พยาบาล ซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพและผู้ช่วยพยาบาลของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2557 ได้รวบรวมจำนวนบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลจาก 11 งานการพยาบาล 171 หอผู้ป่วย/หน่วยงาน ที่มีบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน มีจำนวนทั้งสิ้น 4,983 คน แบ่งเป็น พยาบาลวิชาชีพจำนวน 2,885 คน และ ผู้ช่วยพยาบาลจำนวน 2,098 คน

3.1.2. กลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากกลุ่มประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้อาศัยหลักการคำนวณของ ยามาเน่ (Yamane, 1973) ซึ่งมีสูตรคำนวณดังนี้

สูตร	$n = \frac{N}{1+Ne^2}$
โดย	n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	N คือ จำนวนประชากรในการวิจัย
	e คือ สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

โดยการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % กล่าวคือ ในงานวิจัยครั้งนี้ยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนได้ 5 % ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{4983}{1 + 4983 (.05)^2}$$

$$= 370.27$$

เมื่อปัดเศษทศนิยมขึ้นจะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 371 คน

เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทางการแพทย์ทั้งหมดจำนวน 371 คน แต่เพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีกเป็นจำนวน 500 คน จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เนื่องจากบุคลากรทางการแพทย์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลมีทั้งหมด 4,983 คน แบ่งเป็นชั้นภูมิหน่วยงานได้ 11 ชั้นภูมิ และชั้นภูมิตำแหน่งได้ 2 ชั้นภูมิ
2. การหาขนาดตัวอย่างของบุคลากรทางการแพทย์ในแต่ละชั้นภูมิใช้แบบสัดส่วน (Proportion) โดยให้จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิหน่วยงานและชั้นภูมิตำแหน่งเป็นสัดส่วนกับจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ทั้งหมดในชั้นภูมิหน่วยงานและชั้นภูมิตำแหน่งนั้นๆ
3. การเลือกตัวอย่างบุคลากรทางการแพทย์ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากโดยให้บุคลากรทางการแพทย์ตัวอย่างที่ได้กระจายไปตามอายุระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ และงานการพยาบาลที่สังกัด ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามงานการพยาบาลและตำแหน่งของบุคลากรทางการพยาบาลใน
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

งานการพยาบาลในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง	จำนวนประชากร ทั้งหมด (คน)	จำนวนประชากรจำแนก ตามตำแหน่ง (คน)		จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1. กุมารเวชศาสตร์	559	พยาบาลวิชาชีพ	330	33
		ผู้ช่วยพยาบาล	229	23
2. จักษุ โสต นาสิก ลาริงซ์วิทยา	172	พยาบาลวิชาชีพ	88	9
		ผู้ช่วยพยาบาล	84	8
3. ตรวจรักษาผู้ป่วยนอก	523	พยาบาลวิชาชีพ	250	25
		ผู้ช่วยพยาบาล	273	27
4. ปฐมภูมิ	42	พยาบาลวิชาชีพ	20	2
		ผู้ช่วยพยาบาล	22	2
5. ผู้ป่วยพิเศษ	474	พยาบาลวิชาชีพ	273	28
		ผู้ช่วยพยาบาล	201	20
6. ผ่าตัด	568	พยาบาลวิชาชีพ	321	32
		ผู้ช่วยพยาบาล	247	25
7. รังสีวิทยา	182	พยาบาลวิชาชีพ	98	10
		ผู้ช่วยพยาบาล	84	8
8. ระบบงานหัวใจและหลอดเลือด	189	พยาบาลวิชาชีพ	121	12
		ผู้ช่วยพยาบาล	68	7
9. ศัลยศาสตร์และศัลยศาสตร์ ออโรโธปิดิกส์	874	พยาบาลวิชาชีพ	546	55
		ผู้ช่วยพยาบาล	328	33
10. สูติศาสตร์-นรีเวชวิทยา	606	พยาบาลวิชาชีพ	329	33
		ผู้ช่วยพยาบาล	277	28
11. อายุรศาสตร์และจิตเวชศาสตร์	794	พยาบาลวิชาชีพ	509	51
		ผู้ช่วยพยาบาล	285	29
รวม	4983	พยาบาลวิชาชีพ	2885	290
		ผู้ช่วยพยาบาล	2098	210

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งจำแนกตามงานการพยาบาลและตำแหน่งของบุคลากรโดยได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 500 คน แบ่งเป็น พยาบาลวิชาชีพ 290 คน และ ผู้ช่วยพยาบาล 210 คน

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพยากรณ์ (Predictor Variable) ตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Variable) และ ตัวแปรกำกับ (Moderator Variable) ดังต่อไปนี้

3.2.1 ตัวแปรพยากรณ์ (Predictor Variable) ได้แก่

3.2.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) ตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Robert & Mouton(1964) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ คือ

- (1) ผู้นำแบบเน้นงาน (Authority-compliance management)
- (2) ผู้นำแบบเน้นคน (Country club management)
- (3) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management)
- (4) ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management)
- (5) ผู้นำแบบทีมงาน (Team management)

3.2.1.2 การรับรู้บรรยากาศองค์การ (Perceived Organizational Climate)

ตามแนวคิดของ Litwin & Stringer (2002) ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ

- (1) ด้านโครงสร้างองค์การ (structure)
- (2) ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ(Challenge and Responsibility)
- (3) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support)
- (4) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment)
- (5) ด้านความขัดแย้ง (Conflict)
- (6) ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and Expectation)
- (7) ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational identity and Group loyalty)
- (8) ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk taking)

3.2.2 ตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Variable) คือ

3.2.2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ตามแนวคิดของ ออร์แกน (1991) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- (1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
- (2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)
- (3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)
- (4) พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร (Civic Virtue)
- (5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

3.2.3 ตัวแปรกำกับ (Moderator Variable) คือ

3.2.3.1 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ตามแนวคิดของ Mowday, Porter, & Steers (1979) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- (1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values)
- (2) ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์กร (A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization)
- (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป (A strong desire to maintain membership in the organization)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสร้างแบบสอบถามหรือแบบวัด (Questionnaires) สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรทางการแพทย์ ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน งานการพยาบาลที่สังกัด อายุงาน และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ

เป็นแบบวัดภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของบุคลากรทางการพยาบาลตาม ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake & Mouton (1964) โดยผู้วิจัยได้ พัฒนามาจากแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำของ วิลเฟรด คัมภีรารักษ์ (2542, น. 183-192) และ ธนวัฒน์ ไคร้วานิช (2550, น. 86-88) ซึ่งมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ โดยประเมิน จากรูปแบบการบังคับบัญชา 7 ด้าน ได้แก่ 1.ลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหาร 2.การ บริหารงาน 3.ความคิดริเริ่ม 4.ความสัมพันธ์ในองค์กร 5.การจัดการกับความขัดแย้ง 6.ขวัญและ กำลังใจในการทำงาน 7.การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 50 ข้อ ก่อนการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

ส่วนที่ 3 แบบวัดการรับรู้บรรยากาศขององค์กร

เป็นแบบวัดการรับรู้บรรยากาศขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาลตามแนวคิด ของ Litwin & Stringer (2002) โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดการรับรู้บรรยากาศของ องค์กรของ ชญาชู ลักษณะวิจารณ์ (2541, น. 105-109) และ อาภาพร ทศนแสงสุรย์ (2552, น. 130-135) ซึ่ง มีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กรทั้งหมด 8 ด้าน จำนวน 38 ข้อ ก่อนการ ตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

ส่วนที่ 4 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

เป็นแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล ตามแนวคิดของ Mowday, Porter, & Steers (1979) โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ วิภาดา หลวงนา (2546, น. 120-121) และ กรวรรณ คู่อ่อน (2548, น. 100-101) ซึ่งมีข้อคำถามที่ เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรทั้งหมด 3 ด้าน จำนวน 16 ข้อ ก่อนการตรวจสอบคุณภาพของ แบบวัด

ส่วนที่ 5 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เป็นแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการ พยาบาล ตามแนวคิดตามแนวคิดของ Organ (1991) โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ อาภาพร ทศนแสงสุรย์ (2552, น. 139-144) ซึ่งมีข้อคำถามที่ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งหมด 5 ด้าน จำนวน 24 ข้อ ก่อนการ ตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เกณฑ์การให้คะแนน

แบบวัดภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ การประเมินคำตอบในแต่ละข้อผู้วิจัยได้กำหนดเป็นระดับความคิดเห็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ดังตารางที่ 3.2, 3.3 และ 3.4

ตารางที่ 3.2

เกณฑ์การให้คะแนนข้อความในแบบวัดภาวะผู้นำ

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก (Positive)	ข้อความเชิงลบ (Negative)
บ่อยครั้งมาก	5	1
บ่อยครั้ง	4	2
เป็นบางครั้ง	3	3
นานๆครั้ง	2	4
ไม่เคยเลย	1	5

ในแบบวัดภาวะผู้นำนั้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบคำถามครบทั้งชุดจะมีคะแนนเท่ากับ 225 คะแนน ก่อนการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด หาผลรวมของคะแนนภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ โดยถ้ามีคะแนนภาวะผู้นำในรูปแบบใดมากที่สุด จะจัดกลุ่มให้ผู้นำน้อยอยู่ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบนั้น

ตารางที่ 3.3

เกณฑ์การให้คะแนนข้อความในแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก (Positive)	ข้อความเชิงลบ (Negative)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ตารางที่ 3.4

เกณฑ์การให้คะแนนข้อความในแบบวัดถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก (Positive)	ข้อความเชิงลบ(Negative)
บ่อยครั้งมาก	5	1
บ่อยครั้ง	4	2
เป็นบางครั้ง	3	3
นานๆครั้ง	2	4
ไม่เคยเลย	1	5

เกณฑ์ในการแบ่งระดับของคะแนน

การแปลผลคะแนนของข้อความภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์ และการความผูกพันต่อองค์การ ได้แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ปานกลาง และต่ำ โดยพิจารณาจากค่าพิสัย (บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์, 2543, น. 58) ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.3$$

แล้วนำมากำหนดเป็นช่วงคะแนน และความหมายของคะแนนไว้ดังนี้

ช่วงคะแนน

ความหมาย

- | | |
|-------------|---|
| 3.68 – 5.00 | ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง หรือการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี |
| 2.34 – 3.67 | ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การความผูกพันต่อองค์การ และการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง |
| 1.00 – 2.33 | ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับต่ำหรือการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับไม่ดี |

3.4 แนวทางในการพัฒนาเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี นิยาม เอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และแบบสอบถามที่มีผู้สร้างและพัฒนาไว้แล้วเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2. ผู้วิจัยนำแบบวัดที่พัฒนาและปรับปรุงขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ศึกษามาทั้ง 4 ชุด ไปปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญในองค์การเพื่อตรวจพิจารณาและแก้ไขข้อคำถามนั้นให้สามารถวัดในสิ่งที่จะวัดได้จริง มีความเหมาะสมและถูกต้อง

3. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดโดยนำแบบวัดมาหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้แบบวัดสามารถวัดได้ครอบคลุมตามนิยามของแต่ละตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยนำแบบวัดไปให้นักศึกษาปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 20 คน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถาม จากนั้นนำผลการพิจารณาที่ได้มาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Ratio; CVR) ตามสูตรของลอว์ซี (Lawshé, 1975) โดยนำค่าที่ได้จากการคำนวณไปเทียบกับตารางค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .42 จึงจะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้อคำถามที่มีอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหาต่ำกว่า .42 ก็จะถูกตัดทิ้งไป โดยผลที่ได้จากการนำแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า Content Validity มากกว่า .42 จึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงสามารถใช้ได้ทุกข้อคำถาม (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก)

4. ผู้วิจัยนำแบบวัดที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทางการพยาบาลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบวัด (Discrimination Power) โดยการวิเคราะห์แบบวัดเป็นรายข้อ (Item Analysis) ด้วยค่าที (t-test) เริ่มจากการนำคะแนนที่ได้มาเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยแบ่งเป็นกลุ่มสูง 25% กลุ่มต่ำ 25% แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนของแบบวัดแต่ละข้อ จากนั้นนำค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวนของแต่ละข้อคำถามไปหาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) แล้วคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าที (t) ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ซึ่งถือว่ามีค่าอำนาจจำแนกสูงจากการนำแบบวัดมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าที (t) ต่ำกว่า 1.75 ออก โดยมีรายละเอียดดังนี้

แบบวัดส่วนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำ ได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าที (t) ต่ำกว่า 1.75 ออกจำนวน 3 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 3 ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน , ข้อคำถามที่ 24 ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และข้อคำถามที่ 35 ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง รวมเหลือข้อคำถามทั้งสิ้น 47 ข้อ

แบบวัดส่วนที่ 3 การรับรู้บรรยากาศองค์การ ได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าที (t) ต่ำกว่า 1.75 ออกจำนวน 5 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 6, 19, 25, 28 และ 31 รวมเหลือข้อคำถามทั้งสิ้น 42 ข้อ

5. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากทดลองใช้ (Try out) มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เริ่มจาก นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงมาหาค่าความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายใน (Internal Consistency) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับวิเคราะห์แบบวัดจากส่วนย่อยจำแนกเป็นรายข้อโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีความเชื่อมั่นสูง มาเป็นแบบวัดฉบับจริง หากข้อใดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคต่ำกว่า 70 ต้องตัดข้อคำถามนั้นออก (รัตนา ศิริพาณิชย์, 2533, น. 182-185)จากการนำแบบวัดมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามออก เพื่อให้แบบวัดมีความเชื่อมั่นสูงขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

แบบวัดส่วนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำ ได้ตัดข้อคำถามออกจำนวน 2 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 15 ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และข้อคำถามที่ 50 ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน เพื่อให้แบบวัดมีความเชื่อมั่นสูงขึ้นและช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำเหลือข้อคำถามเท่ากันในแต่ละรูปแบบ เพื่อสามารถนำไปคำนวณคะแนนในการแบ่งกลุ่มภาวะผู้นำสะดวก

แบบวัดส่วนที่ 3 การรับรู้บรรยากาศองค์การ เพื่อให้แบบวัดมีความเชื่อมั่นรายด้านมากกว่า .70 ผู้วิจัยจึงได้ตัดข้อคำถามออก จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 7 รวมเหลือข้อคำถามทั้งสิ้น 32 ข้อ

แบบวัดส่วนที่ 5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อให้แบบวัดมีความเชื่อมั่นรายด้านมากกว่า .70 ผู้วิจัยจึงได้ตัดข้อคำถามออก จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 23 และ 24 รวมเหลือข้อคำถามทั้งสิ้น 22 ข้อ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก)

จากขั้นตอนการดำเนินการพิจารณาคุณภาพของแบบวัดดังกล่าวข้างต้น จึงคงเหลือข้อคำถามที่มีคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ประมวลผลในการวิจัยครั้งนี้ โดยสามารถแสดงจำนวนข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดทั้งฉบับและรายด้าน ได้ดังตารางที่ 3.5, 3.6, 3.7 และ 3.8 ดังนี้

ตารางที่ 3.5

ตารางแสดงจำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำ

แบบวัด รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนข้อคำถาม				ค่าความ เชื่อมั่น
	ข้อคำถาม ในขั้นสร้าง แบบวัด	ข้อคำถามที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพ			
		ความ เที่ยงตรง	การวิเคราะห์ รายข้อ	ความ เชื่อมั่น	
1 ผู้นำแบบเน้นงาน	10	10	9	9	.894
2 ผู้นำแบบเน้นคน	10	10	10	9	.864
3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	10	10	9	9	.944
4 ผู้นำแบบประนีประนอม	10	10	9	9	.874
5 ผู้นำแบบทีมงาน	10	10	10	9	.950

ตารางที่ 3.6

จำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

แบบวัด ความผูกพันต่อองค์กร	จำนวนข้อคำถาม				ค่าความ เชื่อมั่น
	ข้อคำถาม ในขั้นสร้าง แบบวัด	ข้อคำถามที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพ			
		ความ เที่ยงตรง	การวิเคราะห์ รายข้อ	ความ เชื่อมั่น	
1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์กร	6	6	6	6	.870
2. ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อ องค์กร	6	6	6	6	.740
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะดำรงความเป็นสมาชิกของ องค์กรนั้นต่อไป	4	4	4	4	.899
ทั้งหมด	16	16	16	16	.924

ตารางที่ 3.7

จำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ

แบบวัด การรับรู้บรรยากาศองค์การ	จำนวนข้อคำถาม				ค่า ความ เชื่อมั่น
	ในชั้นสร้าง แบบวัด	จำนวนข้อคำถาม			
		ความ เที่ยงตรง	การ วิเคราะห์ รายข้อ	ความ เชื่อมั่น	
1. ด้านโครงสร้าง	5	5	5	5	.889
2. ด้านความท้าทายและความ รับผิดชอบ	4	4	3	2	.808
3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	8	8	8	8	.921
4. ด้านการให้รางวัลและการ ลงโทษ	4	4	3	3	.829
5. ด้านความขัดแย้ง	4	4	3	3	.902
6. ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง	4	4	3	3	.873
7. ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การ และการจรรีกรักดีต่อกลุ่ม	5	5	4	4	.868
8. ด้านความเสี่งภัยและการรับความ เสี่งภัย	4	4	4	4	.885
ทั้งฉบับ	38	33	33	32	.973

ตารางที่ 3.8

จำนวนข้อคำถามในการพัฒนาแบบวัดและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

แบบวัดพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	จำนวนข้อคำถาม				ค่า ความ เชื่อมั่น
	ข้อคำถาม ชั้นสร้าง แบบวัด	ข้อคำถามที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพ			
		ความ เที่ยงตรง	การวิเคราะห์ รายข้อ	ความ เชื่อมั่น	
1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	5	5	5	5	.885
2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	4	4	4	4	.952
3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	4	4	4	4	.851
4. พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์การ	6	6	6	6	.731
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	5	5	5	3	.813
ทั้งหมด	24	24	24	22	.948

3.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือในนามของโครงการปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อขออนุมัติทำการศึกษาวิจัยไปยังผู้อำนวยการโรงพยาบาลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

2. ผู้วิจัยดำเนินการขอรับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนไปยังคณะกรรมการจริยธรรมในคน ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

3. ผู้วิจัยประสานงานกับแผนกงานวิจัยที่สังกัดฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ในการจัดส่งแบบวัดไปยังหัวหน้างานการพยาบาลเพื่อแจกแบบวัด และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้พร้อมเอกสารชี้แจงในการตอบแบบวัด โดยแจ้งวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตอบแบบวัดมีความเต็มใจและตอบแบบสอบถามให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

4. นำแบบวัดที่ได้รับกลับคืนมากรอกข้อมูลตรวจคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

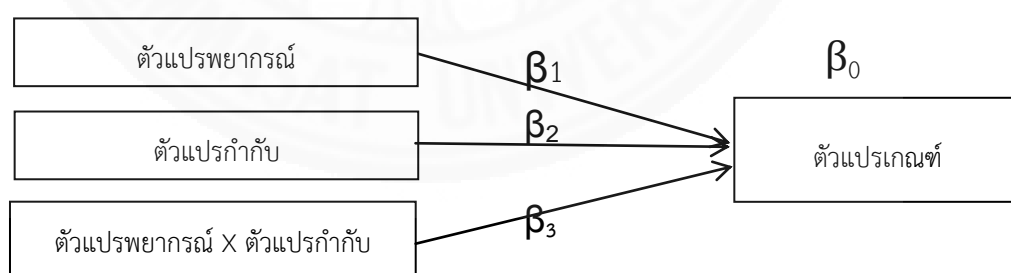
3.6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences : SPSS for Windows) โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่งงาน อายุ และ อายุงานในองค์กร ใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์ และการความผูกพันต่อองค์การ ใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย (Mean; \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.)
3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน (Hierarchical Multiple Regression) เพื่อทดสอบตัวแปรกำกับตามแนวคิดของ บารอนและเคนนี (Baron & Kenney, 1986, pp1176-1180)

การทดสอบตัวแปรกำกับ

การทดสอบตัวแปรกำกับโดยวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน (Hierarchical Multiple Regression) ตามแนวคิดของ Baron & Kenny (1986) ที่ได้กล่าวว่า ตัวแปรกำกับ คือ ตัวแปรเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางและระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น หรือตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ โดยแสดงเป็นโมเดลดังนี้



ภาพที่ 3.1 โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของบารอนและเคนนี (Baron & Kenny, 1986)

โดยการทดสอบตัวแปรกำกับจะเป็นจริงก็ต่อเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยหรือ β_3 มีอิทธิพลต่อตัวแปรเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อควบคุมตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ให้คงที่และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) ดังนั้น

ในสมมติฐานที่ 1 ผู้วิจัยได้ทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การ โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบเป็นตัวแปรพยากรณ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่1 ใส่ตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้สมการถดถอย ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = β_0 (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) + β_1 (รูปแบบภาวะผู้นำ)

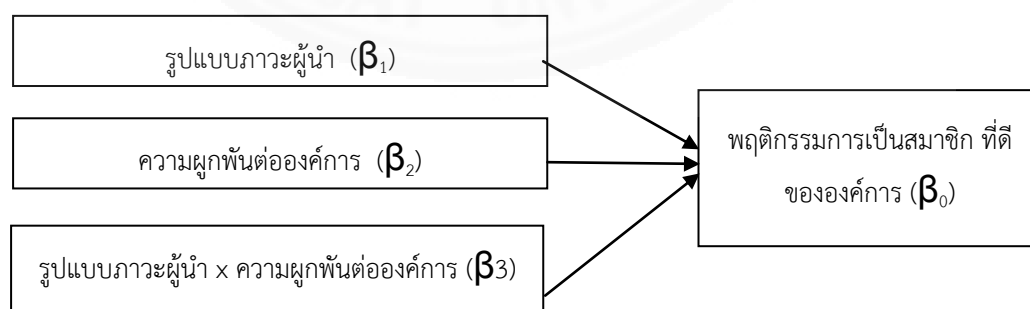
ขั้นที่2 ใส่ตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ และความผูกพันต่อองค์การ เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้สมการถดถอย ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = β_0 (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) + β_1 (รูปแบบภาวะผู้นำ) + β_2 (ความผูกพันต่อองค์การ)

ขั้นที่3 เพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ กับความผูกพันต่อองค์การ เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้สมการถดถอย ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = β_0 (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) + β_1 (รูปแบบภาวะผู้นำ) + β_2 (ความผูกพันต่อองค์การ) + β_3 (รูปแบบภาวะผู้นำ x ความผูกพันต่อองค์การ)

จากแนวคิดของบาร์อนและเคนนี่ (Baron & Kenny, 1986) ความผูกพันกับองค์การจะเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ก็ต่อเมื่อ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย β_2 และค่า ΔR^2 มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ภาพที่ 3.2 โมเดลทดสอบความความผูกพันกับองค์การในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามแนวคิดของ บาร์อนและเคนนี่ (Baron & Kenny, 1986)

ในสมมติฐานที่ 2 ผู้วิจัยได้ทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การ โดยมีการรับรู้บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรพยากรณ์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่1 ใส่ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การ เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้สมการถดถอย ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = β_0 (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) + β_1 (การรับรู้บรรยากาศองค์การ)

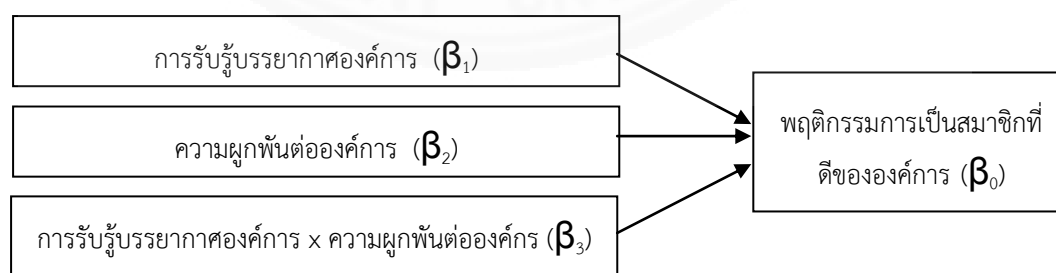
ขั้นที่2 ใส่ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้สมการถดถอย ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = β_0 (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) + β_1 (การรับรู้บรรยากาศองค์การ) + β_2 (ความผูกพันต่อองค์การ)

ขั้นที่3 เพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้สมการถดถอย ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ = β_0 (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) + β_1 (การรับรู้บรรยากาศองค์การ) + β_2 (ความผูกพันต่อองค์การ) + β_3 (รูปแบบภาวะผู้นำ x ความผูกพันต่อองค์การ)

จากแนวคิดของบารอนและเคนนี (Baron & Kenny, 1986) ความผูกพันกับองค์การจะเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ก็ต่อเมื่อ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย β_2 และค่า ΔR^2 มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ภาพที่ 3.3 โมเดลทดสอบความความผูกพันกับองค์การในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามแนวคิดของบารอนและเคนนี (Baron & Kenny, 1986)

ตารางที่ 3.9

สถิติและการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
<p>สมมติฐานที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	Hierarchical Multiple Regression
<p>สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	Hierarchical Multiple Regression
<p>สมมติฐานที่ 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	Hierarchical Multiple Regression
<p>สมมติฐานที่ 1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	Hierarchical Multiple Regression
<p>สมมติฐานที่ 1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลางสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	Hierarchical Multiple Regression
<p>สมมติฐานที่ 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	Hierarchical Multiple Regression
<p>สมมติฐานที่ 2 การรับรู้บรรยากาศขององค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง” การวิจัยครั้งนี้ ศึกษากับประชากรทั้งหมด 4,983 คน โดยสุ่มแจกแบบวัดให้กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 500 คน โดยมีผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร
- 4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลที่ได้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา งานการพยาบาลที่สังกัด ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้แสดงตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1

ค่าจำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (N=500)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
- 20 – 30 ปี	218	46.6
- 31 – 40 ปี	152	30.4
- 41 – 50 ปี	62	12.4
- 51 – 60 ปี	68	13.6
รวม	500	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ค่าจำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. สถานภาพสมรส		
- โสด	329	65.8
- สมรส/มีคู่ครอง	164	32.8
- อื่นๆ (หม้าย, หย่า)	7	1.4
รวม	500	100
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	137	27.4
- ปริญญาตรี	313	62.4
- ปริญญาโท	50	10.0
- ปริญญาเอก	0	0
รวม	500	100
4. งานการพยาบาลที่สังกัด		
- กุมารเวชศาสตร์	56	11.2
- จักษุ โสต นาสิก ลาริงซ์วิทยา	17	3.4
- ตรวจรักษาผู้ป่วยนอก	52	10.4
- ปฐมภูมิ	4	0.8
- ผู้ป่วยพิเศษ	48	9.6
- ผ่าตัด	57	11.4
- รังสีวิทยา	18	3.6
- ระบบงานหัวใจและหลอดเลือด	19	3.8
- ศัลยศาสตร์และศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์	88	17.6
- สูติศาสตร์-นรีเวชวิทยา	61	12.2
- อายุรศาสตร์และจิตเวชศาสตร์	80	16.0
รวม	500	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
- พยาบาล	290	58.0
- ผู้ช่วยพยาบาล	210	42.0
รวม	500	100
6. อายุงาน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	141	28.2
- 5 - 10 ปี	95	19.0
- 11 - 15 ปี	80	16.0
- 16 - 20 ปี	71	14.2
- มากกว่า 20 ปี	113	22.6
รวม	500	100
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
- ต่ำกว่า 15,000 บาท	31	6.2
- 15,000 - 25,000 บาท	202	40.0
- 25,001- 35,000 บาท	153	30.6
- มากกว่า 35,000 บาท	114	22.8
รวม	500	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือ อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.4 อายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.6 อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตามลำดับ

2. สถานภาพสมรส พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 65.8 รองลงมาคือ สถานภาพสมรสหรือมีคู่ครอง คิดเป็นร้อยละ 32.8 และ สถานภาพอื่นๆ (หย่า/หม้าย) คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 62.4 รองลงมาคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 27.4 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ ส่วนการศึกษาระดับปริญญาเอกไม่มีกลุ่มตัวอย่างคนใดมีระดับการศึกษาที่ระดับปริญญาเอก

4. งานการพยาบาลที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างสังกัดงานการพยาบาลศัลยศาสตร์ฯ คิดเป็นร้อยละ 17.6 รองลงมาคือ งานการพยาบาลอายุรศาสตร์และจิตเวชศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 16.0 งานการพยาบาลสูติศาสตร์-นรีเวชวิทยา คิดเป็นร้อยละ 12.2 งานการพยาบาลผ่าตัด คิดเป็นร้อยละ 11.4 งานการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 11.2 งานการพยาบาลตรวจรักษาผู้ป่วยนอก คิดเป็นร้อยละ 10.4 งานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 9.6 งานการพยาบาลระบบงานหัวใจคิดเป็นร้อยละ 3.8 งานการพยาบาลรังสีวิทยา คิดเป็นร้อยละ 3.6 งานการพยาบาลจักษุ โสตฯ คิดเป็นร้อยละ 3.4 และงานการพยาบาลปฐมภูมิ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 58.0 และเป็นผู้ช่วยพยาบาลคิดเป็นร้อยละ 42.0

6. อายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.2 รองลงมามีอายุงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.6 อายุงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.0 อายุงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.0 และอายุงาน 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.2 ตามลำดับ

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับรายได้ 15,000 - 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมา คือ มีระดับรายได้ 25,001- 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.6 มีระดับรายได้มากกว่า 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.8 และมีระดับเงินรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ สามารถจัดกลุ่มรูปแบบภาวะผู้นำ จากผลรวมของคะแนนการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ ในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน ดังแสดงตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2

จำนวนและร้อยละของข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รูปแบบภาวะผู้นำ		
- ผู้นำแบบเน้นงาน	84	16.8
- ผู้นำแบบเน้นคน	40	8.0
- ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	0	0.0
- ผู้นำแบบทางประนีประนอม	112	22.4
- ผู้นำแบบทีมงาน	264	52.8
รวม	500	100

จากตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม คิดเป็นร้อยละ 22.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานคิดเป็นร้อยละ 16.8 และ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนคิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ไม่มีกลุ่มตัวอย่างคนใดมีความเห็นว่าผู้นำของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำเช่นนี้เลย

จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน สามารถสรุปค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ดังแสดงในตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
รูปแบบภาวะผู้นำ			
- ผู้นำแบบเน้นงาน (n=84)	3.84	0.80	สูง
- ผู้นำแบบเน้นคน (n=40)	3.92	0.82	สูง
- ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (n=0)	-	-	-
- ผู้นำแบบประนีประนอม (n=112)	3.93	0.70	สูง
- ผู้นำแบบทีมงาน (n=264)	3.43	0.61	สูง
การรับรู้บรรยากาศองค์การ (n=500)	3.84	.68	สูง
- ด้านโครงสร้างองค์การ	3.92	.67	สูง
- ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ	3.73	.69	สูง
- ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	3.93	.70	สูง
- ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	3.43	.80	ปานกลาง
- ด้านความขัดแย้ง	3.80	.67	สูง
- ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง	3.91	.60	สูง
- ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและ การจรรีกรักดีต่อกลุ่ม	3.89	.64	สูง
- ด้านความเสียงภัยและการรับความเสี่ยงภัย	3.83	.66	สูง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย (n = 500)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
ความผูกพันต่อองค์กร	3.85	0.69	สูง
- ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	3.94	0.62	สูง
- ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่ มีอยู่ทำงานเพื่อองค์กร	3.96	0.65	สูง
- ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความ เป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป	3.56	0.87	ปานกลาง
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	3.86	0.69	สูง
- การให้ความช่วยเหลือ	3.86	0.67	สูง
- การคำนึงถึงผู้อื่น	4.09	0.59	สูง
- ความอดทนอดกลั้น	3.55	0.74	ปานกลาง
- การมีส่วนร่วมในองค์กร	3.78	0.77	สูง
- ความสำนึกในหน้าที่	4.15	0.60	สูง

จากตารางที่ 4.3 แสดงส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าเฉลี่ยของตัวแปร สามารถอธิบายได้
ดังนี้

1. **รูปแบบภาวะผู้นำ** พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง คือ 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .61 รองลงมาได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง คือ 3.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .70 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงคือ 3.70 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .80 และรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงคือ 3.66 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .82 ตามลำดับ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ไม่มีกลุ่มตัวอย่างคนใดมีความเห็นว่าผู้นำของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำเช่นนี้เลย

2. **การรับรู้บรรยากาศองค์กร** พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 3.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .68 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและ

อยู่ในระดับสูง คือ 3.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .70 รองลงมาได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง คือ 3.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67 ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง คือ 3.91 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .60 ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจรรยาภักดีต่อกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง คือ 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .64 ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง คือ 3.83 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .66 ด้านความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 3.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67 ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 3.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69 และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .80 ตามลำดับ

3. ความผูกพันต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 3.85 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความผูกพันด้านความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และอยู่ในระดับสูง คือ 3.96 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .65 รองลงมาได้แก่ ความผูกพันด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง คือ 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .62 และความผูกพันด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .87 ตามลำดับ

4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 3.86 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69 เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ด้านความสำนึกในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง คือ 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .60 รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 4.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .59 ด้านการให้ความช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง คือ 3.86 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67 ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 3.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .77 และด้านความอดทนอดกลั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.55 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .74 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการวิจัยได้ดังแสดงในตารางที่ 4.4 – 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.4

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	1	2	3
1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน	-		
2. ความผูกพันต่อองค์กร	.306**	-	
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	.346**	.533**	-

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

จากตารางที่ 4.4 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .306$) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01($r = .346$) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .533$)

ตารางที่ 4.5

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน ความผูกพันต่อองค์กร และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	1	2	3
1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน	-		
2. ความผูกพันต่อองค์กร	.380*	-	
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	.244	.661**	-

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

จากตารางที่ 4.5 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน ความผูกพันต่อองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .380$) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = .244$) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .661$)

ตารางที่ 4.6

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปร	1	2	3
1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม	-		
2. ความผูกพันต่อองค์การ	.237*	-	
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	.256**	.621**	-

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.6 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .237$) รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .256$) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .621$)

ตารางที่ 4.7

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน ความผูกพันต่อองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปร	1	2	3
1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน	-		
2. ความผูกพันต่อองค์การ	.449**	-	
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	.446**	.578**	-

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

จากตารางที่ 4.7 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .449$) รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .446$) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .578$)

ตารางที่ 4.8

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรร มการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปร	1	2	3
1. การรับรู้บรรยากาศองค์การ	-		
2. ความผูกพันต่อองค์การ	.621**	-	
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	.530**	.605**	-

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

จากตารางที่ 4.8 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่าง การรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .621$) การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .530$) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .605$)

4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.4.1 สมมติฐานการวิจัยที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

4.4.1.1 สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สามารถแสดงการทดสอบทางสถิติของตัวแปรความผูกพันกับองค์การในบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

Model	β	p-value	R	R ²	ΔR^2	F
ขั้นที่ 1						
ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน	.276**	.001	.346	.120		11.148**
ขั้นที่ 2						
ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน	.161*	.039	.567	.321	.201	19.152**
ความผูกพันต่อองค์กร	.364**	.000				
ขั้นที่ 3						
ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน	.710	.271	.572	.327	.006	12.977**
ความผูกพันต่อองค์กร	.914	.157				
ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน x ความ ผูกพันต่อองค์กร	-.149	.390				

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

จากตารางที่ 4.9 เป็นการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 12.0 ($R^2 = .120$, $p < .01$) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานเท่ากับ .276 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานและความผูกพันต่อองค์กร พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานและความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 32.1 ($R^2 = .321$, $p < .01$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานเท่ากับ .161 ($p < .05$) และของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ .364 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน และความผูกพันต่อองค์กร พบว่าผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนั้นไม่สามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์เท่ากับ $-.149$ ($\beta = -.149$) ค่าสถิติ p-value เท่ากับ .390 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 จึงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานและความผูกพันต่อองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงไม่สามารถยอมรับสมมติฐานทางการวิจัยได้ ซึ่งหมายความว่าความผูกพันต่อองค์กรไม่เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4.4.1.2 สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

สามารถแสดงการทดสอบทางสถิติของตัวแปรความผูกพันกับองค์กรในบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

Model	β	p-value	R	R ²	ΔR^2	F
ขั้นที่ 1						
ภาวะผู้นำแบบเน้นคน	.260	.128	.244	.060		2.415
ขั้นที่ 2						
ภาวะผู้นำแบบเน้นคน	-.008	.953	.661	.437	.377	14.365**
ความผูกพันต่อองค์กร	.540**	.000				
ขั้นที่ 3						
ภาวะผู้นำแบบเน้นคน	1.628	.168	.684	.467	.030	10.522**
ความผูกพันต่อองค์กร	2.080	.063				
ภาวะผู้นำแบบเน้นคน x ความ ผูกพันต่อองค์กร	-.428	.162				

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

จากตารางที่ 4.10 เป็นการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน ไม่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนเท่ากับ .260 ค่าสถิติ p-value เท่ากับ .128 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนและความผูกพันต่อองค์การ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนไม่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนเท่ากับ $-.008$ ค่าสถิติ p-value เท่ากับ $.953$ ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $.05$ ส่วนความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 43.7 ($R^2 = .437, p < .01$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ $.540$ ($p < .01$)

ในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนั้น ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ เท่ากับ $-.428$ ($\beta = -.428$) ค่าสถิติ p-value เท่ากับ $.162$ ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ $.05$ จึงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน และความผูกพันต่อองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จึงไม่สามารถยอมรับสมมติฐานทางการวิจัยได้ ซึ่งหมายความว่าความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

4.4.1.3 สมมติฐานการวิจัยที่ 1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

ไม่สามารถทำการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคนใดมีความเห็นว่าผู้นำของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

4.4.1.4 สมมติฐานการวิจัยที่ 1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สามารถแสดงการทดสอบทางสถิติของตัวแปรความผูกพันกับองค์การในบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

Model	β	p-value	R	R ²	ΔR^2	F
ขั้นที่ 1						
ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม	.230**	.006	.256	.066		7.714**
ขั้นที่ 2						
ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม	.103	.135	.631	.398	.332	36.040**
ความผูกพันต่อองค์กร	.561**	.000				
ขั้นที่ 3						
ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม	1.002	.172	.638	.406	.008	24.654**
ความผูกพันต่อองค์กร	1.462*	.048				
ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม x ความผูกพันต่อองค์กร	-.235	.219				

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01,

จากตารางที่ 4.11 เป็นการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 6.6 (R² = .066, p < .01) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมเท่ากับ .230 (p < .01)

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม และความผูกพันต่อองค์การพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมไม่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) เท่ากับ .103 และค่าสถิติ p-value เท่ากับ .135 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 39.8 ($R^2 = .398$, $p < .01$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) เท่ากับ .561 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนั้น ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์เท่ากับ $-.235$ ($\beta = -.235$) และค่าสถิติ p-value เท่ากับ .219 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 จึงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม และความผูกพันต่อองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จึงไม่สามารถยอมรับสมมติฐานทางการวิจัยได้ ซึ่งหมายความว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพัทธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

4.4.1.5 สมมติฐานการวิจัยที่ 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สามารถแสดงการทดสอบทางสถิติของตัวแปรความผูกพันกับองค์การในบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพัทธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

Model	β	p-value	R	R ²	ΔR^2	F
ขั้นที่ 1						
ภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน	.389**	.000	.446	.199		65.018**
ขั้นที่ 2						
ภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน	.196**	.000	.627	.393	.194	84.504**
ความผูกพันต่อองค์การ	.463**	.000				
ขั้นที่ 3						
ภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน	-1.132**	.004	.647	.419	.026	62.439**
ความผูกพันต่อองค์การ	.961*	.024				
ภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน x ความ ผูกพันต่อองค์การ	.332**	.001				

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

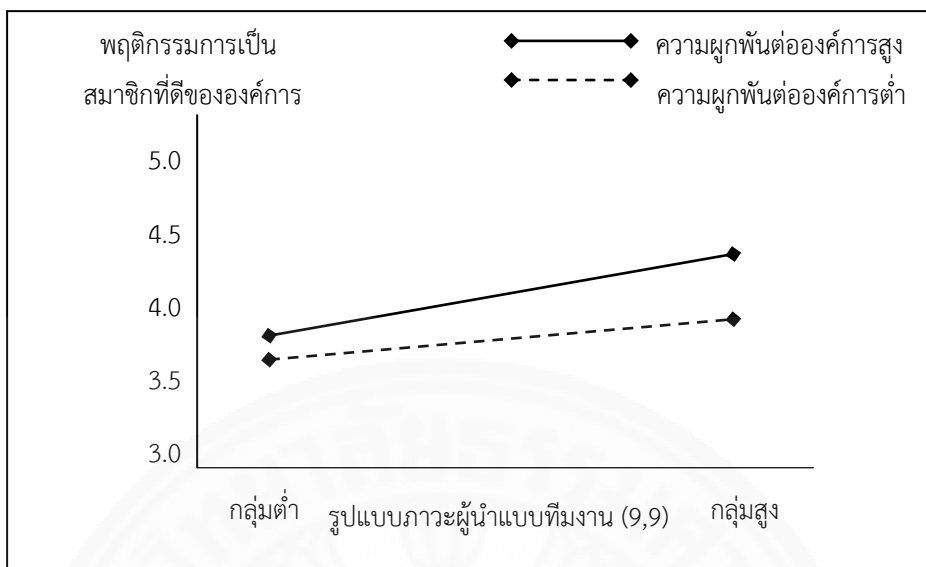
จากตารางที่ 4.12 เป็นการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงานสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 19.9 (R² = .199, p < .01) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมเท่ากับ .389 (p < .01)

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน และความผูกพันต่อองค์การพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและความผูกพันต่อองค์การ สามารถทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 39.3 ($R^2 = .393$, $p < .01$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานเท่ากับ .196 ($p < .01$) และตัวแปรความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ .463 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนั้น สามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 41.9 ($R^2 = .419$, $p < .01$) และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ (β) เท่ากับ .332 ($p < .01$) และ ΔR^2 มีค่าเท่ากับ .026 ซึ่งหมายความว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและความผูกพันต่อองค์การ สามารถทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณข้อมูลเส้นกราฟเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่มคือกลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำกับกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง โดยใช้แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทางการพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้มาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งหลังจากนั้นจึงนำคะแนนของรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งสองกลุ่มมาทำการคำนวณเพื่อเขียนเป็นกราฟเส้น พบว่าปฏิสัมพันธ์มีลักษณะดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับกลุ่มความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และกลุ่มความผูกพันต่อองค์กรสูง

จากกราฟ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงและกลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มีความชันของกราฟเส้นตรงที่แตกต่างกันและมีลักษณะเข้าหากัน แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interaction) โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานจะส่งผลให้บุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในทางตรงกันข้ามรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานจะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่ำก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

4.4.2 สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การรับรู้บรรยากาศองค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

สามารถแสดงการทดสอบทางสถิติของตัวแปรความผูกพันกับองค์การในบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

Model	β	p-value	R	R ²	ΔR^2	F
ขั้นที่ 1						
การรับรู้บรรยากาศองค์การ	.470**	.000	.530	.280		194.034**
ขั้นที่ 2						
การรับรู้บรรยากาศองค์การ	.222**	.000	.636	.404	.124	103.449**
ความผูกพันต่อองค์การ	.394**	.000				
ขั้นที่ 3						
การรับรู้บรรยากาศองค์การ	-.268	.142	.643	.413	.009	7.546**
ความผูกพันต่อองค์การ	-.071	.681				
การรับรู้บรรยากาศองค์การ x ความผูกพันต่อองค์การ	.125**	.006				

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two-tailed), * p,< .05, **p<.01

จากตารางที่ 4.13 เป็นการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันกับองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

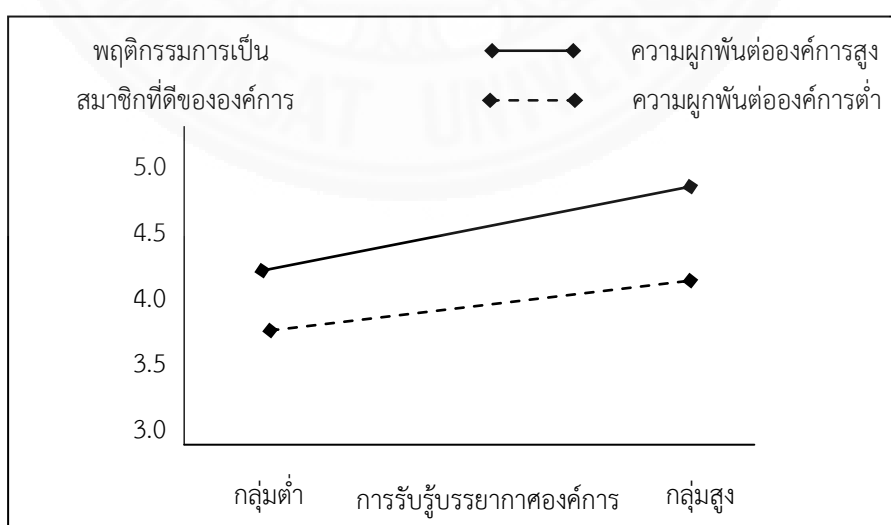
ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ การรับรู้บรรยากาศองค์การ พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 28.0 (R² = .280, p < .01) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การเท่ากับ .470 (p < .01)

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ การรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 41.3 (R² = .413, p < .01) โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การเท่ากับ .222 ($p < .01$) และตัวแปรความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ .394 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนั้น สามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 41.3 ($R^2 = .413$, $p < .01$) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ (β) เท่ากับ .125 ($p < .01$) และ ΔR^2 มีค่าเท่ากับ .009 ซึ่งหมายความว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ สามารถทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณข้อมูลเส้นกราฟเพื่อวิเคราะห์ผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยแปลผลปฏิสัมพันธ์โดยแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำกับกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง โดยใช้แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง หลังจากนั้นจึงนำรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งสองกลุ่มมาทำการคำนวณเพื่อเขียนกราฟ โดยเมื่อนำมาเขียนเป็นกราฟเส้น พบว่าปฏิสัมพันธ์มีลักษณะดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างรับรู้บรรยากาศองค์การกับกลุ่มความผูกพันต่อองค์การต่ำและกลุ่มความผูกพันต่อองค์การสูง

จากกราฟ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงและกลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ มีความชันของกราฟเส้นตรงที่แตกต่างกันและมีลักษณะเข้าหากัน แสดงให้เห็นว่ารับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interaction) โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การจะส่งผลให้บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงก็ต่อเมื่อบุคลากรมีผูกพันต่อองค์การสูง ในทางตรงกันข้ามรับรู้บรรยากาศองค์การจะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่ำก็ต่อเมื่อบุคลากรมีผูกพันต่อองค์การต่ำ

4.5 อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และเพื่อศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ซึ่งจากการศึกษาสามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($\beta = -.149$, $p\text{-value} = .390$) กล่าวคือ บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ ไม่ว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงหรือต่ำ ก็ไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เปลี่ยนแปลงไป

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2 พบว่า พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การจึงไม่สามารถเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้ได้ ($\beta = -.428$, $p\text{-value} = .162$) กล่าวคือ การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้นไม่มีความผูกพันต่อองค์การสูงหรือต่ำก็ไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เปลี่ยนแปลงไป

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3 พบว่า ไม่สามารถทำการทดสอบสมมติฐานนี้ได้ เนื่องจากว่ากลุ่มตัวอย่างบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ไม่มีคนใดมีความเห็นว่าผู้นำของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย จึงไม่มีข้อมูลในการศึกษา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($\beta = -.235$, $p\text{-value} = .219$) กล่าวคือ บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ ไม่ว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงหรือต่ำก็ไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เปลี่ยนแปลงไป

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.5 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ กล่าวคือ การรับรู้รูปแบบผู้นำแบบทีมงานของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เป็นไปในทางดีขึ้นเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การเข้ามามีส่วนร่วมด้วย การเข้ามามีส่วนร่วมของความผูกพันต่อองค์การจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบผู้นำแบบทีมงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรเปลี่ยนไป ทำให้ความแข็งแรงของความสัมพันธ์ (strength) มากขึ้นและทิศทางของความสัมพันธ์ (direction) เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยหากบุคลากรรับรู้ว่ามีภาวะผู้นำแบบทีมงานร่วมกับตัวบุคลากรเองมีความผูกพันต่อองค์การจะสามารถอธิบายการผันแปรของ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 41.9 ($R^2 = .419$, $p < .01$) และเมื่อการรับรู้ถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานร่วมกับการมีความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 หน่วยคะแนน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การก็จะเพิ่มขึ้น .332 คะแนน ($\beta = .332$, $p\text{-value} = .001$) และ สามารถทำนายได้ว่าจะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 ($\Delta R^2 = .026$) ผลการทดสอบสมมติฐานจึงเป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะเห็นได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .446$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .449$) และความผูกพันต่อองค์การก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .578$) ด้วยเช่นกัน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้รับรู้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบทีมงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.8 และอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.13$) ซึ่งส่วนหนึ่งที่ผู้นำในองค์การนี้มีลักษณะเช่นนี้มากที่สุดอาจเนื่องมาจากนโยบายการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารทางการพยาบาลนั้นมีการกำหนดคุณสมบัติสมรรถนะ และเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกที่สอดคล้องกับข้อกำหนดขององค์การ โดยมุ่งคัดเลือกผู้นำในลักษณะที่สามารถสะท้อนความเป็นมืออาชีพในการนำองค์กรพยาบาล (Professionalism) สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีที่สะท้อนค่านิยมหลักและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การ และสามารถจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้และสนองตอบต่อนโยบายการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนได้ นอกจากนี้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารทางการพยาบาลนั้น องค์การยังกำหนดให้บุคลากรทางการพยาบาลมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกอีกด้วย ซึ่งนั่นเป็นส่วนหนึ่งในมาตรฐานบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของโรงพยาบาลระดับมหาวิทยาลัยตามประกาศของสภาการพยาบาล (สภาการพยาบาลแห่งประเทศไทย, 2549)

ดังนั้นผู้ที่ได้รับเลือกขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลนอกจากจะต้องมีคุณสมบัติและสมรรถนะด้านวิชาชีพแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและสนองต่อความต้องการของทั้งองค์การและลูกน้องได้ ซึ่งตรงกับลักษณะของรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานที่เน้นให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การและของลูกน้องในระดับสูง จะพยายามทำให้ลูกน้องเข้าใจและยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและตัดสินใจในการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อความสำเร็จขององค์การและนอกจากนี้ผู้นำเองยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง พร้อมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยคอยให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีความ

มุ่งมั่นในการพัฒนางาน ให้ความไว้วางใจและให้เกียรติลูกน้อง ซึ่งการมีผู้นำในลักษณะนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดและมีประสิทธิผลสูงสุดตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964) และ Blake and Mccanse (1991) ที่ได้สรุปไว้

ด้วยเหตุนี้เอง รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานจึงส่งผลให้บุคลากรในองค์การเกิดความรู้สึกเป็นสุข มีความรักความสามัคคีเอื้ออาทรต่อกันให้ความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกันและกันพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบมุ่งมั่นทุ่มเท สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรู้จักให้เกียรติมองเห็นคุณค่าของบุคคลอื่น เอาใจเขามาใส่ใจเราและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ซึ่งนั่นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในบรรยากาศการทำงาน และพึงพอใจในตัวผู้นำพร้อมทั้งบุคลากรยังมองเห็นคุณค่าในตนเองว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีความสำคัญในการที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้อีกด้วย จึงเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มองเห็นคุณค่าของงานที่ทำและไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากและความท้าทายของงานเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาองค์การและอยากเห็นความเจริญก้าวหน้าขององค์การต่อไป สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามมา และจากวัฒนธรรมขององค์การแห่งนี้ที่ได้ปลูกฝัง หล่อหลอม และถ่ายทอดกันมายาวนานกว่า 127 ปี ก็มีคุณลักษณะเช่นเดียวกันทำให้ความผูกพันต่อองค์การที่มีอยู่ในตัวบุคลากรส่วนหนึ่งแล้วนั้นยิ่งช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกมาในระดับที่สูงเพิ่มขึ้นด้วย

ถึงแม้จะยังไม่มีการวิจัยใดที่รองรับมาก่อนว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มสูงขึ้น แต่จากความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 3 อันได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นก็สอดคล้องกับผลการวิจัยหลายๆ งาน อาทิเช่น

งานวิจัยของ Podsakoff et al. (2000, p.526) ที่ได้สรุปว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นได้แก่ 1.คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน (Individual or Employee Characteristics) เช่น ลักษณะบุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ 2. คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics) 3.คุณลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) และ 4. พฤติกรรมของผู้นำ (leadership behaviors) โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากกว่าตัวแปรอื่น ได้แก่ ทศนคติต่อ

งาน คุณลักษณะงาน และพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนตัวแปรที่ยังมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องอยู่ คือ ความพึงพอใจในงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยของ Mathieu and Zajac (1990) ที่ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การระหว่างปี ค.ศ. 1980-1988 จำนวนกว่า 200 งานวิจัย เพื่อทำการวิเคราะห์เรื่องความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และผู้นำแบบให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร

งานวิจัยของ Valentino (1996) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการบังคับบัญชาที่มีผลต่อการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์การและจากผู้บังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานพบว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การและการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์การและจากผู้บังคับบัญชา ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะสูงขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเน้นงานและเน้นสัมพันธ์สูง (แบบทีมงาน)

งานวิจัยของ วิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์การ พบว่ารูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยของ อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ, สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นต้น ซึ่งนั่นก็พอจะช่วยสนับสนุนได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามผลการศึกษาของผู้วิจัยที่ได้นำเสนอมาในครั้งนี้นี้ ดังนั้นองค์การจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ และมีภาวะผู้นำแบบทีมงานเพิ่มขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น จะทำให้ระบบสังคมในองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การโดย

- (1) ช่วยเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (2) ช่วยเพิ่มผลผลิตในด้านการจัดการของบุคลากร
- (3) มีกำลังแรงงานเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร

- (4) ลดความสูญเปล่าด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
- (5) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- (6) ส่งเสริมความสามารถขององค์การในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดให้ปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป
- (7) เพิ่มเสถียรภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ
- (8) ทำให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ตามที่ Podsakoff et al. (2000) ได้สรุปไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับการยอมรับและกลายเป็นค่านิยมในทางบวกจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การแล้วเมื่อนั้นก็จะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่บุคลากรที่มาจากแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) สุดท้ายก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่ดียิ่งขึ้นในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนได้ (Sustainable Organization Development) เพราะเป็นการพัฒนาที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวของสมาชิกเอง (Fombrun, 1984) โดยไม่มีการบังคับหรือถูกสั่งการแต่อย่างใดตามที่ สฎายุ ธีระวิชิตระกุล (2547) ได้กล่าวไว้

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้บรรยากาศขององค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า การรับรู้บรรยากาศขององค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ กล่าวคือ การรับรู้บรรยากาศขององค์การของบุคลากรทางพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เป็นไปในทางดีขึ้นเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การเข้ามามีส่วนร่วมด้วย การเข้ามามีส่วนร่วมของความผูกพันต่อองค์การทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ความแข็งแรง และทิศทางของความสัมพันธ์เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยหากบุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศในองค์การร่วมกับตัวบุคลากรเองมีความผูกพันต่อองค์การจะสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 41.3 ($R^2 = .413$, $p < .01$) และเมื่อการรับรู้บรรยากาศในองค์การร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 หน่วยคะแนน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การก็จะเพิ่มขึ้น .125 คะแนน ($\beta = .125$, $p\text{-value} = .01$) และสามารถทำนายได้ว่า จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9 ($\Delta R^2 = .009$) ผลการทดสอบสมมติฐานจึงเป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้

ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{x} = 3.84$) ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{x} = 3.85$) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{x} = 3.86$) และเมื่อวิเคราะห์จากความสัมพันธ์จะเห็นได้ว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .621$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .530$) ส่วนความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .605$) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้รับรู้สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นไปในทางที่ดี มองว่าองค์การมีนโยบายการบริหารงาน มีการจัดแบ่งหน้าที่ มีโครงสร้างการทำงานและมีลำดับขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนมีกฎระเบียบที่เหมาะสมทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและมีการกระจายอำนาจการให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาในงานที่ทำได้ด้วยตนเอง ในด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนก็มองว่าองค์การมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรอบอุ่นและเป็นกันเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความห่วงใยใส่ใจและเข้าใจกันในทุกระดับทั้งหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้สมาชิกในองค์การยังให้ความไว้วางใจ ให้โอกาสและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการแสดงความสามารถเพื่อพัฒนางานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ บุคลากรมองว่าองค์การมีความยุติธรรมในด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการอยู่พอสมควร ด้านมาตรฐานการทำงานก็มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในหน่วยงานจะช่วยกันคิดแก้ปัญหาและสรุปข้อตกลงร่วมกัน และพร้อมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรับรู้ได้ถึงบรรยากาศของความภาคภูมิใจในหน่วยงานของตนและอยากให้หน่วยงานนี้เจริญก้าวหน้าต่อไปให้นานที่สุดอีกด้วย ซึ่งถือว่าเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุดตามแนวคิดของ Steers และ Porter (1979) ที่เสนอว่า บรรยากาศที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศที่สอดคล้องกันระหว่าง วัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือเป็นบรรยากาศที่เน้นเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้เอง บรรยากาศในองค์การจึงส่งผลให้บุคลากรในองค์การเกิดความสุข ความสบายใจในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและ

ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งยังทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การและตามที่ จำรัส นองมาก (2540, น. 1 อ้างถึงใน สฎายุ ธีระวิชิตระกุล, 2549, น. 171) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การที่ดีจะเป็นยิ่งกว่าการทำให้ทุกคนมีขวัญกำลังใจ ยิ่งกว่าการทำให้ทุกคนมีความสุข เพราะบรรยากาศขององค์การที่ดี ทำให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ และมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามมา นอกจากนี้ สฎายุ ธีระวิชิตระกุล (2549, น. 174) ยังได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อการเกิดความพึงพอใจในงานและส่งผลทางอ้อมต่อการเกิดพฤติกรรมการทำงาน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากบรรยากาศขององค์การมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งมีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจและคุณธรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์จะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจและอบอุ่นใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาทำงาน ซึ่งนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในลำดับต่อมา

และจากวัฒนธรรมขององค์การแห่งนี้ที่ได้ปลูกฝัง หล่อหลอม และถ่ายทอดกันมายาวนานให้บุคลากรเป็นผู้ที่ มีความรัก ความสามัคคี ความเอื้ออาทรในหมู่คณะ รักกันดุจพี่น้อง (Seniority) มีคุณธรรมจริยธรรมประจำตน อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ (Integrity) มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทุ่มเท มีประสิทธิภาพ และตรงต่อเวลา (Responsibility) รู้จักคิดสร้างสรรค์ มีความใฝ่รู้-ใฝ่ศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Innovation) มีการให้เกียรติและเห็นคุณค่าของบุคคลอื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Respect) คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism) มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน (Journey to excellence and sustainability) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ที่ต่างก็มุ่งเน้นเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในอยู่ร่วมกันและสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมต่อไป ทำให้ความผูกพันต่อองค์การที่มีอยู่ในตัวบุคลากรส่วนหนึ่งแล้วนั้น ยิ่งช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การแสดง พฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกมาในระดับที่สูงเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chiang (2002) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงงานที่ได้หวั่น ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ถึงแม้จะมีงานวิจัยที่รองรับว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มสูงขึ้น เพียงฉบับนี้ แต่จากความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 3 อันได้แก่ การรับรู้บรรยากาศในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นั้นก็สอดคล้องกับผลการวิจัยหลายๆงาน อาทิเช่น งานวิจัยของ Cohen & Keren (2009 อ้างถึงใน พรตบุตรี จุฑะกนก, 2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูชาวอิสราเอลจำนวน 287 คน พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศองค์การสามารถพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ งานวิจัยของ Ghasemia, B. & Keshavarzib, R. (2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล โดยการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรและผู้จัดการในโรงพยาบาล พบว่า บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การมีผลกระทบในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยของ วรณช ทองไพบูลย์ (2543) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การและความผูกพันของพนักงานบริษัทนิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าการรับรู้บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การทั้งในภาพรวมและแยกด้าน งานวิจัยของ ศุภกร วชิราภรณ์ (2546) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้ประกอบอาชีพวิศวกร บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า บรรยากาศองค์การในทุกๆ ด้านและความพึงพอใจในการทำงานทุกๆ ด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ งานวิจัยของ พรตบุตรี จุฑะกนก (2552) ที่ศึกษาถึงความภาคภูมิใจแห่งตนในบริบทองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขต 7 พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูงจะมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูง และผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับต่ำจะมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับต่ำ และงานวิจัยของ อาภาพร ทัศนแสงสุรีย์ (2552) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในวิสาหกิจขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมการผลิตถุงพลาสติกในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวกมีความสัมพันธ์ทาง บวกกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

รวมทั้งความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวกสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้ร้อยละ 18.8 เป็นต้น

ซึ่งนั่นก็พอจะช่วยสนับสนุนได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตามผลการศึกษาของผู้วิจัยที่ได้นำเสนอมาในครั้งนี้ ดังนั้นองค์การจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การเพิ่มมากขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น จะทำให้ระบบสังคมในองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การตั้งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ตามที่ Podsakoff et al. (2000) และ สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2547) ได้สรุปไว้ ซึ่งจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

2. เพื่อศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 500 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ เกี่ยวกับ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน งานการพยาบาลที่สังกัด อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของบุคลากรทางการแพทย์ตามทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake & Mouton (1964) โดยผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำของ วิลเลอร์ คัมภีร์รักษ์ (2542) และธนวัฒน์ ไคร์วานิช (2550) ซึ่งมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ รวมทั้งสิ้น จำนวน 45 ข้อ แบ่งเป็นรูปแบบละ 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแต่ละรูปแบบดังนี้ 1.ภาวะผู้นำแบบเน้นงานเท่ากับ .894 2. ภาวะผู้นำแบบเน้นคนเท่ากับ .864 3.ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเท่ากับ .944 4.ภาวะผู้นำแบบประนีประนอมเท่ากับ .874 และ 5. ผู้นำแบบทีมงานเท่ากับ .950

ส่วนที่ 3 เป็นแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรทางการแพทย์ตามแนวคิดของ Litwin & Stringer (2002) โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การของ ชญาอนุช ลักษณะวิจารณ์ (2541) และ อาภาพร ทศนแสงสุรีย์ (2552) ซึ่งมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

การรับรู้บรรยากาศองค์การทั้งหมด 8 ด้าน จำนวน 32 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ .973

ส่วนที่ 4 เป็นแบบวัดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทางการพยาบาล ตามแนวคิดของ Mowday, Porter, & Steers (1979) โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์การของ วิภาดา หลวงนา (2546) และ กรวรรณ คู่ออน (2548) ซึ่งมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การทั้งหมด 3 ด้าน จำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ .924

ส่วนที่ 5 เป็นแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการพยาบาล ตามแนวคิดตามแนวคิดของ Organ (1991) โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ อาภาพร ทัศนแสงสุรีย์ (2552) ซึ่งมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งหมด 5 ด้าน จำนวน 22 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ .948

การวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐานกระทำโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science : SPSS for Windows) เพื่อคำนวณหาค่าการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean; \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) เพื่อทดสอบตัวแปรกำกับตามแนวคิดของ บารอน และเคนนี (Baron & Kenney, 1986) ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ระบุไว้ว่า เป็นการศึกษახอบทบาทของตัวแปรกำกับซึ่งก็คือ ความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งจากการศึกษาพบว่า

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ภาวะผู้นำแบบเน้นคน และภาวะผู้นำแบบประนีประนอม กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากมีค่า

สัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\beta = -.149$, p-value = .390, $\beta = -.428$, p-value = .162, $\beta = -.235$, p-value = .219 ตามลำดับ) แต่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 41.9 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($R^2 = .419$, $p < .01$) และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ เท่ากับ .332 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ($\beta = .333$, $p < .01$) และ ΔR^2 มีค่าเท่ากับ .026 ซึ่งหมายความว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและความผูกพันต่อองค์การ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 ส่วนบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น ไม่สามารถทำการทดสอบสมมติฐานได้เนื่องจากว่าไม่มีกลุ่มตัวอย่างบุคลากรทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนั้นคนใดมีความเห็นว่าผู้นำของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย จึงไม่มีข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับโดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 41.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ($R^2 = .413$, $p < .01$) และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ เท่ากับ .125 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ($\beta = .125$, $p < .01$) และ ΔR^2 มีค่าเท่ากับ .009 ซึ่งหมายความว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>สมมติฐานที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p> <p>สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p> <p>สมมติฐานที่ 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p> <p>สมมติฐานที่ 1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p> <p>สมมติฐานที่ 1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p> <p>สมมติฐานที่ 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p> <p>สมมติฐานที่ 2 การรับรู้บรรยากาศองค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ</p>	<p>ยอมรับสมมติฐานบางส่วน</p> <p>ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย</p> <p>ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย</p> <p>ไม่สามารถทดสอบสมมติฐานได้</p> <p>ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย</p> <p>ยอมรับสมมติฐานการวิจัย</p> <p>ยอมรับสมมติฐานการวิจัย</p>

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะต่อองค์การ

5.2.1.1 จากการศึกษาข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในองค์การนี้พบว่า บุคลากรรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานมากที่สุด แต่ยังเป็นเพียงร้อยละ 52.8 หรือเพียงประมาณกึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น หากสามารถส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานเพิ่มขึ้นได้ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้นด้วย และเมื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นไปด้วย โดยเฉพาะในด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.56$) แม้ว่าความผูกพันต่อองค์การโดยรวมจะในระดับสูง ($\bar{x} = 3.85$) ก็ตาม การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การนั้นจะช่วยลดอัตราการขาดงาน การมาสาย การลาออกและความไม่พึงพอใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมความสามัคคีและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การแก่สายตาบุคคลภายนอก ทำให้มีบุคคลจำนวนมากที่อยากจะเข้ามาทำงานกับองค์การจึงช่วยให้องค์การสามารถค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการได้ง่ายขึ้น ซึ่งนั่นจะยิ่งทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้นไปอีกด้วยเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่ดียิ่งขึ้นของบุคลากร ในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไปได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Organization Development) ตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

5.2.1.2 จากการศึกษาการรับรู้บรรยากาศขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า การรับรู้บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = .621, p < .01$) และยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = .530, p < .01$) รวมทั้งความผูกพันต่อองค์การก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = .605, p < .01$) ด้วย ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศขององค์การเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในด้านการให้รางวัลและการลงโทษซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.43$) แม้ว่าความผูกพันต่อองค์การโดยรวมจะในระดับสูง ($\bar{x} = 3.84$) ก็ตาม โดยองค์การควรทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความยุติธรรมในด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติในงานเชิงบวก มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจในองค์การ มีความพึงพอใจในงาน เพราะนั่นจะส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และ

ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆแก่องค์กร ซึ่งเป็นการนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้น และ เมื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นไปด้วย ก็จะทำให้องค์กรมีบุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้นไปอีก ด้วย ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่ดียิ่งขึ้นของบุคลากรและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรต่อไปได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Organization Development) ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

5.2.2.1 ขยายการศึกษาไปยังประชากรหน่วยงานอื่นๆในองค์กรเพิ่มขึ้น หรือศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรของภาครัฐกับภาคเอกชน เพื่อช่วยให้องค์กรเองและองค์กรต่างๆมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้นต่อไปในอนาคตและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรต่อไปได้อย่างยั่งยืน

5.2.2.2 จากผลการวิจัยเป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับระหว่างตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำ และรับรู้บรรยากาศองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นจึงมีความน่าสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นๆกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ความผูกพันต่อองค์กรสามารถเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่กว้างขึ้น

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวี.พี.รินทร์ (1991) จำกัด.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2, ฉบับปรับปรุงใหม่) กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธวัช บุญยมน. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- นิภา แก้วศรีงาม. (2532). *จิตวิทยาองค์การ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2543). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้วการพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2532). *จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ริชชั่มอาร์มคอร์ทปอเรชั่น.
- พลุ เดชะรินทร์. (2548). *ทำอย่างไรให้พนักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน*. กรุงเทพฯ :กรุงเทพธุรกิจ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัตนา ศิริพานิช. (2535). *หลักการสร้างแบบสอวัตทางจิตวิทยาและทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (อัดสำเนา)
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ: Organization Behavior*. กรุงเทพฯ: บริษัทซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, และ ดิเรก ศรีสุขโข. (2555). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิก. (2549). *การบริหาร= Management* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.

- สมยศ นาวิการ. (2549). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ Management and Organizational Behavior* (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพมหานคร:บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก.
- สมหมาย ศรีทรัพย์. (2546). *รายงานการวิจัยเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สถิต วงศ์สุวรรณ. (2525). *จิตวิทยาการศึกษา (Educational psychology)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทรวมสาสน์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2555). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์ Social Psychology :Theories and Applications*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

บทความวารสาร

- จิรประภา อัครบวร. (2549). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างความผูกพันในองค์การ*. ทวารสารข้าราชการ. 51(พฤษภาคม-มิถุนายน), 6-7.
- ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2556). *พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น Organizational Citizenship Behavior and Its Consequences*. F E U Academic Review. 7(1): 2-22.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2531). *บรรยากาศและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ*. วารสารวิทยาการจัดการ. 2(14), 25-26.
- ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ. (2548). *คน คือ กุญแจแห่งความสำเร็จ : ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกใช้คนและบริหารคน*.วารสารนักบริหาร 25(3), 25-28.
- สฎายุ ธีระวนิชตระกูล. (2547) *การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน The Promotion of Organizational Citizenship Behaviors for Human Resource Sustainable Development in Organization*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 16(1), 15-28.

วิทยานิพนธ์

กษมา ทองขลิบ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนราชินีบน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

กรวรรณ คู่ออน. (2546). *ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

เกษรา ชัยรังสีเลิศ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทัศนคติต่องานและภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

กันยา พีรพัฒน์นันท์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

ชญาชัช ลักษณ์วิจารณ์. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับผู้นำกับบรรยากาศองค์การ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

ชมพูเนกซ์ ศัพทศรีครินทร์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในบริษัทคาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

ชาญชัย จิตติพันธ์พรณี. (2554). *ตัวแปรกำกับของความเป็นอิสระในการทำงานและการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและตัวแปรสื่อของความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและพฤติกรรมเชิงรุก*. (งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

- ธนวัฒน์ ไคร้วานิช. (2550). *การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของพนักงานบริษัท บวิค - ไทย จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาบริหารธุรกิจ.
- ธวัช ยิ่งประเสริฐ. (2549). *บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐศาสตร์.
- นาฎยา ปรีชญาศัย. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความสุขในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน.
- พรตบุตรี จุฑะกนก. (2552). *ความภาคภูมิใจแห่งตนในบริบทองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการ ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขต 7*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- เพลินพิศ ศิริสมบุรณ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ปิยะดา ศรประทุม. (2548). *บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, บัณฑิตวิทยาลัย, ภาควิชามนุษยศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ปิยะวรรณ กลั่นสุคนธ์. (2552). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่มีผลต่อองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุขศาสตร์.
- ปิยะพร สร้อยทอง. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- วรรณช ทองไพบูลย์. (2543). *บรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐศาสตร์
- วันดี ทับทิม. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม 1. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- วิภาดา หลวงนา. (2546). *อิทธิพลของบรรยากาศขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- วิมลรัตน์ ครอบมงคล. (2555). *ภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- วีไลพร คัมภีร์รักษ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กร และผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- วันชัย ธรรมสังการ และคณะ. (2542). *การสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ*. วารสารสงขลานครินทร์, 2(6), 150-165
- ศุภกร วชิราภรณ์. (2546). *ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ประกอบอาชีพวิศวกร : ศึกษากรณีวิศวกรบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐศาสตร์.
- ศศินันท์ หล้านามวงศ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศขององค์กรและการมีส่วนร่วม ในงานกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

- คณะพยาบาลศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
 สฎายุ ธีระวณิชตระกูล. (2549). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- สาวิตร พรหมมี. (2554). *ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลแห่งหนึ่ง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- อัปสรสุดา แก้วอ่อน. (2544). *การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เซอร์คิตอีเทคโทรนิคส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- อัมพร พรพงษ์สุริยา. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพยาบาลศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล.
- อาภาพร ทัดสนแสงสุริย์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในวิสาหกิจขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตถุงพลาสติก*. (งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- อารีรัตน์ สีขาว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานบริษัท ธนาकारกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ1*. (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาการประกอบการ.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอื่นๆ

- บัญญัติ คำณวัฒน์. (2555). *จะสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างไร*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.komchadluek.net/detail/20120815/137602>
- ประสิทธิ์ วัฒนาภา.(ธันวาคม 2557). บริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ. ใน ประชุมวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ประจำปี 2557, *Modernize Management : บริหารงานบริหารคน*. ห้องประชุมราชบัณฑิตยสถาน อาคารศรีสวรินทิรา โรงพยาบาลศิริราช.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). *มิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2557, จาก http://www.research.northcm.ac.th/attachments/full_project/130320031614.pdf
- สภาการพยาบาล. (2549). *ประกาศสภาการพยาบาล เรื่อง มาตรฐานบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ โรงพยาบาลระดับมหาวิทยาลัย*. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2559, จาก <http://www1.si.mahidol.ac.th/nursing/sins/index.php/about-sins/ethic>

Books and Book Articles

- Bernstein. D. A. (1999) *Essentials of Psychology*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid : The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bolon, D. S. (1993). *Beyond Job Satisfaction : A Multidimensional Investigation of the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors*. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- DuBrin, J. R. (2007). *Leadership : research findings, practice, and skills* (5th ed.). United States of America : Houghton Mifflin Company.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organization*. (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

- Gibson, et al. (2000). *Organizations : behavior, structure, processes* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organization Behavior*. South Western: Thomson Learning.
- Likert, R. & Likert, J. (1976). *New Way of Management Conflct*. New York : McGraw-Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw–Hill.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Streers, R.M. (1982) . *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic press
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome. : Lexington Books*.
- Organ, D.W., & Bateman, T.S. (1991). *Organizational Behavior*. (4th ed.). Homewood. Illinois: Irwin, Inc.
- Porter, L., & Smith, C.A. (1993). *Organizational Commitment : The Acceptation of Target*.New York : McGraw Hill.
- Rathus, S.A. (2002). *Psychology in the new millennium* (8th ed.) Florida: Harcourt College.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1982). *Managing Organizational Behavior*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Streers, R.M. (1977). *Motivation and Work Behavior* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw– Hill Book, Inc.
- Steve, M. J., & Thomas, W. B. (2008). *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach* (2nd ed.). Canada: John Wiley and Son.
- Valentino, Kathleen E. Mckee. (1996). *The effect of Leadership Style and Behavior on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment*.

Dissertation Abstract, 34 (June), 1297.

Yamane, T. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. (6th ed.). New Jersey : Pearson Education.

Articles

Angle, L. H., & Perry, L. J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26 (March), 1-14.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). *Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effect*. *Journal of Business Research*. 26(1), 49 - 61.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1993). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*. 6, 1-18.

Asiedu, M., Sarfo, J.O., & Adjei, D.(2014). *Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Tool to Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach*, *European Scientific Journal*,10(4), 288-305.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986) The moderatr-mediator variable distinction in Social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal or Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.

Buchanan, B., II. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative Science Quarterly*.19(4),535.

Kanter, R.M. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Katz, D. (1964). *The Motivational Basis of Organizational Behavior*. Behavioral

Science, 9, 131–133 .

- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247
- Harris, J. K., & Desimon, J. A. (1994). *Organizational commitment*. *Journal of Social Psychology*, 62, 146-150.
- Pearce, J., & Gregersen, H.B. (1991). *Task Independence and Extrarole Behavior, A Test of The Mediating Effect of Responsibility*. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Podsakoff, P. M., S. B MacKenzie , Moorman R. H. & R. Fetter. (1990). *Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2),107-142.
- Podsakoff et al. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology* , 68(4), 653-663.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (198). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior*. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). *Predicting Exit, Voice, Neglect, and Loyalty*. *Administrative Science Quarterly*. 34 (March), 521–539.
- Zeffane, R. (1994) *Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees*. *Human Relations*, 47 (8), 977-1010.

Electronic Media

- Chiang, C.C. (2002). A study on the relationships among organizational climate, organizational commitment and organizational citizenship behavior-taking the C factory as example. Retrieved from http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0703102-145822
- Ghasemia, B., & Keshavarzib, R.(2014).The relationship between organizational climate, organizational commitment and organizational citizenship behaviour in a hospital environment. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, 40 (2), 759-773* . Retrieved From <http://behaviorsciences.com/wrramt/wp-content/uploads/2014/03/92-Ghasemi.pdf>
- Noor, M. et al.(2011, P. 81) The Impact of Employees Perception of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior. Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Impact of Social Network Ties in Pakistani Context. *European Journal of Social Sciences, 22(1), 81-96*. Retrieved From <http://67654447/impact-employees-perception-organizational-climate-organizational-citizenship-behavior-mediating-role-organizational-commitment-moderating-impac-employees-perception-organizational-climate-organizational-citizenship-behavior-mediating-role-organizational-commitment-moderating-impact-socialnetwork-ties-pakistani-conte>



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ
ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อ
ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการ
พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งและเพื่อศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของความ
ผูกพันต่อองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การของบุคลากรทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ซึ่ง
แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 แบบวัดการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ
- ส่วนที่ 3 แบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ
- ส่วนที่ 4 แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ
- ส่วนที่ 5 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะถือเป็น
ความลับ และการสรุปผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นไปในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อหรือเกิดความ
เสียหายต่อท่านหรือผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

นางสาวทิวาพร รังงาม

นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ตามความเป็นจริง
ที่เกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20 - 30 ปี 30 - 40 ปี
 40 - 50 ปี 50 - 60 ปี
2. สถานภาพสมรส โสด สมรส อื่นๆ ระบุ.....
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน พยาบาลวิชาชีพ ผู้ช่วยพยาบาล
5. งานการพยาบาลที่สังกัด อายุรศาสตร์และจิตเวชศาสตร์ กุมารเวชศาสตร์
 สูติศาสตร์-นรีเวชวิทยา ผู้ป่วยพิเศษ
 ระบบงานหัวใจและหลอดเลือด ผ่าตัด
 ตรวจรักษาผู้ป่วยนอก รังสีวิทยา
 จักษุ โสต นาสิก ลาริงซ์วิทยา ปฐมภูมิ
 ศัลยศาสตร์และศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์
6. อายุงาน ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - 15 ปี
 16 - 20 ปี 20 ปีขึ้นไป
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000 - 25,000 บาท
 25,001 - 35,000 บาท 35,000 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อไปนี้ของหัวหน้าของท่านว่าเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
1	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าความต้องการของลูกน้อง					
2	หัวหน้าของท่านยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับและควบคุมให้ลูกน้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					
3	หัวหน้าของท่านเชื่อมั่นในความคิดของตนเองจึงเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นแต่เพียงผู้เดียว					
4	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเสมอและเป็นผู้ออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามความคิดนั้นทุกเรื่อง					
5	หัวหน้าของท่านวางตัวในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง					
6	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน หัวหน้าของท่านจะพยายามเอาชนะและหาตัวผู้กระทำผิดพร้อมทั้งตำหนิหรือลงโทษทันที ทำให้ลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น					
7	หัวหน้าของท่านสนใจแต่ความสำเร็จของงาน ไม่สนใจต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจของลูกน้อง					
8	หัวหน้าของท่านมักจะให้ลูกน้องเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องนโยบายและกฎระเบียบขององค์กร เพื่อให้เข้าใจความต้องการขององค์กรอย่างชัดเจน					
9	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าของท่านมักจะหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของลูกน้องเพื่อตำหนิและลงโทษรวมทั้งกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ					

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
10	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกน้องมากกว่าเป้าหมายขององค์กร					
11	หัวหน้าของท่านไม่สนใจกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรแต่พยายามแก้ไขกฎระเบียบเพื่อให้ลูกน้องพอใจ					
12	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องปฏิบัติงานตามความสามารถ ไม่เข้าไปควบคุมเพียงแต่คอยให้กำลังใจและเอื้ออำนวยด้านทรัพยากร					
13	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นโดยหัวหน้าเองเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน					
14	หัวหน้าของท่านเป็นกันเองกับลูกน้อง ชอบจัดงานสังสรรค์มากกว่าจัดประชุมในเรื่องงาน					
15	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างบุคคลและพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ขัดแย้ง					
16	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้ลูกน้องมากกว่าผลงาน					
17	หัวหน้าของท่านสนใจพัฒนาลูกน้องให้เข้าใจตนเองและปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้					
18	หัวหน้าของท่านประเมินผลการปฏิบัติงานโดยชมเชยในสิ่งที่ลูกน้องปฏิบัติได้ดี ไม่ค่อยวิจารณ์ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน					
19	หัวหน้าของท่านไม่สนใจเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของลูกน้อง สนใจเพียงความอยู่รอดของตนเองเท่านั้น					

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
20	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเพียงเพื่อให้ตนเองยังคงอยู่ในองค์กรได้					
21	หัวหน้าของท่านสั่งงานโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ปล่อยให้ลูกน้องทำงานและรับผิดชอบงานโดยลำพัง					
22	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มต่ำและไม่สนใจความคิดเห็นของลูกน้อง					
23	หัวหน้าของท่านมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยพูดคุยทั้งในเรื่องงานและเรื่องทั่วไปกับลูกน้อง					
24	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานหัวหน้าของท่านมักจะถอนตัวออกจากสถานการณ์และโยนความผิดให้ผู้อื่น					
25	หัวหน้าของท่านสนใจเพียงความอยู่รอดของตนเองมักเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจของลูกน้อง					
26	หัวหน้าของท่านไม่สนใจที่จะส่งลูกน้องเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน					
27	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่หัวหน้าของท่านให้คะแนนทุกคนอยู่ในระดับปานกลางเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น					
28	หัวหน้าของท่านใช้การประนีประนอมเป็นลักษณะพบกันครึ่งทางเพื่อรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของลูกน้อง					
29	หัวหน้าของท่านไม่เคร่งครัดหรือเข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับแต่ก็ห้ามมิให้ลูกน้องฝ่าฝืน					

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
30	หัวหน้าของท่านมักกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานไว้กว้างๆ เฉพาะที่สำคัญๆ เพื่อให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายและเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติได้ถ้าเห็นสมควร					
31	หัวหน้าของท่านมักตัดสินใจเรื่องต่างๆโดยพิจารณาจากกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมา					
32	หัวหน้าของท่านมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและบุคลากรทุกระดับในองค์กร					
33	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน หัวหน้าของท่านจะใช้การประนีประนอมเป็นหลัก เพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้ง					
34	หัวหน้าของท่านพยายามสนับสนุนลูกน้องในทุกๆด้าน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ แม้จะไม่สามารถสนับสนุนได้ทุกเรื่อง					
35	หัวหน้าของท่านเน้นการฝึกอบรมแก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบายและกฎระเบียบขององค์กรและรู้จักองค์กรมากขึ้น					
36	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าของท่านจะชี้ข้อดีข้อเสียของลูกน้องและให้กำลังใจหรือให้การชมเชยลูกน้องเสมอ					
37	หัวหน้าของท่านสามารถประสานความต้องการขององค์กรและลูกน้องเข้าด้วยกัน โดยที่องค์กรได้ผลงานตามความต้องการและลูกน้องได้รับสิ่งที่ต้องการในเวลาเดียวกัน					

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
38	หัวหน้าของท่านเชื่อว่ากฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่ควรกระทำตาม แต่ถ้ากฎระเบียบใดไม่เหมาะสมก็เห็นสมควรให้แก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น					
39	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อให้ลูกน้องมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
40	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง					
41	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มสูง และกระตุ้นให้ลูกน้องเสนอความคิดเห็นเพื่อริเริ่มงานใหม่ๆให้กับหน่วยงาน					
42	หัวหน้าของท่านเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่พร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี					
43	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน หัวหน้าของท่านจะค้นหาสาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากสิ่งใดบ้าง เพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่เหมาะสม ไม่ใช่หาผู้กระทำผิด					
44	หัวหน้าของท่านใส่ใจอย่างแท้จริงในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ลูกน้อง เพื่อทำให้องค์กรได้ผลงานตามที่ต้องการ					
45	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยให้โอกาสลูกน้องได้รับการศึกษาเพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 3 การรับรู้บรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน้าที่และโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน					
2	หน่วยงานของท่าน มีลำดับขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว					
3	หน่วยงานของท่านมีกฎระเบียบในการทำงานที่เหมาะสม และช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ท่าน					
4	หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากร					
5	หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน					
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถแก้ปัญหาในงานที่ทำได้ด้วยตนเอง					
8	หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรอบอุ่นและเป็นกันเอง					
9	หัวหน้าของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุกคน					
10	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเป็นมิตร มีความห่วงใยและเข้าใจกัน					

ข้อ	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
11	หัวหน้าของท่านไว้วางใจและให้โอกาสบุคลากรแสดง ความสามารถอย่างเต็มที่					
12	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจใน ความสามารถของผู้ร่วมงาน					
13	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักได้รับการสนับสนุนจาก เพื่อนร่วมงานในการพัฒนางานของหน่วยงาน					
14	หัวหน้าของท่านมักให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการ ทำงานของบุคลากรเสมอ					
15	เมื่อบุคลากรคนใดได้รับมอบหมายงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานมักให้คำแนะนำที่ดีๆเสมอ					
16	หน่วยงานของท่านมีระบบการการเลื่อนขั้นเลื่อน เงินเดือนที่ยุติธรรมกับบุคลากร					
17	สวัสดิการที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับมีความ ยุติธรรม					
18	หากบุคลากรในหน่วยงานของท่านกระทำผิดจะได้รับ การพิจารณาความผิดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เหมือนกัน					
19	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่า ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับหัวหน้าของท่าน					
20	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่างกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาการ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น					

ข้อ	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
21	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หัวหน้าและบุคลากรในหน่วยงานจะ ช่วยกันคิดแก้ปัญหาและสรุปข้อตกลงร่วมกัน					
22	หน่วยงานของท่านมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน					
23	บุคลากรในหน่วยงานของท่านทราบถึงมาตรฐานการ ปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนด					
24	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตาม มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด					
25	ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรทุกคนร่วมมือกันทำงาน เป็นอย่างดี					
26	ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรรู้ว่าตนเป็นคนหนึ่งที่มี ส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงานนี้					
27	บุคลากรในหน่วยงานของท่านภาคภูมิใจในหน่วยงาน และอยากให้หน่วยงานนี้เจริญก้าวหน้าต่อไปให้นานที่สุด					
29	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีที่จะทำงานที่ หน่วยงานนี้ ถึงแม้ว่าการทำงานที่อื่นจะมีรายได้ดีกว่า					
30	หน่วยงานของท่านจัดระบบการดำเนินงานโดยคำนึงถึง ความปลอดภัยในการทำงาน					
31	หน่วยงานของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อป้องกันการเกิดอันตราย					
32	งานที่ท่านทำอยู่อาจเกิดโรคร้ายไข้เจ็บจากการทำงาน					
33	ในการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บางครั้งอาจเกิดผล ลบที่ไม่คาดคิดมาก่อน หน่วยงานของท่านพร้อมที่จะ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น					

ส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย (✓)

ลงในช่องขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง
1	ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมาย และ ความเชื่อในการทำงานของ องค์กรกับของท่านเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
2	ท่านพอใจในนโยบาย แนวคิดและแนวปฏิบัติของ หน่วยงาน					
3	ท่านยอมรับในวิธีการบริหารงานของหน่วยงานที่ท่าน ปฏิบัติงานอยู่					
4	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อ สนองต่อเป้าหมายขององค์กร					
5	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับใครๆว่าท่านเป็นบุคลากรของ องค์กรนี้					
6	ท่านมักเข้าไปชี้แจงข้อเท็จจริงหากได้ยินบุคคลอื่น กล่าวถึงองค์กรของท่านในทางเสียหายหรือเสื่อมเสีย					
7	ท่านเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
8	ท่านพร้อมที่จะทำงานต่างๆแม้จะนอกเหนือความ รับผิดชอบของท่านถ้างานนั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร					
9	ท่านคิดว่าภาระงานที่ปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นเป็น เรื่องยุ่งยาก เสียเวลาจึงมักปฏิบัติงานเพียงแค่วันผ่านไป วันๆ					
10	ท่านพร้อมอุทิศตนที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของท่าน มีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ					

ข้อ	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
11	ท่านใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการทำงาน ให้ได้ผลดีที่สุด					
12	ท่านคิดปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้มีคุณภาพดีกว่าเดิมเสมอ					
13	ท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ งาน					
14	ท่านไม่คิดที่จะไปจากองค์กรนี้ แม้ว่าจะมีองค์กรอื่น ชักชวนและยื่นข้อเสนอที่ดีให้กับท่าน					
15	ท่านรู้สึกภูมิใจและมีความสุขมากหากได้ทำงานกับ องค์กรนี้จนเกษียณ					
16	ถึงแม้ปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากที่มี ผลกระทบต่อท่าน ท่านก็เต็มใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ ต่อไป					

ส่วนที่ 5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อไปนี้ของท่านว่าเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด แล้ว
ทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
1	ท่านปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มาทำงานด้วยความ เต็มใจ					
2	ท่านอาสารับทำงานโดยไม่ต้องมีใครร้องขอ					
3	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ที่ทำงานไม่ทันหรืองานล้นมือ					

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
4	ท่านเต็มใจช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่ของ หน่วยงานแม้ไม่ใช่ที่เลี้ยงโดยตรง					
5	ท่านช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาด้วย ความปรารถนาดีและเต็มใจ					
6	ท่านคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อน ร่วมงาน					
7	ท่านจะระมัดระวังการใช้คำพูดเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ไม่พอใจ					
8	ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ					
9	ท่านเคารพสิทธิผู้ที่ทำงานร่วมกัน					
10	เมื่อท่านถูกตำหนิเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานท่านมักจะนำมา แก้ไขโดยไม่รู้สึกโกรธหรืออยากยอมแพ้					
11	ท่านสามารถอดทนต่อข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆที่ เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
12	ท่านมีความตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานที่มีปัญหามากกว่าที่จะ ล้มเลิก เมื่องาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
13	แม้ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีมากจนไม่สามารถทำทัน ท่านก็ไม่เคยร้องเรียนต่อหัวหน้า					
14	ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน					
15	ท่านมักจะเป็นผู้ฟังมากกว่าจะแสดงความคิดเห็นเมื่อเข้าร่วม ประชุม					

ข้อ	คำถาม	บ่อย ครั้ง มาก	บ่อย ครั้ง	เป็น บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
16	เมื่อท่านเห็นปัญหาหรือข้อผิดพลาดของงานในหน่วยงาน ท่านจะเสนอแนวทางแก้ไข แม้ว่าจะเสี่ยงต่อการไม่เป็นที่ยอมรับ					
17	ท่านสามารถรักษาความลับของหน่วยงานไว้ได้ดี					
18	ท่านให้ความสนใจติดตามข่าวสารและประกาศต่างๆ จากหน่วยงานและองค์กร					
19	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานและองค์กรจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ					
20	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด					
21	ท่านขึ้นปฏิบัติงานก่อนเวลาหรือตรงเวลาเสมอ					
22	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จคล่อง					

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบมาตรฐานรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแทนกำกับ มีดังนี้

(1) ผศ.ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(2) ผศ.ดร. ผศ.ดร.ประภา ยุทธไทร

ประธานหลักสูตรปริญญาโท สาขาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

(3) อาจารย์บุรชัย อัครวิบูลย์

ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(4) อาจารย์พัฒนกิจ ชอบதாகิจ

ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(5) อาจารย์วรวิษฐ์ ตั้งจิตรเจริญ

ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



โครงการปริญญาโท
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2 ถ.ท่าพระจันทร์ กทม.10200 โทร 02-613-2597-8

ที่ ทธ. 0709/พ.

วันที่ 15 กรกฎาคม 2558

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นางสาวทิวาพร รักรงาม นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ" ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ โครงการปริญญาโทสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่า ผศ.ดร.ประภา ยุทธไทร ประธานหลักสูตรปริญญาโท สาขาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา โครงการปริญญาโทสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิโชค วรรณันติกุล)

ผู้อำนวยการโครงการปริญญาโทสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ภาคผนวก ค

การหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

1. สูตรการหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

การหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Ratio; CVR) โดยใช้สูตรของ ลอร์ซี (Lawshe, 1975, p. 567) ดังนี้

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

โดย CVR = อัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

n_e = จำนวนผู้ประเมินที่เห็นว่าข้อคำถามมีความสำคัญ

N = จำนวนผู้ประเมินทั้งหมด

2. ตารางแสดงค่าต่ำสุดของอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและจำนวนผู้ประเมิน

ลอร์ซี (Lawshe, 1975, p. 568) ได้กำหนดอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (CVR) และได้จัดทำตารางแสดงค่าต่ำสุดของอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามจำนวนผู้ประเมิน (Number of Panelists) ดังนี้

จำนวนผู้ประเมิน (คน)	ค่าต่ำสุด
5	.99
6	.99
7	.99
8	.78
9	.75

จำนวนผู้ประเมิน (คน)	ค่าต่ำสุด
10	.62
11	.59
12	.56
13	.54
14	.51
15	.49
20	.42
25	.37
30	.33
35	.31
40	.29

ภาคผนวก ง

**ค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Ratio; CVR)
ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) และค่าความเชื่อมั่น(Reliability)
ของแบบวัด**

1. ตารางแสดงอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Ratio หรือ CVR) และ ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบวัดความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้บรรยากาศองค์การ ต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

1.1รูปแบบภาวะผู้นำ

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Authority-compliance management) ทั้งหมด 10 ข้อ			
1	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การมากกว่าความต้องการของลูกน้อง	1.0	3.831
2	หัวหน้าของท่านยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับและควบคุมให้ลูกน้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	0.9	2.191
3	หัวหน้าของท่านกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการตรวจสอบงานทุกขั้นตอนและติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	0.8	.918**
4	หัวหน้าของท่านเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นแต่เพียงผู้เดียวตามความเชื่อและความคิดเห็นของตน	0.9	16.971
5	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆในการปฏิบัติงานเสมอและเป็นผู้ออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามความคิดนั้นทุกเรื่อง	0.9	4.157

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
6	หัวหน้าของท่านวางตัวในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง	0.6	5.612
7	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน หัวหน้าของท่านจะพยายามเอาชนะและหาตัวผู้กระทำผิดพร้อมทั้งตำหนิหรือลงโทษทันที ทำให้ลูกน้องไม่ยอมแสดงความคิดเห็น	0.8	9.721
8	หัวหน้าของท่านสนใจแต่ความสำเร็จของงาน ไม่สนใจต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจของลูกน้อง	0.9	9.959
9	หัวหน้าของท่านมักจะให้ลูกน้องเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องนโยบายและกฎระเบียบขององค์กร เพื่อให้เข้าใจความต้องการขององค์กรอย่างชัดเจน	0.8	6.532
10	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าของท่านมักจะหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของลูกน้องเพื่อตำหนิและลงโทษ รวมทั้งกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ	0.9	8.050
รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Country club management) ทั้งหมด 10 ข้อ			
11	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกน้องมากกว่าเป้าหมายขององค์กร	1.0	3.735
12	หัวหน้าของท่านไม่สนใจกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร แต่พยายามแก้ไขกฎระเบียบเพื่อให้ลูกน้องพอใจ	1.0	2.762
13	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องปฏิบัติงานตามความสามารถ ไม่เข้าไปควบคุมเพียงแต่คอยให้กำลังใจและเอื้ออำนวยด้านทรัพยากร	0.9	3.511
14	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยหัวหน้าเองเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน	0.9	4.259
15	หัวหน้าของท่านไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นริเริ่ม แต่ก็สนับสนุนความคิดริเริ่มของลูกน้องเป็นอย่างดี	0.8	3.010

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
16	หัวหน้าของท่านเป็นกันเองกับลูกน้อง ชอบจัดงานสังสรรค์มากกว่าจัดประชุมในเรื่องงาน	1.0	4.623
17	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างบุคคลและพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ขัดแย้ง	1.0	4.352
18	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องมากกว่าผลงาน	0.9	10.096
19	หัวหน้าของท่านสนใจพัฒนาลูกน้องให้เข้าใจตนเองและสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้	1.0	7.276
20	หัวหน้าของท่านประเมินผลการปฏิบัติงานโดยชมเชยในสิ่งที่ลูกน้องปฏิบัติได้ดี ไม่ค่อยวิจารณ์ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน	1.0	4.192
รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) ทั้งหมด 10 ข้อ			
21	หัวหน้าของท่านไม่สนใจเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของลูกน้อง สนใจเพียงความอยู่รอดของตนเองเท่านั้น	1.0	.3550
22	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ เพียงเพื่อให้ตนเองยังคงอยู่ในองค์กรได้	1.0	4.277
23	หัวหน้าของท่านสั่งงานโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ปล่อยให้ลูกน้องทำงานและรับผิดชอบงานโดยลำพัง	1.0	4.000
24	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจในทุกๆเรื่อง	0.8	1.042**
25	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มต่ำและไม่สนใจการเสนอความคิดเห็นของลูกน้อง	1.0	5.527
26	หัวหน้าของท่านมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยพูดคุยทั้งในเรื่องงานและเรื่องทั่วไปกับลูกน้อง	1.0	7.000

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
27	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานหัวหน้าของท่านมักจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ หรือโยนความผิดให้ผู้อื่น	0.9	4.277
28	หัวหน้าของท่านสนใจเพียงความอยู่รอดของตนเอง มักเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจของลูกน้อง	1.0	4.320
29	หัวหน้าของท่านไม่สนใจที่จะส่งลูกน้องเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน	0.9	2.183
30	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่หัวหน้าของท่านให้คะแนนทุกคนอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น	1.0	4.871
รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the road management) ทั้งหมด 10 ข้อ			
31	หัวหน้าของท่านใช้การประนีประนอมเป็นลักษณะพบกันครึ่งทางเพื่อรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของลูกน้อง	0.9	5.392
32	หัวหน้าของท่านไม่เคร่งครัดหรือเข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับแต่ก็ห้ามมิให้ลูกน้องฝ่าฝืน	0.7	4.670
33	หัวหน้าของท่านมักกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานไว้กว้างๆ เฉพาะที่สำคัญๆ เพื่อให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายและเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติได้ถ้าเห็นสมควร	1.0	3.054
34	หัวหน้าของท่านมักตัดสินใจเรื่องต่างๆโดยพิจารณาจากกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมา	0.8	3.850
35	หัวหน้าของท่านไม่ค่อยมีความคิดริเริ่ม ชอบปฏิบัติตามสิ่งที่เคยปฏิบัติมาในอดีตมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลง	1.0	.424**
36	หัวหน้าของท่านมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและบุคลากรทุกระดับในองค์กร	1.0	5.594

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
37	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน หัวหน้าของท่านจะใช้การ ประนีประนอมเป็นหลัก เพื่อลดหรือจัดความขัดแย้ง	1.0	4.338
38	หัวหน้าของท่านพยายามสนับสนุนลูกน้องในทุกๆด้านเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ แม้จะไม่สามารถสนับสนุนได้ทุกเรื่อง	1.0	8.083
39	หัวหน้าของท่านเน้นการฝึกอบรมแก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบาย และ กฎระเบียบ ขององค์การและรู้จักองค์การมากขึ้น	1.0	2.301
40	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าของท่านจะชี้ข้อดีข้อเสียของ ลูกน้องและให้กำลังใจหรือให้การชมเชยลูกน้องเสมอ	1.0	4.696
รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ทั้งหมด 10 ข้อ			
41	หัวหน้าของท่านสามารถประสานความต้องการขององค์การและลูกน้อง เข้าด้วยกัน โดยที่องค์การได้ผลงานตามความต้องการและลูกน้องได้รับสิ่ง ที่ต้องการในเวลาเดียวกัน	1.0	4.336
42	หัวหน้าของท่านเชื่อว่ากฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่ควรกระทำตาม แต่ถ้า กฎระเบียบใดไม่เหมาะสมก็เห็นสมควรให้แก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	1.0	6.901
43	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการ ทำงาน เพื่อให้ลูกน้องมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	1.0	5.682
44	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ของข้อมูลและข้อเท็จจริง	1.0	7.310
45	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มสูง และกระตุ้นให้ลูกน้องเสนอความ คิดเห็น เพื่อริเริ่มงานใหม่ๆให้กับหน่วยงาน	1.0	4.089
46	หัวหน้าของท่านเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่พร้อมให้ความ ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี	1.0	9.026

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
47	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน หัวหน้าของท่านจะค้นหาสาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากสิ่งใดบ้าง เพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่เหมาะสม ไม่ใช่หาผู้กระทำผิด	1.0	4.279
48	หัวหน้าของท่านใส่ใจอย่างแท้จริงในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ลูกน้อง เพื่อให้ห้องค์การได้ผลงานตามที่ต้องการ	1.0	10.524
49	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยให้โอกาสลูกน้องได้รับการศึกษาเพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมอยู่เสมอ	1.0	5.250
50	หัวหน้าของท่านประเมินผลปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนเป้าหมาย ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	1.0	2.028

1.2 แบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
การรับรู้บรรยากาศองค์การ ทั้งหมด 38 ข้อ			
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน้าที่และโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน	1.0	4.478
2	หน่วยงานของท่าน มีลำดับขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนทำให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว	1.0	3.026
3	หน่วยงานของท่านมีกฎระเบียบในการทำงานที่เหมาะสม และช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ท่าน	1.0	7.514
4	หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากร	1.0	4.410
5	หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน	0.8	5.612

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	ค่า CVR	ค่า อำนาจ จำแนก (t-test)
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักรู้สึกว่าคุณทำงานไม่ค่อยประสบความสำเร็จเนื่องจากได้รับงานที่ยากเกินกว่าความรู้ความสามารถ	1.0	.300**
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	0.9	1.911
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	1.0	3.033
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถแก้ปัญหาในงานที่ทำได้ด้วยตนเอง	1.0	1.769
10	หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรอบอุ่นและเป็นกันเอง	1.0	3.245
11	หัวหน้าของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุกคน	1.0	4.031
12	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเป็นมิตร มีความห่วงใยและเข้าใจกัน	1.0	3.177
13	หัวหน้าของท่านไว้วางใจและให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	1.0	5.292
14	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน	1.0	4.193
15	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในการพัฒนางานของหน่วยงาน	1.0	3.494
16	หัวหน้าของท่านมักให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรเสมอ	1.0	7.293
17	เมื่อบุคลากรคนใดได้รับมอบหมายงานที่ยากเพื่อนร่วมงานมักให้คำแนะนำที่ดีเสมอ	1.0	3.414
18	หน่วยงานของท่านมีระบบการการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนที่ยุติธรรมกับบุคลากร	1.0	4.772
19	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักคิดว่า ไม่ว่าตนเองตั้งใจทำงานเพียงใดก็ไม่เคยได้รับการประเมินผลงานที่ดีขึ้นหรือแตกต่างจากคนอื่นเลย	1.0	1.152**
20	สวัสดิการที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับมีความยุติธรรม	1.0	3.074

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่า อำนาจ จำแนก (t-test)
21	หากบุคลากรในหน่วยงานของท่านกระทำผิดจะได้รับการพิจารณาความผิดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เหมือนกัน	1.0	3.326
22	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงานถึงแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับหัวหน้า	1.0	3.852
23	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	1.0	4.053
24	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หัวหน้าและบุคลากรในหน่วยงานจะช่วยกันคิดแก้ปัญหาและสรุปข้อตกลงร่วมกัน	1.0	3.653
25	การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับหัวหน้าถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	0.8	.212**
26	หน่วยงานของท่านมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	1.0	5.729
27	บุคลากรในหน่วยงานของท่านทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนด	1.0	8.881
28	บุคลากรในหน่วยงานของท่านทำงานโดยไม่คำนึงถึงมาตรฐาน	1.0	.288**
29	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด	0.9	2.808
30	ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี	1.0	4.051
31	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กร	1.0	.259**
32	ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรรู้ว่าตนเป็นคนหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงานนี้	1.0	2.755
33	บุคลากรในหน่วยงานของท่านภาคภูมิใจในหน่วยงานของตนและอยาก ให้หน่วยงานนี้เจริญก้าวหน้าต่อไปให้นานที่สุด	0.9	4.951

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ค่า CVR	ค่า อำนาจ จำแนก (t-test)
34	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีที่จะทำงานที่หน่วยงานนี้ ถึงแม้ว่า การทำงานที่อื่นจะมีรายได้ดีกว่า	0.9	6.450
35	หน่วยงานของท่านจัดระบบการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัยใน การทำงาน	1.0	3.177
36	หน่วยงานของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อป้องกันการ เกิดอันตราย	1.0	3.341
37	หน่วยงานของท่าน ยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการที่ บุคลากรต้องแบกรับภาระงานที่หนักในสภาวะขาดอัตรากำลัง	1.0	1.973
38	ในการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้นบางครั้งอาจเกิดผลลบหรืออันตรายที่ ไม่คาดคิดมาก่อนหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น	1.0	2.384

1.3 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
ความผูกพันต่อองค์กร ทั้งหมด 16 ข้อ			
1	ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมาย และ ความเชื่อในการทำงานขององค์กรกับของ ท่านเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1.0	4.496
2	ท่านพอใจในนโยบาย แนวคิดและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน	1.0	1.827
3	ท่านยอมรับในวิธีการบริหารงานของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	1.0	3.205
4	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อสนองต่อ เป้าหมายขององค์กร	0.8	2.569
5	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับใครๆว่าท่านเป็นบุคลากรขององค์กรนี้	0.5	2.480

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
6	ท่านมักเข้าไปชี้แจงข้อเท็จจริงหากได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์การของท่านในทางเสียหายหรือเสื่อมเสีย	0.8	2.526
7	ท่านเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	1.0	3.487
8	ท่านพร้อมที่จะทำงานต่างๆแม้จะนอกเหนือความรับผิดชอบของท่านถ้างานนั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร	1.0	2.593
9	ท่านคิดว่าการหาแนวทางปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นเป็นเรื่องยุ่งยากเสียเวลา จึงมักปฏิบัติงานเพียงแคให้ผ่านไปวันๆ	1.0	2.557
10	ท่านพร้อมอุทิศตนที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของท่านมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ	1.0	2.017
11	ท่านใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด	1.0	3.076
12	ท่านคิดปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้มีคุณภาพดีกว่าเดิมเสมอๆ	1.0	3.507
13	ท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุงาน	1.0	3.836
14	ท่านไม่คิดที่จะไปจากองค์กรนี้ แม้ว่าจะมีองค์กรอื่นชักชวนและยื่นข้อเสนอที่ดีให้กับท่าน	1.0	3.044
15	ท่านรู้สึกภูมิใจและมีความสุขมากหากได้ทำงานกับองค์กรนี้จนเกษียณ	1.0	4.658
16	ถึงแม้ปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากที่มีผลกระทบต่อท่าน ท่านก็เต็มใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป	1.0	3.205

1.4 แบบวัดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งหมด 24 ข้อ			
1	ท่านปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มาทำงานด้วยความเต็มใจ	1.0	3.845
2	ท่านอาสารับทำงานโดยไม่ต้องมีใครร้องขอ	0.9	3.683
3	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทันหรืองานล้นมือ	1.0	4.219
4	ท่านเต็มใจช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่ของหน่วยงานแม้ไม่ใช่พี่เลี้ยงโดยตรง	1.0	3.339
5	ท่านช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ	1.0	3.619
6	ท่านคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน	1.0	2.654
7	ท่านจะระมัดระวังการใช้คำพูดเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไม่พอใจ	1.0	2.686
8	ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ	0.9	2.686
9	ท่านเคารพสิทธิผู้ที่ทำงานร่วมกัน	1.0	2.520
10	เมื่อท่านถูกตำหนิเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานท่านมักจะนำมาแก้ไขโดยไม่รู้สึกโกรธหรืออยากยอมแพ้	1.0	4.644
11	ท่านสามารถอดทนต่อข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	1.0	3.502
12	ท่านมีความตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานที่มีปัญหามากกว่าที่จะล้มเลิกเมื่องานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.0	2.348
13	แม้ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีมากจนไม่สามารถทำทัน ท่านก็ไม่เคยร้องเรียนต่อหัวหน้า	0.8	2.214
14	ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	0.9	2.844

ข้อ ที่	ข้อความ	ค่า CVR	ค่าอำนาจ จำแนก (t-test)
15	เมื่อมีการประชุมท่านมักไม่เข้าร่วมประชุมหรือเข้าประชุมสาย	0.7	3.523
16	เมื่อท่านเห็นปัญหาหรือข้อผิดพลาดของงานในหน่วยงาน ท่านจะเสนอ แนวทางแก้ไข แม้ว่าจะเสี่ยงต่อการไม่เป็นที่ยอมรับ	0.9	2.000
17	ท่านสามารถรักษาความลับของหน่วยงานและองค์กรได้ดี	0.9	3.481
18	ท่านให้ความสนใจติดตามข่าวสารและประกาศต่างๆ จากหน่วยงานและ องค์กร	1.0	2.411
19	ท่านยินดีช่วยจัดกิจกรรม หรือ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานและ องค์กร	1.0	8.854
20	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด	1.0	8.000
21	ท่านขึ้นปฏิบัติงานก่อนเวลาหรือตรงเวลาเสมอ	1.0	2.631
22	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จจุล่ง	1.0	6.424
23	ท่านมักใช้เวลางานในการทำภารกิจส่วนตัว	1.0	2.185
24	ท่านใช้อุปกรณ์ หรือทรัพย์สินของหน่วยงานและองค์กรอย่างคุ้มค่า	1.0	2.185

หมายเหตุ :

** หมายถึง ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) มีค่าน้อยกว่า 1.75

2. ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อ องค์การเป็นตัวแปรกำกับ

2.1 แบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Authority-compliance management) ทั้งหมด 9 ข้อ		.894	
1	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การมากกว่าความต้องการของลูกค้า	.613	.886
2	หัวหน้าของท่านยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับและควบคุมให้ลูกน้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	.319	.903
3	หัวหน้าของท่านเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นแต่เพียงผู้เดียวตามความเชื่อและความคิดเห็นของตน	.864	.865
4	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆในการปฏิบัติงานเสมอและเป็นผู้ออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามความคิดนั้นทุกเรื่อง	.489	.894
5	หัวหน้าของท่านวางตัวในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง	.737	.876
6	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน หัวหน้าของท่านจะพยายามเอาชนะและหาตัวผู้กระทำผิดพร้อมทั้งตำหนิหรือลงโทษทันที ทำให้ลูกน้องไม่ยอมแสดงความคิดเห็น	.798	.871
7	หัวหน้าของท่านสนใจแต่ความสำเร็จของงาน ไม่สนใจต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจของลูกน้อง	.719	.878

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
8	หัวหน้าของท่านมักจะทำให้ลูกน้องเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง นโยบายและกฎระเบียบขององค์กร เพื่อให้เข้าใจความต้องการขององค์กรอย่างชัดเจน	.536	.893
9	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าของท่านมักจะหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของลูกน้องเพื่อตำหนิและลงโทษ รวมทั้งกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ	.813	.872
รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Country club management) ทั้งหมด 10 ข้อ		.861	
10	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกน้องมากกว่าเป้าหมายขององค์กร	.551	.850
11	หัวหน้าของท่านไม่สนใจกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร แต่พยายามแก้ไขกฎระเบียบเพื่อให้ลูกน้องพอใจ	.380	.862
12	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องปฏิบัติงานตามความสามารถ ไม่เข้าไปควบคุมเพียงแต่คอยให้กำลังใจและเอื้ออำนวยด้านทรัพยากร	.584	.847
13	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยหัวหน้าเองเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน	.720	.837
14	หัวหน้าของท่านไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นริเริ่ม แต่ก็สนับสนุนความคิดเห็นริเริ่มของลูกน้องเป็นอย่างดี	.375	.864***
15	หัวหน้าของท่านเป็นกันเองกับลูกน้อง ชอบจัดงานสังสรรค์มากกว่าจัดประชุมในเรื่องงาน	.580	.847
16	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างบุคคล และพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ขัดแย้ง	.590	.846
17	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องมากกว่าผลงาน	.690	.837

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
18	หัวหน้าของท่านสนใจพัฒนาลูกน้องให้เข้าใจตนเองและสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้	.663	.839
19	หัวหน้าของท่านประเมินผลการปฏิบัติงานโดยชมเชยในสิ่งที่ลูกน้องปฏิบัติได้ดี ไม่ค่อยวิจารณ์ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน	.587	.847
รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) ทั้งหมด 9 ข้อ		.944	
20	หัวหน้าของท่านไม่สนใจเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของลูกน้อง สนใจเพียงความอยู่รอดของตนเองเท่านั้น	.735	.940
21	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ เพียงเพื่อให้ตนเองยังคงอยู่ในองค์กรได้	.814	.936
22	หัวหน้าของท่านสั่งงานโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ปล่อยให้ลูกน้องทำงานและรับผิดชอบงานโดยลำพัง	.943	.929
23	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มต่ำและไม่สนใจการเสนอความคิดเห็นของลูกน้อง	.801	.937
24	หัวหน้าของท่านมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยพูดคุยทั้งในเรื่องงานและเรื่องทั่วไปกับลูกน้อง	.824	.935
25	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานหัวหน้าของท่านมักจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ หรือโยนความผิดให้ผู้อื่น	.905	.930
26	หัวหน้าของท่านสนใจเพียงความอยู่รอดของตนเอง มักเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจของลูกน้อง	.864	.933
27	หัวหน้าของท่านไม่สนใจที่จะส่งลูกน้องเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน	.613	.946

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
28	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่หัวหน้าของท่านให้คะแนนทุกคนอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น	.558	.949
รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management) ทั้งหมด 9 ข้อ		.874	
29	หัวหน้าของท่านใช้การประนีประนอมเป็นลักษณะพบกันครึ่งทางเพื่อรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของลูกน้อง	.496	.871
30	หัวหน้าของท่านไม่เคร่งครัดหรือเข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับแต่ก็ห้ามมิให้ลูกน้องฝ่าฝืน	.385	.882
31	หัวหน้าของท่านมักกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานไว้กว้างๆ เฉพาะที่สำคัญๆ เพื่อให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายและเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติได้ถ้าเห็นสมควร	.630	.860
32	หัวหน้าของท่านมักตัดสินใจเรื่องต่างๆโดยพิจารณาจากกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมา	.548	.867
33	หัวหน้าของท่านมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและบุคลากรทุกระดับในองค์การ	.805	.841
34	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน หัวหน้าของท่านจะใช้การประนีประนอมเป็นหลัก เพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้ง	.770	.845
35	หัวหน้าของท่านพยายามสนับสนุนลูกน้องในทุกๆด้านเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ แม้จะไม่สามารถสนับสนุนได้ทุกเรื่อง	.830	.839
36	หัวหน้าของท่านเน้นการฝึกอบรมแก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบายและ กฎระเบียบ ขององค์การและรู้จักองค์การมากขึ้น	.462	.873

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
37	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าของท่านจะชี้ข้อดีข้อเสีย ของลูกน้องและให้กำลังใจหรือให้การชมเชยลูกน้องเสมอ	.622	.860
รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ทั้งหมด 10 ข้อ		.946	
38	หัวหน้าของท่านสามารถประสานความต้องการขององค์กรและ ลูกน้องเข้าด้วยกัน โดยที่องค์กรได้ผลงานตามความต้องการและ ลูกน้องได้รับสิ่งที่ต้องการในเวลาเดียวกัน	.770	.941
39	หัวหน้าของท่านเชื่อว่ากฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่ควรกระทำ ตาม แต่ถ้ากฎระเบียบใดไม่เหมาะสมก็เห็นสมควรให้แก้ไขให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น	.752	.942
40	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายการทำงาน เพื่อให้ลูกน้องมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย	.902	.935
41	หัวหน้าของท่านให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐาน ของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง	.868	.937
42	หัวหน้าของท่านมีความคิดริเริ่มสูง และกระตุ้นให้ลูกน้องเสนอ ความคิดเห็น เพื่อริเริ่มงานใหม่ๆ ให้กับหน่วยงาน	.787	.943
43	หัวหน้าของท่านเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่พร้อม ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นอย่างดี	.829	.939
44	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน หัวหน้าของท่านจะค้นหา สาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากสิ่งใดบ้าง เพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่ เหมาะสม ไม่ใช่หาผู้กระทำผิด	.804	.941
45	หัวหน้าของท่านใส่ใจอย่างแท้จริงในการสร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงานให้แก่ลูกน้อง เพื่อทำให้องค์กรได้ผลงานตามที่ ต้องการ	.844	.938

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
46	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาคนและพัฒนา งาน โดยให้โอกาสลูกน้องได้รับการศึกษาเพิ่มเติมหรือได้รับ การฝึกอบรมอยู่เสมอ	.712	.939
47	หัวหน้าของท่านประเมินผลปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องเป็น ระยะๆ เพื่อทบทวนเป้าหมาย ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	.547	.950***

2.2 แบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
การรับรู้บรรยากาศองค์การ ทั้งหมด 33 ข้อ		.971	
1. ด้านโครงสร้าง จำนวน 5 ข้อ		.889	
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน ที่ชัดเจน	.618	.890
2	หน่วยงานของท่าน มีลำดับขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนทำให้ สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว	.708	.871
3	หน่วยงานของท่านมีกฎระเบียบในการทำงานที่เหมาะสม และ ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ท่าน	.875	.836
4	หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากร	.694	.877
5	หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีนโยบายในการบริหารงานที่ ชัดเจน	.801	.847
2. ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ จำนวน 3 ข้อ		.591	
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่รับผิดชอบต่องานในหน้าที่	.255	.808***

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ รับผิดชอบ	.453	.437
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถแก้ปัญหาในงานได้ด้วย ตนเอง	.587	.265
3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน จำนวน 8 ข้อ		.921	
9	หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรอบอุ่นเป็น กันเอง	.855	.900
10	หัวหน้าของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุกคน	.560	.931
11	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเป็นมิตร มีความห่วงใยและเข้าใจ กัน	.770	.908
12	หัวหน้าของท่านไว้วางใจและให้โอกาสบุคลากรแสดง ความสามารถอย่างเต็มที่	.693	.915
13	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจในความสามารถ ของผู้ร่วมงาน	.845	.906
14	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักได้รับการสนับสนุนจากเพื่อน ร่วมงานในการพัฒนางานของหน่วยงาน	.844	.902
15	หัวหน้าของท่านมักให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ของบุคลากรเสมอ	.724	.912
16	เมื่อบุคลากรคนใดได้รับมอบหมายงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานมัก ให้คำแนะนำที่ดีๆเสมอ	.751	.909
4. ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ จำนวน 3 ข้อ		.829	
17	หน่วยงานของท่านมีระบบการการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนที่ ยุติธรรมกับบุคลากร	.628	.827
18	สวัสดิการที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับมีความยุติธรรม	.722	.728

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
19	หากบุคลากรในหน่วยงานของท่านกระทำผิดจะได้รับการพิจารณาความผิดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เหมือนกัน	.724	.736
5. ด้านความขัดแย้ง จำนวน 3 ข้อ		.902	
20	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับหัวหน้าของท่าน	.788	.875
21	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	.868	.814
22	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หัวหน้าและบุคลากรในหน่วยงานจะช่วยกันคิดแก้ปัญหาและสรุปข้อตกลงร่วมกัน	.775	.895
6. ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง จำนวน 3 ข้อ		.873	
23	หน่วยงานของท่านมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	.809	.775
24	บุคลากรในหน่วยงานของท่านทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนด	.842	.741
25	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด	.632	.936
7. ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กรและการจรรีกรักภักดีต่อกลุ่ม จำนวน 4 ข้อ		.868	
26	ในหน่วยงานของท่านทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี	.552	.892
27	ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรรู้ว่าตนเป็นคนหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงานนี้	.729	.828

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
28	บุคลากรในหน่วยงานของท่านภาคภูมิใจในหน่วยงานของตนและ อยากให้หน่วยงานนี้เจริญก้าวหน้าต่อไปให้นานที่สุด	.801	.798
29	บุคลากรในหน่วยงานของท่านยินดีที่จะทำงานที่หน่วยงานนี้ ถึงแม้ว่าการทำงานที่อื่นจะมีรายได้ดีกว่า	.810	.793
8. ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย จำนวน 4 ข้อ		.885	
30	หน่วยงานของท่านจัดระบบการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความ ปลอดภัยในการทำงาน	.799	.835
31	หน่วยงานของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อ ป้องกันการเกิดอันตราย	.823	.823
32	หน่วยงานของท่าน ยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จาก การที่บุคลากรต้องแบกรับภาระงานที่หนักในสภาวะขาด อัตรากำลัง	.609	.905
33	ในการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บางครั้งอาจเกิดผลลบหรือ อันตรายที่ไม่คาดคิดมาก่อน หน่วยงานของท่านพร้อมที่จะ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น	.778	.841

หมายเหตุ : *** หมายถึง ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเพื่อให้แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า .70 ทำให้เหลือข้อคำถามทั้งหมด 32 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .973

2.3 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ความผูกพันต่อองค์กร ทั้งหมด 16 ข้อ		.924	
1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร จำนวน 6 ข้อ		.870	
1	ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมาย และ ความเชื่อในการทำงานขององค์กร กับของท่านเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	.620	.856
2	ท่านพอใจในนโยบาย แนวคิดและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน	.756	.831
3	ท่านยอมรับในวิธีการบริหารงานของหน่วยงานที่ท่าน ปฏิบัติงานอยู่	.927	.802
4	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อสนอง ต่อเป้าหมายขององค์กร	.732	.837
5	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับใครๆว่าท่านเป็นบุคลากรขององค์กรนี้	.598	.861
6	ท่านมักเข้าไปชี้แจงข้อเท็จจริงหากได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึง องค์กรของท่านในทางเสียหายหรือเสื่อมเสีย	.486	.892
2. ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อ องค์กร จำนวน 6 ข้อ		.740	
7	ท่านเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	.789	.618
8	ท่านพร้อมที่จะทำงานต่างๆแม้จะนอกเหนือความรับผิดชอบ ของท่านถ้างานนั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร	.549	.682
9	ท่านคิดว่าการหาแนวทางปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นเป็นเรื่อง ยุ่งยาก เสียเวลา จึงมักปฏิบัติงานเพียงแค่นี้ผ่านไปวันๆ	.021	.896

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
10	ท่านพร้อมอุทิศตนที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของท่านมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ	.727	.626
11	ท่านใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด	.612	.694
12	ท่านคิดปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้มีคุณภาพดีกว่าเดิมเสมอๆ	.781	.660
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป จำนวน 4 ข้อ		.899	
13	ท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุงาน	.749	.885
14	ท่านไม่คิดที่จะไปจากองค์กรนี้ แม้ว่าจะมีองค์กรอื่นชักชวนและยื่นข้อเสนอที่ดีให้กับท่าน	.819	.859
15	ท่านรู้สึกภูมิใจและมีความสุขมากหากได้ทำงานกับองค์กรนี้จนเกษียณ	.809	.859
16	ถึงแม้ปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากที่มีผลกระทบต่อท่าน ท่านก็เต็มใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป	.774	.876

2.4 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งหมด 24 ข้อ		.944	
1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ จำนวน 5 ข้อ		.885	
1	ท่านปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มาทำงานด้วยความ เต็มใจ	.694	.872
2	ท่านอาสารับทำงานโดยไม่ต้องมีใครร้องขอ	.747	.855
3	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทันหรืองานล้นมือ	.863	.829
4	ท่านเต็มใจช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่ของ หน่วยงานแม้ไม่ใช่พี่เลี้ยงโดยตรง	.719	.861
5	ท่านช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาด้วย ความปรารถนาดีและเต็มใจ	.641	.881
2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น จำนวน 4 ข้อ		.952	
6	ท่านคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อน ร่วมงาน	.931	.924
7	ท่านจะระมัดระวังการใช้คำพูดเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ไม่พอใจ	.845	.950
8	ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ	.909	.930
9	ท่านเคารพสิทธิผู้ที่ทำงานร่วมกัน	.855	.946
3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น จำนวน 4 ข้อ		.851	
10	เมื่อท่านถูกตำหนิเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานท่านมักจะนำมา แก้ไขโดยไม่รู้สึกโกรธหรืออยากยอมแพ้	.615	.848
11	ท่านสามารถอดทนต่อข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆที่ เกิดขึ้นในหน่วยงาน	.803	.770

ข้อ ที่	ข้อความ	Reliability	
		Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
12	ท่านมีความตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานที่มีปัญหามากกว่าที่จะ ล้มเลิก เมื่องาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	.772	.784
13	แม้ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีมากจนไม่สามารถทำทัน ท่านก็ไม่เคยร้องเรียนต่อหัวหน้า	.626	.845
4. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในองค์กร จำนวน 6 ข้อ		.731	
14	ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน	.577	.658
15	เมื่อมีการประชุมท่านมักไม่เข้าร่วมประชุมหรือเข้าประชุมสาย	.366	.735
16	เมื่อท่านเห็นปัญหาหรือข้อผิดพลาดของงานในหน่วยงาน ท่าน จะเสนอแนวทางแก้ไข แม้ว่าจะเสี่ยงต่อการไม่เป็นที่ยอมรับ	.321	.729
17	ท่านสามารถรักษาความลับของหน่วยงานและองค์กรได้ดี	.429	.704
18	ท่านให้ความสนใจติดตามข่าวสารและประกาศต่างๆ จาก หน่วยงานและองค์กร	.500	.683
19	ท่านยินดีช่วยจัดกิจกรรม หรือ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของ หน่วยงานและองค์กร	.708	.643
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ จำนวน 5 ข้อ		.684	
20	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด	.686	.486
21	ท่านขึ้นปฏิบัติงานก่อนเวลาหรือตรงเวลาเสมอ	.371	.612
22	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง	.653	.464
23	ท่านมักใช้เวลางานในการทำภารกิจส่วนตัว	.213	.692***
24	ท่านใช้อุปกรณ์ หรือทรัพย์สินของหน่วยงานและองค์กรอย่าง คุ้มค่า	.211	.680***

หมายเหตุ :

*** หมายถึง ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเพื่อให้แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า .70 ข้อคำถามที่ถูกตัดออกคือข้อที่ 23 และ 24 ทำให้เหลือข้อคำถามด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ 3 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายด้านเพิ่มขึ้น เท่ากับ .813 และ ทำให้เหลือข้อคำถามทั้งฉบับ 22 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเพิ่มขึ้น เท่ากับ .948



ภาคผนวก จ

เกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ในการศึกษาครั้งนี้ มีเกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, และดิเรก ศรีสุข, 2555) ดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0 - .29	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.30 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.71 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ภาคผนวก ฉ
เอกสารอนุมัติการทำวิจัย



โครงการปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ห้อง ศศ.207 ต.พระจันทร์ กทม. 10200 โทร./โทรสาร (02)613-2593

ที่ 0516.17/ 440

แจ้งให้รับและสารสนเทศ
เลขที่รับ 208
วันที่ 26 ธ.ค. 57
เวลา 14.30 น.

วันที่ 18 ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลให้นักศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

ฝ่ายการพยาบาล ร.พ. ศิริราช
เลขที่รับ 14524
วันที่ 24 ธ.ค. 2557
เวลา 11.30 น.

โรงพยาบาลศิริราช
รับเลขที่ 051393
วันที่ 7 ธ.ค. 2557
เวลา 15.55

เนื่องด้วย นางสาวทิวพร รังงาม เลขทะเบียน 5506035129 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความประสงค์จะขอความ
อนุเคราะห์ ขอข้อมูลจำนวนพยาบาลวิชาชีพและผู้ช่วยพยาบาล แยกตามประเภทหน่วยงานดังนี้

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1.งานการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ | 7.งานการพยาบาลตรวจรักษาผู้ป่วยนอก |
| 2.งานการพยาบาลจักษุ โสต นาสิก ลาริงซ์วิทยา | 8.งานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ |
| 3.งานการพยาบาลระบบงานหัวใจและหลอดเลือด | 9.งานการพยาบาลรังสี |
| 4.งานการพยาบาลอายุรศาสตร์และจิตเวชศาสตร์ | 10.งานการพยาบาลผ่าตัด |
| 5.งานการพยาบาลสูติศาสตร์-นรีเวชวิทยา | 11.งานการพยาบาลปฐมภูมิ |
| 6.งานการพยาบาลศัลยศาสตร์และศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์ | |

งานทรัพยากรบุคคล
ฝ่ายการพยาบาล
เลขที่รับ 4833
วันที่ 29 ธ.ค. 2557
เวลา 16.16

เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้บรรยากาศ
องค์การต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับของ
บุคลากรทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง” โดยข้อมูลที่ได้เหล่านี้จะเก็บเป็นความลับ
อย่างดี จึงไม่มีผลกระทบต่อ ใดๆ ทั้งสิ้นต่อเจ้าของข้อมูล

โครงการฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจากท่านให้กับ นางสาวทิวพร รังงาม
เลขทะเบียน 5506035129 ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

เป็น นร. อ. อ. อ. อ. อ. อ.
เลขที่รับ 208
วันที่ 26 ธ.ค. 57
เวลา 14.30 น.
ผศ.นพ.วิศิษฐ์ วามวาณิชย์
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิโชค วรรณสันติกุล)

ผู้อำนวยการโครงการปริญญาโท
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

สำนักงานโครงการฯ 0-2613-2597-8

- รับทราบและอนุมัติ
- รับทราบและไม่อนุมัติ เนื่องจาก.....

ลงชื่อ.....

(ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการจรรยาธรรมการวิจัยในคน มธ. ชุดที่ ๒ กองบริหารการวิจัย โทร. ๑๘๐๔
 ที่ ศธ ๐๕๑๖.๕๖/(EC) ๕๒๖/๒๕๕๘ วันที่ ๔ กันยายน ๒๕๕๘
 เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการจรรยาธรรมการวิจัยในคน มธ. ชุดที่ ๒

เรียน นางสาวทิวพร รังงาม

ตามที่ท่านได้เสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจรรยาธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการจรรยาธรรมการวิจัยในคนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ ๒ โครงการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง” รหัสโครงการวิจัยที่ ๐๗๘/๒๕๕๘ นั้น

บัดนี้ คณะกรรมการจรรยาธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ ๒ ได้พิจารณาอนุมัติด้านจรรยาธรรมการวิจัยในคน ให้กับโครงการวิจัยดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว โดยแนบเอกสารใบรับรองผลการพิจารณาพร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้ข้อกำหนดของการดำเนินงานด้านจรรยาธรรมการวิจัยในคน ผู้วิจัยต้องรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานวิจัย เมื่อครบระยะเวลา ๖ เดือน นับจากวันที่ได้รับอนุมัติ (ภายในวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๙) ส่งมาที่สำนักงานคณะกรรมการจรรยาธรรมการวิจัยในคน มธ.ชุดที่ ๒ กองบริหารการวิจัย อาคารสำนักงานอธิการบดี ชั้น ๓ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และโปรดดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร. พันเอก ถวัลย์ ฤกษ์งาม)
 ประธานคณะกรรมการจรรยาธรรมการวิจัยในคน มธ.ชุดที่ ๒



หนังสือรับรองการพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในคน
 คณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 2
 99 หมู่ที่ 18 ถ.พหลโยธิน ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12121
 โทร. / โทรสาร 0-2564-4440-79 ต่อ 1804

หนังสือรับรองเลขที่ 067 /2558
 รหัสโครงการ 078/2558
 ชื่อโครงการวิจัย ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อ
 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็น
 ตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
 แห่งหนึ่ง
 ชื่อผู้วิจัยหลัก นางสาวทิวพร รังงาม
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เอกสารที่รับรอง

1. โครงร่างการวิจัย ฉบับที่ 2 วันที่ 22 กรกฎาคม 2558
2. เอกสารชี้แจงข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Information Sheet) ฉบับที่ 2 วันที่ 22 กรกฎาคม 2558
3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Consent Form) ฉบับที่ 2 วันที่ 22 กรกฎาคม 2558

คณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 2 ได้พิจารณา
 อนุมัติด้านจริยธรรมการทำวิจัยในคนให้ดำเนินการวิจัยข้างต้นได้ ตามมติการพิจารณาแบบ Expedited
 Review

ระยะเวลาที่อนุมัติ 1. ปี (เอกสารอนุมัติฉบับนี้มีผลตั้งแต่วันที่ 3 กันยายน 2558 ถึง
 วันที่ 3 กันยายน 2559)

ถ้าหากผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการทันตามกำหนดของอายุใบรับรอง โครงการวิจัย (1 ปี) ให้ผู้วิจัยดำเนินการ
 ยื่นเรื่องขอต่ออายุขยายเวลา ก่อนครบกำหนดอย่างน้อย 30 วัน

ลงชื่อ.....
 (รองศาสตราจารย์ ดร. พันเอก ฤทธิย์ ฤกษ์งาม)
 ประธานคณะอนุกรรมการ

ลงชื่อ.....
 (อาจารย์ ดร. วิมลพัทธ์ ศรีไวย์)
 อนุกรรมการและเลขานุการ

อนุมัติ ณ วันที่ 3 กันยายน 2558
 หมดอายุ วันที่ 3 กันยายน 2559



หน่วยจรรยาบรรณการวิจัยในคน

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

อาคารเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐

ชั้น 2 โทร. 0 2419 2667-72 โทรสาร. 0 2411 0162

ที่ ศบ 0517.071/EC 003616

วันที่ -4 ส.ค. 2558

เรื่อง ขอส่งเอกสารรับรองและเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับ โครงการวิจัย

เรียน นางสาวทิวพร รักษาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย : แนวทางการปฏิบัติ 11 ข้อ สำหรับ โครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองแล้ว

ในนามของคณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัยในคน ขอแสดงความยินดีที่โครงการวิจัยของท่าน เรื่อง “ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ” รหัสโครงการ 296/2558(EC4) ได้รับการรับรอง จากคณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัยในคนแล้ว เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2558 ดิฉันจึงขอส่งเอกสารรับรอง (Certificate of Approval หรือ COA) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเอกสารแนบอื่นๆ ดังเอกสารแนบ มายังท่าน

พร้อมกันนี้คณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัยในคนได้ส่งแนวทางการปฏิบัติสำหรับโครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองแล้ว 11 ข้อ ซึ่งหัวหน้าโครงการวิจัยจะต้องปฏิบัติและดูแลให้ผู้วิจัยร่วมหรือผู้ช่วยผู้วิจัยทุกท่านปฏิบัติตามด้วย ตามเอกสารที่ส่งมาด้วย (สีชมพู)

คณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัยในคน ขออำนวยการให้ท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินการวิจัย สมความมุ่งหมายเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และเพื่อประโยชน์ของมนุษยชาติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงจรุพิมพ์ สูงสว่าง)

ประธานคณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัยในคน

2 ถนนวังหลัง บางกอกน้อย
กรุงเทพฯ 10700



โทร +66 2419 2667-72
โทรสาร +66 2411 0162

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
เอกสารรับรองโครงการวิจัย

หมายเลข SI 391/2015

ชื่อโครงการภาษาไทย : ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

รหัสโครงการ : 296/2558(EC4)

หัวหน้าโครงการ / หน่วยงานที่สังกัด : นางสาวทิวพร รักงาม / คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สถานที่ทำวิจัย : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

เอกสารที่รับรอง :

1. แบบขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย / อาสาสมัคร
3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย
4. แบบสอบถาม
5. ประวัติผู้วิจัย

วันที่รับรอง : 22 กรกฎาคม 2558

วันหมดอายุ : 21 กรกฎาคม 2559

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP).

ลงนาม
(ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงจารุพิมพ์ สูงสว่าง)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

- 3 ส.ค. 2558

วันที่

ลงนาม
(ศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา)
คณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- 4 ส.ค. 2558

วันที่

2 WAN LANG Rd. BANGKOKNOI
BANGKOK 10700



Tel. +66 2419 2667-72
Fax. +66 2411 0162

Siriraj Institutional Review Board
Certificate of Approval

COA no. SI 391/2015

Protocol Title : The Relationship of Leadership Style and Perceived Organizational Climate to Organizational
Citizenship Behavior with Organizational

Protocol number : 296/2558(EC4)

Principal Investigator/Affiliation : Miss Tiwaporn Rukngam / Faculty of Liberal Arts, Thammasat University

Research site : Faculty of Medicine Siriraj Hospital

Approval includes :

1. SIRB Submission Form
2. Participant Information Sheet
3. Informed Consent Form
4. Questionnaire
5. Curriculum Vitae

Approval date : July 22, 2015

Expired date : July 21, 2016

This is to certify that Siriraj Institutional Review Board is in full Compliance with international guidelines for human research protection such as the Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP).


.....
(Prof. Jarupim Soongswang, M.D.)

Chairperson

- 3 AUG 2015

date


.....

(Prof. Prasit Watanapa, M.D., Ph.D.)

Dean of Faculty of Medicine Siriraj Hospital

- 4 AUG 2015

date

Page 1 of 2



คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
สำนักงานรองคณบดีฝ่ายวิจัย
บางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทร. 0 2419 2680

ที่ ศธ 0517.07/ 13739

วันที่ 4 กันยายน 2558

เรื่อง ยินดีให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโครงการปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อ้างถึง หนังสือ โครงการปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ ศธ ทม0709/พ 192 ลงวันที่ 26 พฤษภาคม 2558

ตามที่ โครงการปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวทิวพร รังงาม นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หลักสูตรศิลปศาสตร์ มหาคณบดีสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา
จิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ เข้าเก็บข้อมูลด้วยวิธีการตอบแบบสอบถามกับพยาบาลวิชาชีพและผู้ช่วยพยาบาลที่
ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในกำกับของรัฐทั้ง 11 หน่วยงาน มีอายุการ
ทำงานมากกว่า 6 เดือน หรือผ่านช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ” ความละเอียดดังแจ้งแล้วนั้น

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล พิจารณาแล้วยินยอมให้
นางสาวทิวพร รังงาม เข้าเก็บข้อมูลได้ตามที่ขอความอนุเคราะห์มา ทั้งนี้ได้ผ่านการรับรองโครงการวิจัยจาก
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2558

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงสุวรรณี สุระศรีวงศ์)
รองคณบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนแพทย์ศิริราช
ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวทิวาพร รังงาม
วันเดือนปีเกิด	08 มกราคม 2520
วุฒิการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่ง	พยาบาลวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญไตเทียม ศูนย์ไตเทียม กัลยาณิวัฒนา โรงพยาบาลศิริราช
ประสบการณ์ทำงาน	ปี พ.ศ. 2548 – ปัจจุบัน : พยาบาลวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญ ไตเทียม ศูนย์ไตเทียมกัลยาณิวัฒนา โรงพยาบาลศิริราช ปี พ.ศ. 2542 – 2548 พยาบาลวิชาชีพ เฉพาะทางด้าน ไตเทียม ศูนย์ไตเทียมกัลยาณิวัฒนา โรงพยาบาลศิริราช