



การศึกษารับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร



โดย  
นางสาวนริศรา จะงาม

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 427 สัมมนาปัญหาทางธุรกิจ  
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551

การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร



โดย  
นางสาวนริศรา จะงาม

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 427 สัมมนาปัญหาทางธุรกิจ  
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

**EMPLOYEE'S VIEW ON THE LEADERSHIP STYLE, SOCIAL SUPPORT  
AND GOOD CHARACTERISTICS AS A STAFFS WORKING  
AT THE PUBLIC AGENCY IN BANGKOK**



By  
**Narisara Cha-ngam**

**ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี**

**A Research Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Bachelor of Arts Program in General Business Management**

**Faculty of Management Science**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2008**

ที่ประชุมสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พิจารณา  
แล้วอนุมัติให้การวิจัยเรื่อง “ การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและ  
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ”  
เสนอโดย นางสาวนริศรา จะงาม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ

การวิจัยเรื่อง “ การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมความเป็น  
สมาชิกที่ดีของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ” ได้ผ่านการนำเสนอใน  
เวทีวิชาการระดับปริญญาตรีสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยศิลปากร วันที่ 16  
มีนาคม พ.ศ. 2552 ณ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร ตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยความร่วมมือกัน  
ระหว่างคณะอักษรศาสตร์และคณะวิทยาการจัดการ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร)

อาจารย์ที่ปรึกษา

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

.....  
(อาจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ)

หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

1248056 : สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

คำสำคัญ : การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ / การสนับสนุนทางสังคม / พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

นริศรา จะงาม : การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

(EMPLOYEE'S VIEW ON THE LEADERSHIP STYLE, SOCIAL SUPPORT AND  
GOOD CHARACTERISTICS AS A STAFFS WORKING AT THE PUBLIC AGENCY

IN BANGKOK ) อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ.ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร. 104 หน้า.

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติร้อยละและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากที่สุด รองลงมาเป็นการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ตามลำดับ 2) พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสารมากที่สุด รองลงมาได้รับการสนับสนุนทางด้านอารมณ์และด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม ตามลำดับ 3) พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านความสุภาพอ่อนน้อมมากที่สุด รองลงมาพฤติกรรมที่ดีด้านการให้ความร่วมมือและด้านความสำนึกในหน้าที่ เท่ากันตามลำดับ

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

1248056 : MAJOR : GENERAL BUSINESS MANAGEMENT

KEY WORD : EMPLOYEE'S VIEW / LEADERSHIP STYLE

NARISARA CHA-NGAM : EMPLOYEE'S VIEW ON THE LEADERSHIP STYLE, SOCIAL SUPPORT AND GOOD CHARACTERISTICS AS A STAFFS WORKING AT THE PUBLIC AGENCY IN BANGKOK. RESEARCH ADVISORS: ASST.PROF. DOWLOY KANJANAMANEESATHIAN, M.Sc.104 pp.

Abstract

The purpose of this research was to study the view of the employees on the leadership style, social support and good characteristics as a staffs working at the public agency in Bangkok. Questionnaires were used as tool to conduct a survey in which 215 staffs had responding the questionnaires. The data was analyzed as percentage, mean and standard deviation using the SPSS program. The results of this research were: 1) The leaders who had the capability to change the organization were most prominent among the employees. This was followed by transactional leadership and laissez-faire leadership. 2) The employees received most support in term of information, followed by emotional and material supports respectively. 3) The employees had the best characteristic as a good staffs in term of having a well-behaved manner, followed by both giving full co-operation and having the positive attitude to serve others.

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

---

Faculty of Management Science

SILPAKORN UNIVERSITY

Academic Year 2008

Student's signature .....

Research Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก ผศ.อ.ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย อาจารย์สุทธิมน ศรีโชติ อาจารย์ประพล เปรมทองสุขและอาจารย์จันทิมา บรรจงประเสริฐ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดในเนื้อหาสาระ ตลอดจนการตรวจแก้ไขงานวิจัย ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณศิริรัตดา จะงาม ที่ให้ความช่วยเหลือเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัย และที่สำคัญผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงเพื่อน ๆ และครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้ด้วยดีตลอดมา

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวความคิดในการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
การรับรู้.....	8
ความหมายของการรับรู้.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้.....	9
ภาวะผู้นำ.....	10
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	12
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ	
การเปลี่ยนแปลง.....	16
โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ.....	21
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	
กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	25
การสนับสนุนทางสังคม.....	27
ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม.....	27



บทที่		หน้า
	แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคม.....	29
	ประเภทของการสนับสนุนทางสังคม.....	29
	พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	32
	ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	32
	ลักษณะบุคคลที่มีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	34
	แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	34
	ความสำคัญของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	37
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
	ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	38
	การสนับสนุนทางสังคมกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร.....	45
	การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร.....	46
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการตรวจสอบ ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ.....	50
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	56
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
	ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
	ตอนที่ 2 ข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ.....	62
	ตอนที่ 3 ข้อมูลการสนับสนุนทางสังคม.....	72
	ตอนที่ 4 ข้อมูลพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	76

บทที่	หน้า
5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	83
การอภิปรายผล.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	88
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	88
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป.....	88
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	96
ประวัติผู้วิจัย.....	104

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

## สารบัญญัตราง

ตารางที่		หน้า
1.	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	56
2.	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ.....	58
3.	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	58
4.	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุงาน.....	59
5.	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพ.....	59
6.	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามการศึกษา.....	60
7.	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายได้ (ต่อเดือน).....	60
8.	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง.....	61
9.	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	62
10.	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	64
11.	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	65
12.	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	66

ตารางที่	หน้า
13. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ.....	67
14. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ..... ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์.....	68
15. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย.....	69
16. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน.....	70
17. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ แบบตามสบาย.....	71
18. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม.....	72
19. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการสนับสนุนทางสังคม ด้านการสนับสนุนทางอารมณ์.....	73
20. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการสนับสนุนทางสังคม ด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม.....	74
21. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการสนับสนุนทางสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร.....	75

ตารางที่	หน้า
22. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อการได้รับการสนับสนุนทางสังคม โดยรวม.....	76
23. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านการให้ความช่วยเหลือ.....	77
24. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านความสุภาพอ่อนน้อม.....	78
25. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา.....	79
26. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านการให้ความร่วมมือ.....	80
27. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านความสำนึกในหน้าที่.....	81
28. คำเฉลี่ย คำส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของ ผู้ตอบแบบสอบถามต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ โดยรวม.....	82

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคสังคมโลกาภิวัตน์ที่การแข่งขันเกิดขึ้นอย่างซับซ้อน และต่อเนื่องอย่างตลอดเวลา เหตุผลสำคัญอันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มนุษย์ผลิตขึ้น การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน มาตรการสำคัญที่หลายๆองค์กรพยายามนำมาใช้คือ การพยายามสนับสนุน ส่งเสริม และปรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะทุกองค์กรล้วนต้องการความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอด การปรับตัวและไม่ต้องก่อให้เกิดความขัดแย้งกันในการทำงาน ซึ่งจะเป็นไปได้ต้องอาศัยการบริหาร และการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม

ทรัพยากรบุคคลที่ดีเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในองค์กร เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของการบริหาร และเป็นผู้วางรากฐานให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและมั่นคง หากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่ดี มีคุณภาพพร้อมที่จะอุทิศแรงกายแรงใจให้กับองค์กร องค์กรเหล่านั้นก็จะสามารถฝ่าฟันอุปสรรค และสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ องค์กรส่วนใหญ่เชื่อกันว่า คนเก่งเท่านั้นที่จะนำองค์กรไปสู่ผลสำเร็จได้ หากองค์กรรับพนักงานเก่งเหล่านั้นเข้ามาร่วมงานและเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้วย นับว่าองค์กรนั้นได้พนักงานทั้งคนเก่งและคนดีมีประสิทธิภาพ แต่หากพนักงานนั้นเก่งแต่ไม่ใช่พนักงานที่ดี องค์กรก็จำเป็นต้องพิจารณาแนวทางการคัดเลือกและแนวทางแก้ไขปัญหาของพนักงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คนดีมีความสำคัญไม่แพ้คนเก่งเช่นกัน ซึ่งถ้าพิจารณาในแง่พฤติกรรมของพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จแล้ว Katz (1964, อ้างถึงใน กัญญา พิศพัฒนานันท์ 2546) เชื่อว่านอกจากพนักงานจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่แล้ว ก็ควรมีพฤติกรรมที่เหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ โดยเป็นการกระทำที่ไม่มีรางวัลให้แก่พนักงาน กระทำด้วยความเต็มใจเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนสังคมในองค์กรให้การยอมรับและให้คุณค่า เช่นพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรม

ความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานประเภทนี้ได้ตั้งชื่อเป็น “ พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ” นั่นเอง

ภายในองค์กรหนึ่งๆนั้น พนักงานทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรก็ เปรียบเสมือนทีมงานขนาดใหญ่ ที่พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรมีความจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของ พนักงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีของ พนักงานด้วย เพราะในการทำงานนั้นพนักงานจะนำสิ่งต่างๆในชีวิตเข้ามาทำงานด้วย ไม่ว่าจะเป็น ความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ ปัญหาทั้งในเรื่องครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีผลต่อ พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกทั้งสิ้น ซึ่งจากการศึกษาผลงานวิจัยหลายฉบับพบว่า พนักงานที่ ได้รับการสนับสนุนทางสังคมอย่างเหมาะสม เช่นการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ ด้านร่างกาย ด้าน จิตใจ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านรูปธรรมและด้านอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้าน สังคม ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547) ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจว่า หากพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่เหมาะสมแล้ว พนักงานจะมี พฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ต่อ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนต่อตัวเองอีกด้วย

การที่องค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้น จะต้องเกิดมาจากประสิทธิผลในการทำงาน ระดับบุคคล ซึ่งถือเป็นระดับพื้นฐานที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร Gibson และคณะ(1997 : 18, อ้างถึงใน อิศระ บุญญะฤทธิ์ 2545) หัวหน้างานเป็นอีกองค์ประกอบ หนึ่งของสมาชิก ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร และมีส่วน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ตลอดจนความเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้น หัวหน้างานที่มีประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรม ความสามารถหรือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในองค์กร รวมถึงการจูงใจ การสนับสนุน และการดำเนิน กิจกรรมขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้(กมลกานต์ เทพธรานนท์ 2548 : 18) จึงกล่าวได้ว่าผู้นำไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม ก็จะส่งผลถึงพฤติกรรมและผลงานของพนักงานใน องค์กรไม่มากนักน้อย

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การ สนับสนุนทางสังคม กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง เพื่อนำ ผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรในภายภาคหน้าต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาการสนับสนุนทางสังคมของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตของการวิจัย

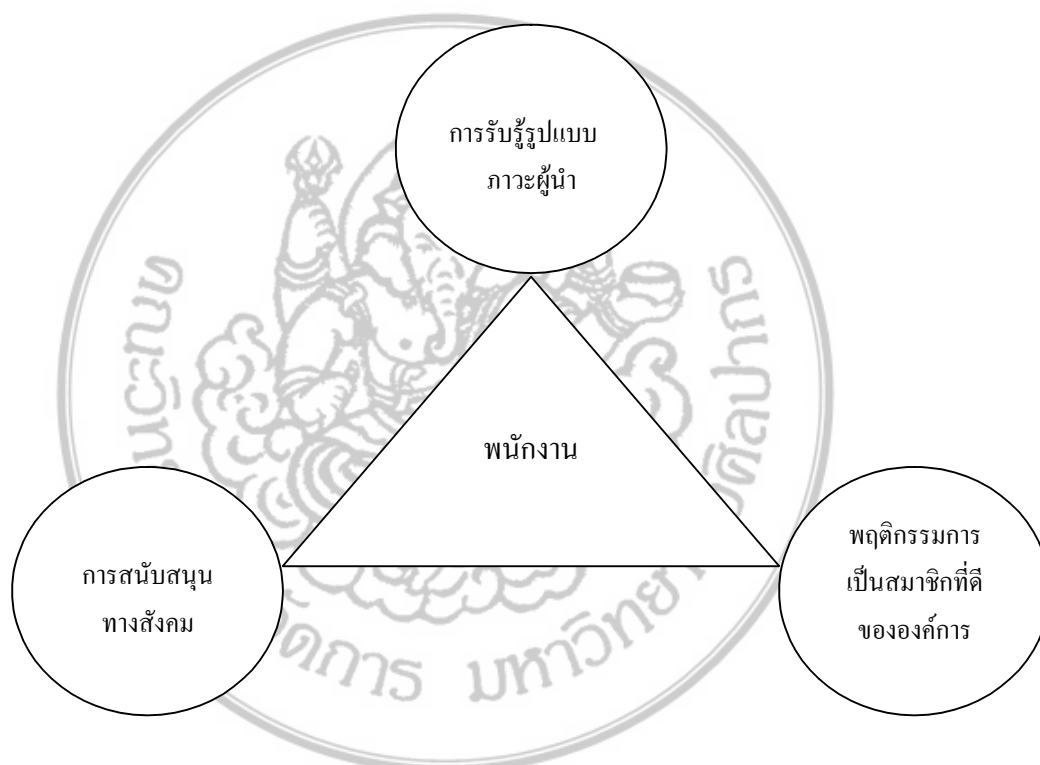
1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งจำนวน 215 คน
2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติการในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยแต่ละเรื่องจะศึกษาในขอบข่ายเนื้อหาดังต่อไปนี้
  - 2.1 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น ผู้วิจัยจะศึกษาโดยครอบคลุมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบตามแนวคิดของ Bass และ Avolio ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
  - 2.2 การสนับสนุนทางสังคม ผู้วิจัยจะศึกษาตามทฤษฎีของ Brown ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ การสนับสนุนทางด้านรูปธรรม และการสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร
  - 2.3 พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยจะศึกษาตามทฤษฎีของ Organ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่
3. ตัวแปรที่ศึกษามีดังนี้
  - 3.1 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
  - 3.2 การสนับสนุนทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนด้านอารมณ์ การสนับสนุนเชิงรูปธรรม และการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร



### 3.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

#### กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ตัวแปรที่ใช้ศึกษางานวิจัยครั้งนี้ คือ การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านอารมณ์ การสนับสนุนเชิงรูปธรรม การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือและพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ทำงานในระดับปฏิบัติการในสายการผลิตขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นแหล่งเก็บรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

2. การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือ

#### 2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

หมายถึง การที่หัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การหรือสังคม โดยผ่านพฤติกรรม 4 ประการ คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

#### 2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง

การที่หัวหน้างานให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ให้การเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจให้ผู้ตามทำงานตามที่ตนคาดหวังไว้ ยึดระเบียบในรายละเอียดต่างๆ และเน้นการทำงานให้เป็นไปตามระบบงานต่างๆ รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ซึ่งผู้นำต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับเป้าหมาย ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย

#### 2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หมายถึง

การที่หัวหน้างานไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการ ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

3. การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความช่วยเหลือ หรือมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สิ่งของ หรือการสนับสนุนทางด้านจิตใจ อารมณ์ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านสังคมพื้นฐาน เช่น ได้รับการยินยอม การนับถือ ความช่วยเหลือและอื่นๆ หรือตอบสนองต่อความเครียดที่เกิดขึ้น เพื่อเผชิญปัญหาต่างๆและการปรับตัวต่อปัญหานั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนทางสังคมนั้น อาจได้มาจากบุคคลในครอบครัว บุคคลในที่ทำงานหรือผู้ที่อยู่รอบตัวเขาก็ได้ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบตามแนวคิดทฤษฎีของ Brown ได้แก่

#### 3.1 การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional support) หมายถึง

การให้ความรัก ความห่วงใย การยกย่อง ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ และให้การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

3.2 การสนับสนุนเชิงรูปธรรม (Tangible support) หมายถึงการให้ความช่วยเหลือ หรือให้บริการโดยตรง รวมทั้งการให้สิ่งของ เงินทอง

3.3 การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร(Informational support) หมายถึงการให้ข้อมูลข่าวสาร และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลในการแก้ปัญหา และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการกระทำของเขา

4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเต็มใจปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบด้านพฤติกรรม 5 ด้านคือ

4.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น (เช่น เพื่อนร่วมงาน ) ทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น เช่นการแสดงให้เห็นพนักงานทราบถึงการใช้เครื่องมือต่าง ๆ

4.2 พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง ทำทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน สิ่งทีบุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่น ดังนั้นการสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

4.3 พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ความเครียดก็ตาม ในบางครั้งเรามีสิทธิที่จะแสดงถึงข้อข้องใจที่เกิดขึ้นในงาน แต่การร้องทุกข์ดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอคอยอย่างผู้ที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

4.4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กร

4.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบ ตรงเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่เวลางานในการปฏิบัติสิ่งนอกเหนือการทำงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ทราบการสนับสนุนทางสังคมของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
3. ทราบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
4. องค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมขององค์กร อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรในภายภาคหน้าต่อไป



ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ดังนี้

1. การรับรู้
2. ภาวะผู้นำ
3. การสนับสนุนทางสังคม
4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การรับรู้

##### 1.1 ความหมายของการรับรู้

สุพิน เกชาคุปต์ (2536 : 48) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการของการเลือก การจัดระเบียบ การจัดเก็บข้อมูล และการแปลความหมายสิ่งเร้าต่างๆ ที่อยู่รอบ ๆ บุคคล ซึ่งการรับรู้มิใช่เป็นเพียงการสัมผัสสิ่งเร้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการคัดเลือกสิ่งที่มีกระทบประสาทสัมผัสและแปลความหมายของสิ่งนั้น ตลอดจนการจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดจากผลกระทบของสิ่งนั้น เพื่อนำมาใช้อ้างอิงอีกภายหลัง

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540 : 61) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ

กรองแก้ว อยู่สุข (2541 : 47) กล่าวว่า การรับรู้คือ กระบวนการที่แต่ละคนรวบรวม จัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็นหรือได้ยินหรือรู้สึก

สุปรียา ชื่นกลิ่น (2546 : 28) กล่าวว่า การรับรู้หมายถึง การที่บุคคลรับตัวกระตุ้นเข้ามาทางประสาทสัมผัสต่าง ๆ จากนั้นมีการประมวลและตีความข้อมูลที่รับเข้ามา ซึ่งการที่บุคคลจะแปลสิ่งเร้าต่างๆว่าอย่างไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล และบุคคลจะเลือกให้

ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเอง นอกจากนี้การรับรู้ยังเป็นการแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การรับรู้คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ภายหลังจากได้รับสิ่งเร้าหรือข้อมูลต่าง ๆ แล้วเกิดการเลือก การจัดระบบ การตีความโดยอาศัยประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

Baron and Greensberg(1990 : 116-129, อ้างถึงใน กัญญา พิรพัฒนานันท์ 2546 : 9-10) กล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์ไม่ว่าอยู่ในขณะใด รวมทั้งเมื่ออยู่ในองค์กร ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลตีความหรือเกิดจากการที่บุคคลรับรู้โลกรอบตัวเขาในขณะนั้น ๆ ซึ่งการตีความจะเป็นตัวก่อร่างความรู้สึก การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล การเข้าใจเรื่องของการรับรู้จะช่วยให้เราเข้าใจกระบวนการต่างๆ ในองค์กรได้มากขึ้น การที่บุคคลอื่นมีความสำคัญต่อชีวิตเรา อีกทั้งสามารถมีอิทธิพลต่อเราได้ในหลาย ๆ ด้าน ทำให้บ่อยครั้งที่เราพยายามทำความเข้าใจบุคคลรอบตัวเรา โดยการพยายามหาเหตุผลของการแสดงพฤติกรรม พยายามระบุนิสัยหลักของบุคคล พยายามตระหนักถึงอารมณ์ และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อเราในขณะนั้น ๆ การได้ข้อมูลดังกล่าวอย่างเที่ยงตรงจะมีผลต่อการทำความเข้าใจผู้อื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

การพยายามเข้าใจผู้อื่นเกิดจากการพยายามหาเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม โดยการดูว่าบุคคลมีลักษณะนิสัยอย่างไร ตลอดจนหาว่าบุคคลแสดงพฤติกรรมจากสาเหตุภายใน เช่น นิสัยแรงจูงใจ ค่านิยม หรือจากสาเหตุภายนอก เช่น สถานการณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้น เพื่อวางแผนในการติดต่อกับบุคคลในครั้งต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากถ้าบุคคลแสดงพฤติกรรมจากสาเหตุภายใน เขาจะมีการตอบสนองแบบเดียวกันในสถานการณ์อื่น ๆ ทำให้เราสามารถปรับความสัมพันธ์ที่มีต่อเขาได้ ขณะที่ถ้าพฤติกรรมเกิดจากสาเหตุภายนอก บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไปในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทำให้ยากต่อการติดต่อสัมพันธ์

การรับรู้ที่ผิดพลาดจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการพยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ซึ่งความผิดพลาดดังกล่าวอาจเกิดจากการระบุสาเหตุของพฤติกรรมผิดพลาด หรือเกิดจากการเข้าใจตนเอง เช่น เวลาที่บุคคลประสบความสำเร็จจะอ้างว่าเป็นเพราะความสามารถของตนเองที่ทำให้งานสำเร็จ แต่ถ้ามล้มเหลวจะโทษสาเหตุภายนอก โดยอ้างว่าเป็นสิ่งที่ตนไม่สามารถควบคุมได้ การศึกษาเรื่องการรับรู้จึงมีความสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมองค์กร

การรับรู้ช่วยให้บุคคลมีกรอบในการมองตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเข้าใจว่า บุคคลมองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างไร ตลอดจนเพราะเหตุใดเขาจึงเห็นและแสดงออกเช่นนั้น ทำให้เรา เข้าใจและสามารถประเมินพฤติกรรมของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคคลรับรู้สิ่งต่าง ๆ ต่างกันและแสดงพฤติกรรมไปตามการรับรู้ โลกของคนแต่ละคนแตกต่างกันเพราะการรับรู้ข้อมูล ต่างกัน มีกรอบในการอ้างอิงต่างกัน

นอกจากนี้ โลกของการรับรู้ยังเป็นเรื่องของการใช้วิจารณญาณ ซึ่งอาจถูกบิดเบือนได้ ง่าย บุคคลอาจเพิ่มหรือลดข้อมูลที่รับรู้หรือบิดเบือนความหมาย ปฏิเสธการรับรู้ข้อมูลบางอย่าง รวมถึงอาจมีการปรับ โลกตามความเป็นจริงให้เป็นไปตามความต้องการของตน ทำให้บุคคลได้รับ ข้อมูลต่างไปจากที่เป็นจริง

การรับรู้จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคคลเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่สัมผัส อีกทั้งมีผลต่อการ ตัดความ การสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ ตลอดจนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ด้วยเหตุนี้ จึงนำการรับรู้มาใช้ศึกษาพฤติกรรมองค์กร โดยเฉพาะใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการบังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชา

## 2.ภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทและมีหน้าที่ทั้งในด้านการ ตัดสินใจ การกำหนดทิศทาง การแก้ปัญหา และการชักจูงสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยความ ทุ่มเท เสียสละ และเต็มใจ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (มัลลิกา ดันสอน 2544 : 69) หรือการดำเนินการใด ๆ ก็ตามในองค์กร หากต้องเข้าไปข้องเกี่ยวกับคนหรือกลุ่มคนแล้วนั้น จะต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นตัวจุดประกายให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ประสานสอดคล้อง และมุ่งมัน ไปในทิศทางเดียวกัน มิฉะนั้นอาจเกิดสภาวะหยุดนิ่ง ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะก่อให้เกิดองค์กรที่มีการดำเนินการที่เป็นเลิศ (กมลกานต์ เทพรานนท์ 2548 : 17) ดังนั้น องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาในรายละเอียดบทบาทของความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำไปสู่ความสำเร็จตามนโยบายขององค์กร โดย ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ซึ่งจะ ได้นำเสนอดังต่อไปนี้

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมคำจำกัด ความของภาวะผู้นำมาเสนอดังต่อไปนี้

กวี วงศ์พูน (2536 : 17) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อำนาจซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 254) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วันดี ทับทิม (2546 : 7) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการจูงใจ โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ประทานพร ทองเขียว (2546 : 6) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และจูงใจให้พวกเขาสามารถทำงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547 : 22) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความสามารถพิเศษในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม และจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตน เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตาม

Schermerhorn (2000 : 287, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 22) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถพิเศษของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่อตัวบุคคลหรือการที่กลุ่มทำตามความต้องการของผู้นำนั่นเอง

กมลกานต์ เทพธรรานนท์ (2548 : 18) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมความสามารถหรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์การ รวมถึงการจูงใจ การสนับสนุน และการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Yukl (1989 : 5, อ้างถึงใน กมลกานต์ เทพธรรานนท์ 2548 : 18) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของกลุ่มและวัฒนธรรม อันเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในเป้าหมาย การจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มและองค์การที่ได้วางเอาไว้

นวกัทร ภัทธินฤกนก (2548 : 15) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลหนึ่ง ๆ ต่อผู้อื่นและกลุ่ม เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สุภาวดี พูลคล้าย (2548 : 14) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม และกระบวนการของบุคคลในการใช้ความสามารถ ใช้อำนาจหรืออิทธิพล ชักจูง กระตุ้นและชี้แนะ



ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและกลุ่มในองค์กรให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ เพื่อที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Newton and davis (1993 : 222, อ้างถึงใน สุภาวดี พูลคล้าย 2548 : 13) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น รวมถึงการให้การสนับสนุนต่อบุคคลอื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

จตุพร นำคิด (2548 : 7) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำ ใช้ความสามารถในการกระตุ้นจิตใจ ให้บุคคลอื่นเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548 : 28) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่แสดงออกโดยการปฏิบัติ การมีปฏิสัมพันธ์ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ อันจะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ ได้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 12, อ้างถึงใน จามจุรี วงษายะ 2549 : 7) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะและทักษะในการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำองค์กร

เอกชัย บุรณชน (2550 : 12) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถ ดำเนินการให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น นับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดลูกน้อง และดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ โดยเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อให้ผลงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมายหลายทฤษฎีแล้วแต่ความสนใจและทัศนคติของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่ง Yukl 1994 ( อ้างถึงใน กันยา พิรพัฒนานันท์ 2546 : 11) ได้แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 4 แนวคิด ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits Approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำเป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษาคุณลักษณะผู้นำได้แนวทางมาจากทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ในสมัยกรีกและโรมัน เช่น Caesar Alexander and Jefferson ซึ่งนักทฤษฎีพยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและแยกผู้นำออกจากผู้ตาม ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำเหล่านี้เป็นต้นกำเนิด Stogdill ได้สรุปลักษณะผู้นำจากผลการวิจัยของนักวิจัยคุณลักษณะผู้นำดังต่อไปนี้ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สติปัญญาดี อดทนต่อความเครียด ซื่อสัตย์ เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น นอกจากนี้การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้แตกต่างจากคนอื่น คือทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการจัดการ และทักษะทางสติปัญญา

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับผู้นำกว้างขึ้นแต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตาม และไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ การวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิภาพ

#### 2.2.2 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยการสังเกต การสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามและการศึกษาในระยะแรกสุด คือการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ในแง่ของมิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์

2.2.2.1 มิติมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์การให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประสานกิจกรรมของพนักงานและให้ความสำคัญกับหมายกำหนดการ

2.2.2.2 มิติมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้าง ความไว้วางใจร่วมกัน ใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพต่อความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำใดที่มีความเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำควรเลือกรูปแบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และตอบสนองความต้องการของผู้นำเอง จึงได้มีนักวิชาการเสนอแนวความคิดในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

#### 2.2.3 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Approach)

ในระหว่างปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ.1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง สำหรับการวิจัยความเป็นผู้นำ ผลสรุปได้แบ่งเป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดในทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย และแนวคิดในทฤษฎีตามสถานการณ์

2.2.3.1 ทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบเพื่อให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตาม การปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน และผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตาม House ได้แบ่งแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ

1.ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ใช้ในสถานการณ์ซึ่งโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและมีความซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ ขาดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

2.ภาวะผู้นำแบบคำจุน ( Supportive Leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่มีความเครียด มีความขัดแย้ง ผู้ตามขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสถานการณ์ที่น่าเบื่อและเสี่ยงอันตราย ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และการเบื่องล ตลอดจนการเพิ่มความพยายามให้สูงขึ้น

3.ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( Participative Leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ โครงสร้างของงานค่อนข้างชัดเจน ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม

4.ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงาน(Achievement-Oriented Leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่ลักษณะงานมีความซับซ้อน และท้าทายความสามารถของผู้ทำงาน ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายสำหรับผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

2.2.3.2 ทฤษฎีตามสถานการณ์ ( Contingency Theory) ของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ระบุถึงลักษณะทางด้านสถานการณ์ 3 อย่าง ที่จะมอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

1.ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยได้แค่ไหน ก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ และความคาดหวังของผู้ตามในสถานการณ์ที่ผู้นำและผู้ตามของเขาสามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้นำนั้นย่อมที่จะมอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ตาม

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

3. อำนาจของผู้นำและความมีฝีมือของผู้นำในอันที่จะจูงใจผู้ตาม อำนาจของผู้นำ หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นั้นย่อมมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำคือความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

จากการศึกษาของ Fiedler พบว่า การเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ งานอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับแนวทางของความเป็นผู้นำ แต่ในกรณีที่สถานการณ์ยากต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำของเขาเอง

#### 2.2.4 การศึกษาอำนาจของผู้นำ (Power Influence Approach)

แนวคิดนี้สนใจศึกษาเรื่องอำนาจของผู้นำเพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวน และชนิดของอำนาจ และวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ นักวิชาการในกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำคือ จำนวน (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และนักวิชาการส่วนใหญ่จะให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ไว้ว่า คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวคนๆนั้น ตัวอย่างแนวคิดในกลุ่มนี้เช่น การศึกษาของ French และ Raven ซึ่งได้กล่าวถึงชนิด และแหล่งของอำนาจของผู้นำแบบต่างๆ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวจะเห็นได้ว่า มีนักวิชาการได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไปตามประเด็นหรือหัวข้อศึกษาทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นยังสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ในปัจจุบัน ยกเว้นทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ และทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ไม่อาจชี้ให้เห็นถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำและทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นยังคงมีใช้กันอยู่

แต่อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีการศึกษาภาวะผู้นำแนวทางใหม่ขึ้นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ที่เหมาะต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและสามารถนำไปใช้ได้จริงกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

### 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( Transformational Leadership Theory )

Burns 1978 และ Bass 1985 (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 32) กล่าวถึงเบอร์น และแบส ว่าเป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็น ทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ (Paradigm Shift ) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจาย อำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลก ที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสับสนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley and others 1996 : 412, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 32)

ภาวะผู้นำเป็นการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกล ยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานใน กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ใน หน่วยงานย่อยขององค์กร Mushinsky (1997 : 373, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 32)

### 2.4 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นก่อน คือ ภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดยมีแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษ ที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมา ในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำ บารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรปรวนและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆอย่างมาก และ ผู้บริหารองค์กรในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและมีความจำเป็นต้องมีการ เปลี่ยนแปลงในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขัน ทางเศรษฐกิจสูง Yukl&Fleet (1992 : 173-187, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 33)

ภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) หรือภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการปรุงแต่งของผู้นำ และรวมไปถึงเงื่อนไขด้านสถานการณ์ ทั้งนี้ ผู้นำที่

มีความสามารถพิเศษนั้นจะมีลักษณะบางอย่าง คือ ความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นผู้ตาม และการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นๆ ได้ โดยที่วิสัยทัศน์นั้นมีความสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวของผู้ตามในองค์กร และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในภารกิจขององค์กร ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่ดี มีความกล้ายอมรับที่จะเสี่ยง และกระทำด้วยความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ และปฏิบัติตามอย่างผู้นำ และเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีประสิทธิภาพ กระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ผลงานที่มากขึ้น นอกจากนี้ยังเกิดความรู้สึกพึงพอใจ มีความผูกพันต่องานและองค์กร

จากลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ได้มีข้อบ่งชี้ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำแบบบารมี โดยสามารถสังเกตได้จาก

1. ผู้ตามแสดงความมั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. ผู้ตามมีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามแสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ
4. ผู้ตามแสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
6. ผู้ตามพยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
7. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
8. ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรให้สูงขึ้น
9. ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งานหรือองค์กรบรรลุ

เป้าหมาย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 : 304 – 305)

Bass (1985 : 35-51, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 33) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบบสเสนอว่าผู้นำแบบบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกคิล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass(1999 : 12, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 33) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง Bass ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก

1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหลากหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวด หรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง

2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากขึ้นไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียบ เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini)

3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบสจึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และเบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

1.ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns 's Theory of Transforming Leadership)

Burn (1978, อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนานนท์ 2542 : 112) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการในอันซึ่ง ผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริตหรือคุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่จะปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรมไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความคิดของผู้ศึกษาหลายคน คือ ผู้นำที่จะมีความตื่นตัวต่อความต้องการของผู้ตามจะประเมินผู้ตามของเขาว่า มีความปลอดภัยตลอดเวลา และมีความปลอดภัยที่ดีกว่า สำหรับ Burns นั้นเชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นใคร อยู่ตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร แต่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พอกับการที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะเกิดให้เห็นทุกวันด้วยพฤติกรรมของคนธรรมดา แต่ไม่ธรรมดาเหมือนคนทั่วไป

ภาวะผู้นำ เป็นกระแสนของการมีสัมพันธ์ระหว่างกันหรืออยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจได้ตอบอย่างต่อเนื่อง และปรุงแต่งหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตาม ไม่ว่า

จะเป็นการโต้ตอบที่เป็นไปตามความคาดหวังหรือต่อต้านให้เป็นไปตามความต้องการ หรือทิศทางที่ผู้นำต้องการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการหยุดหย่อนเหมือนกับกระแสน้ำที่กระแทกกระทั้นกันตลอดเวลา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมองได้ทั้งอย่างแคบ เช่น ระหว่างบุคคลหรือมองทั้งระบบในภาพรวมของการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคม และสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่ ในการวิเคราะห์จากมุมมองแบบกว้างนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ สร้างแรงกดดัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ จะทำให้ผู้นำทำงานได้ยาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีคุณอนันต์ในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

Burns (1978, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 34) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดได้ 3 ลักษณะคือ

1.ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีลักษณะปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำการแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3.ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตาม และผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตาม ไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น



## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass's of Transforming Leadership)

จากแนวคิดของ Burns ที่ว่า ภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสามารถจูงใจให้ผู้นับตามปฏิบัติตามมากกว่าที่คาดหวังไว้ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่แยกออกจากกันแต่ Bass (1985, อ้างถึงใน สุภาวดี พูลคล้าย 2548 : 16) กลับพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่เขาจะแสดงจุดเน้นที่ต่างกัน

Bass (1985, อ้างถึงใน เสาวนิต เสาমানนท์ 2542 : 113) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ จะเกิดแรงจูงใจและความตั้งใจในการทำงานมากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวัง

Bass (1999, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตาม ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคมองค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bass (1992, อ้างถึงใน ประทานพร ทองเขียว 2546 : 7) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะอำนาจของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวังเดิม เพราะมีความรู้สึกไว้วางใจ นิยมชื่นชม จงรักภักดีและเคารพนับถือในตัวผู้นำ โดยผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้ำใจจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน

### 3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันได้มีการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารทางธุรกิจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร จึงมีนักวิจัยได้พัฒนาแนวความคิดรูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ดังจะกล่าวไปแล้ว

ข้างต้นและสำหรับมุมมองในปัจจุบันแนวความคิดที่กำลังได้รับความนิยมคือ แนวความคิดเกี่ยวกับโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

## 2.5 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

Bass and Avolio (1999 : 9-32, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล2545 : 39-44) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งโมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership Behavior ) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา อันจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า 4I's (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรพคุณไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อเป็นประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง

ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม(Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และการสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด แสดงเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและ

ประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach)และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ Bass (1997a, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545: 41)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการ

ของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

#### 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR)

ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความคิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

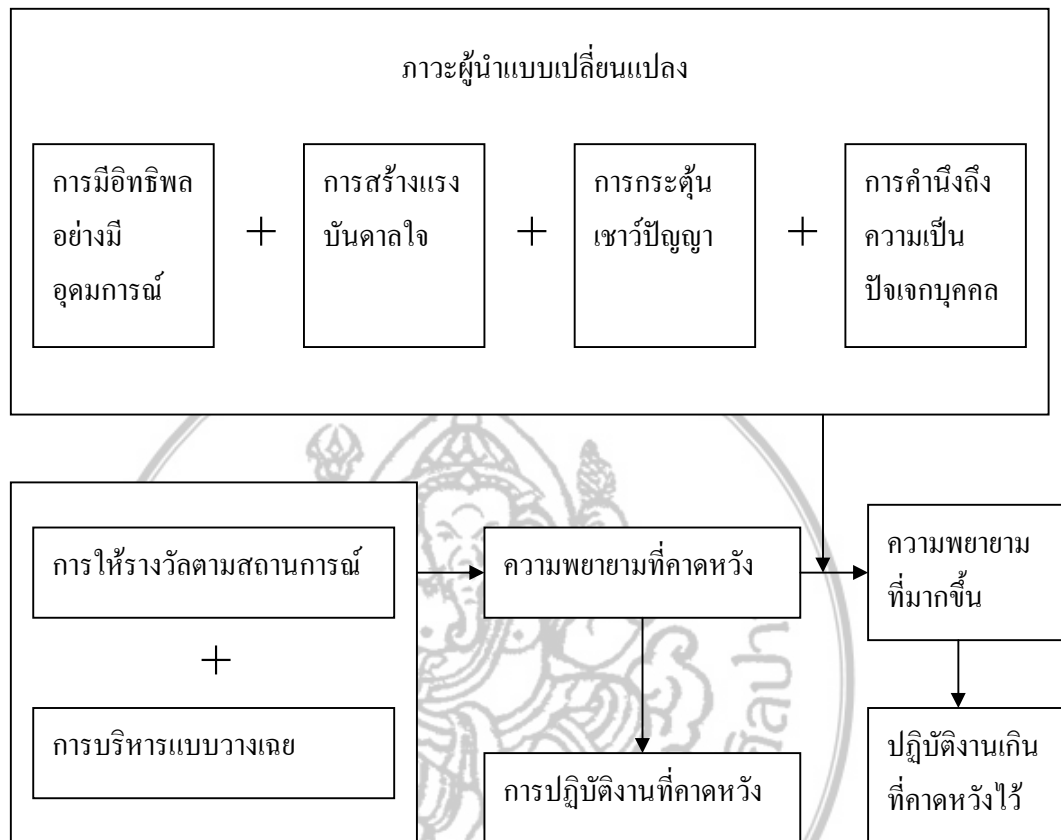
3.ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤตเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่แสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทาง การพัฒนากิจกรรมและมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ Bass and Avolio ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2. ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3. ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4. ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และ 5. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากพอเท่ากับองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

## 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ เกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดไว้ และจากแนวคิดของ Bass ที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยได้องค์ประกอบภาวะผู้นำต่าง ๆ ดังนั้นจึงสรุปเป็นแผนแสดงการส่งเสริมกันเฉพาะระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากภาพประกอบนี้จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน หรือการต่อรองผลประโยชน์กัน ผู้นำกับผู้ตามต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำมีอิทธิพลเพราะการทำอะไรที่ผู้นำต้องการ ผู้นำต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ตามว่าจะพอใจกับการได้รับและจะสนับสนุนอย่างไรให้ถึงเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้นำแบบนี้อาจเกิดผลเสียต่อองค์กรได้ ถ้าบุคคลมุ่งสนองความต้องการเฉพาะตนทำงานเพื่อตนเองไม่ได้ทำงานเพื่อกลุ่มหรือองค์กร แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นปฏิบัติโดยยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล เช่นความเสมอภาค ความยุติธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้ตาม เพื่อความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายของหัวหน้างานในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งตาม การรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการตามแนวทางการศึกษาของ Bass and Avolio เป็นกรอบความคิดในการศึกษา

### 3.การสนับสนุนทางสังคม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมไว้ดังนี้

#### 3.1ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม

Thoits (1986, อ้างถึงใน บุญศรี ชัยจิตามร 2533 : 26) ได้เสนอว่า แรงสนับสนุนทางสังคมเป็นการที่บุคคลในเครือข่ายทางสังคมให้การช่วยเหลือสมาชิกในเครือข่ายด้านอารมณ์ สังคม และข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเจ็บป่วยหรือความเครียดได้ในระยะเวลาอันสั้นและความภาคภูมิใจอย่างเดียวนอกจากนี้ยังพอที่จะทำให้บุคคลเผชิญกับเหตุการณ์เครียดในชีวิตได้ การส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจ และการเข้าใจความรู้สึกของเขากับการให้ความช่วยเหลือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลเผชิญกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Peter and Meredith (1991, อ้างถึงใน นฤมล เรืองรุ่งขจรเดช 2550 : 19) ให้ความหมายว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง แหล่งต่าง ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือคนเราเมื่อเกิดช่วงเวลาวิกฤติ และช่วยให้พวกเขาปรับตัวกับชีวิตของเขาได้

Keith and John (1997 : 39, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 17) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งภายในที่ทำงานที่ลูกจ้างต้องการ มันจะทำให้ลูกจ้างรับรู้ว่ามีคนเอาใจใส่ รู้สึกนับถือตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีค่า เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีความเชื่อใจ และอบอุ่นใจ จะนำมาซึ่งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ก่อให้เกิดความพึงพอใจรวมไปถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย การสื่อสารที่ถือเป็นการสนับสนุนที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานควรมีคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงาน ตอบคำถามที่ลูกน้องถาม ลูกจ้างหรือลูกน้องจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกว่ามี การสนับสนุนทางสังคมเกิดขึ้น

Kaplan et al. (1997, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 16) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความสำเร็จเกี่ยวกับความต้องการ พื้นฐานทางสังคม (ได้รับการยอมรับ การนับถือ ความช่วยเหลือ และอื่นๆ) โดยผ่านสิ่งแวดล้อมทางสังคม

เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547 : 17) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความช่วยเหลือหรือมีการแลกเปลี่ยนทางด้านข้อมูลข่าวสาร สิ่งของหรือการสนับสนุน



ทางด้านจิตใจ อารมณ์ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการทางสังคมพื้นฐาน โดยการสนับสนุนทางสังคมนั้นอาจได้มาจากบุคคลในครอบครัว บุคคลในที่ทำงานหรือผู้ที่อยู่รอบตัวเขาก็ได้

สุจิตรา โอพารกิจวานิช (2547 : 7) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความรัก ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ การแสดงความรัก ความผูกพันต่อกัน การยอมรับนับถือและเห็นคุณค่า มีการช่วยเหลือในด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและได้รับในรูปวัตถุหรือสิ่งของ เวลา เงินหรือบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของตนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

จตุพร นาคิด (2548 : 21) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ข้อมูลข่าวสารและวัตถุสิ่งของจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ชურიพร วิเศษศักดิ์ (2549 : 13) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูล ได้รับการสนับสนุน ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลที่มีการติดต่อกันในสังคม ในด้านอารมณ์และสังคม ด้านข้อมูลข่าวสารและด้านวัตถุสิ่งของ ซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเจ็บป่วยและความเครียดได้

วิไลรัตน์ ชัยนนดี (2549 : 23) การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือ การประคับประคองและการสนับสนุนในด้านต่างๆของบุคคลจากแหล่งประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ ครอบครัว เพื่อน ญาติ และทีมสุขภาพในด้านต่าง ๆ คือ การได้รับการสนับสนุนข้อมูลและข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนด้านอารมณ์ และการได้รับการสนับสนุนด้านความช่วยเหลือด้านสิ่งของและการบริการ

นฤมล เรืองรุ่งขจรเดช (2550 : 19) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความรัก ความเอาใจใส่ การมองเห็นคุณค่า ได้รับการยกย่อง ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อภาวะจิตใจและอารมณ์ของผู้รับ กล่าวคือ จะช่วยให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เกิดความภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทำให้สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มาคุกคามต่อร่างกายหรือจิตใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสนับสนุนทางสังคมนี้จะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเท่านั้น

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความรักความเข้าใจ ความเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ ได้รับการยกย่องและมีการช่วยเหลือในด้านอารมณ์ สังคม สิ่งของหรือข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยให้บุคคลมีความพึงพอใจและเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมด้วย

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคม

แนวคิดด้านการสนับสนุนทางสังคม เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจกันอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่ศตวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ในต่างประเทศมีการศึกษากันเป็นจำนวนมาก นักวิชาการหลาย ๆ สาขาได้ให้ความสนใจทั้งด้านทฤษฎีและความเป็นจริง ทำให้เกิดรูปแบบต่าง ๆ กัน (อ้างอิงใน สุจิตรา โอพารกิจวานิช 2547 : 6) จึงกล่าวได้ว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นแนวคิดที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในช่วงชีวิต Rowe และ Kahn (1998, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 17) เพราะการสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับนั้นจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง มีความมั่นใจในตัวเองและเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความรู้สึกว่ามีชีวิตที่ดี นอกจากนี้ สมาชิกในสังคมจะเสริมให้บุคคลมีความกล้าที่จะเผชิญกับความเครียด โดยช่วยจัดหาข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ ตลอดจน แนวทางเลือกที่เหมาะสม

บุญเยี่ยม ตระกูลวงศ์ (2528 : 594, อ้างถึงใน นฤมล เรืองรุ่งขจรเดช 2550 : 20) กล่าวว่าหลักการสำคัญของการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ให้การสนับสนุนและผู้รับการสนับสนุน

2. ลักษณะของการติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลข่าวสารที่มีลักษณะที่ทำให้ผู้รับการสนับสนุนเชื่อว่ามีความ

สนใจ เอาใจใส่และมีความรัก ความหวังดีต่อตนเองอย่างจริงใจ

2.2 ข้อมูลข่าวสารที่มีลักษณะที่ทำให้ผู้รับการสนับสนุนเชื่อว่าเขาเป็นส่วน

หนึ่งของสังคมและมีประโยชน์แก่สังคม

2.3 ข้อมูลข่าวสารที่มีลักษณะที่ทำให้ผู้รับการสนับสนุนรู้สึกว่าตนเองมี

คุณค่าและเป็นที่ยอมรับในสังคม

3. ปัจจัยนำเข้าของการสนับสนุนทางสังคมอาจอยู่ในรูปของข้อมูลข่าวสารวัสดุ

สิ่งของ หรือด้านจิตใจ

4. ต้องทำให้ผู้รับการสนับสนุนได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

### 3.3 ประเภทของการสนับสนุนทางสังคม

Kahn (1979: 85, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 18) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันทางด้านอารมณ์ หมายถึง การแสดงอารมณ์ในทางบวกของบุคคลหนึ่งที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งในทางบวก เช่น การยอมรับ การให้ความเคารพ

2.การรับรองซึ่งกันและกัน หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับในการกระทำและความคิดซึ่งกันและกัน

3.การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีให้กันโดยผ่านการให้สิ่งของ ให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านเงินทองหรือข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำต่าง ๆ

Schaefer et al. (1981 : 381-406, อ้างถึงใน สุจิตรา โอปารกิจวานิช 2547 : 11) แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึง ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ การแสดงความรักความผูกพันต่อกัน การยอมรับนับถือกัน และเห็นคุณค่า

2. การสนับสนุนด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร (Cognitive Support or Information Support) หมายถึง การให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล

3. การสนับสนุนด้านสิ่งของหรือบริการ (Materials Support or Tangible Support) หมายถึง พฤติกรรมการช่วยเหลือโดยตรง ในรูปวัตถุหรือสิ่งของ เวลา เงินหรือการบริการ

Jacobson (1986 : 252, อ้างถึงใน นฤมล เรืองรุ่งขจรเดช 2550 : 22) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ด้านคือ

1.การสนับสนุนทางด้านอารมณ์(Emotional Support) เป็นพฤติกรรมที่ทำให้คนที่ได้รับรู้สึกสบายใจ และทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยกย่อง ยอมรับ เป็นที่เคารพนับถือ ได้รับความรัก ความเอาใจใส่ และให้ความมั่นใจ

2.การสนับสนุนทางด้านสติปัญญา (Cognitive Support) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำที่ช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจในสิ่งต่างๆ จนสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

3.การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร (Resource Support) เป็นการให้ความช่วยเหลือทางด้านสิ่งของและบริการต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยแก้ไขปัญหาได้

Brown (1987, อ้างถึงใน สุจิตรา โอปารกิจวานิช 2547 : 19) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมแบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่

1.การสนับสนุนด้านอารมณ์ หมายถึง การให้ความรัก ความห่วงใย การยกย่อง ให้ความมั่นใจและความไว้วางใจ และให้การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2.การสนับสนุนเชิงรูปธรรม หมายถึง การให้ความช่วยเหลือหรือให้บริการโดยตรง รวมทั้งการให้สิ่งของ เงินทอง

3.การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลในการแก้ปัญหา และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการกระทำของเขา

Dean (1998, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 20-21) กล่าวว่า สิ่งที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจะประกอบไปด้วย 4 ประการคือ

1.การสนับสนุนและช่วยเหลือด้านอารมณ์ โดยการโอบโอบ รั้งฟัง ให้เขาได้พูดถึงความรู้สึก (ระบายความรู้สึก) เพื่อช่วยลดความเครียดและให้เขาผ่านพ้นปัญหาด้วยความรู้สึกดีขึ้นในตัวของเขาเอง

2.การสนับสนุนด้านร่างกาย ในเวลาทำงานหนัก ป่วยหรือบาดเจ็บ บุคคลอาจได้รับการดูแลโดยการส่งไปรักษาที่โรงพยาบาลหรือนัดหมอให้

3.การสอนงานและการเป็นที่พึ่งพิงหลังจากที่ต้องสูญเสียงานหรือมีการหย่าร้าง การที่บุคคลได้พูดคุยกับคนที่เคยมีประสบการณ์เหมือนกับเขาจะช่วยได้มาก ในทำนองเดียวกันเราอาจจะช่วยเหลือพนักงานในการใช้คอมพิวเตอร์หรือการเตรียมตัวเพื่อการสอบสัมภาษณ์หรืออื่น ๆ ได้

4.เครือข่าย บุคคลที่อยู่ในระบบการสนับสนุนของเราสามารถบอกเราถึงโอกาสในการหางานหรือรถยนต์ที่ดี ๆ สักคันหนึ่งหรือร้านหนังสือใหม่ ๆ

Brandt & Weinert(1981, อ้างถึงใน จตุพร นาคิด 2548 : 24) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 5 ด้านคือ

1. การได้รับความใกล้ชิดสนิทสนม (Intimacy) การที่รู้สึกว่าตนเป็นที่รัก ได้รับการเอาใจใส่ ซึ่งมักจะได้รับจากบุคคลใกล้ชิด เช่น คนรัก บุคคลในครอบครัว เพื่อน ทำให้รู้สึกอบอุ่นปลอดภัย

2. ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social Integration) การมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม ทำให้รู้สึกว่ามิใช่เป้าหมาย รับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ได้รับการยกย่อง

3. การมีโอกาสดูแลช่วยเหลือผู้อื่น (Opportunity for nurturance) ทำให้รู้สึกว่าตนเป็นที่ต้องการ และเป็นที่พักพิงของผู้อื่น

4. การรับรู้คุณค่าของตน (Reassurance of worth) รู้สึกว่าได้รับการยอมรับ การเคารพยกย่อง ชื่นชม ทำให้รู้สึกมั่นใจ

5. การได้รับการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ (Assistant) เช่น การได้รับข้อมูล คำแนะนำ วัตถุ สิ่งของ คำลั้งใจ ซึ่งสามารถเอาไปใช้ในการแก้ไขปัญหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบการสนับสนุนทางสังคมของ Brown (1987) ซึ่งประกอบไปด้วยการสนับสนุนทางสังคม 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารและการสนับสนุนด้านรูปธรรม เนื่องจากทฤษฎีนี้ได้

แบ่งประเภทของการสนับสนุนทางสังคมไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนมีเนื้อหาที่ครอบคลุมของการสนับสนุนทางสังคมแต่ละประเภท ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือทดสอบได้อย่างละเอียดและตรงตามแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยมีความสนใจ

#### 4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

##### 4.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1991 : 275, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือที่สมาชิกมีให้แก่องค์กร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นองค์กรไม่ได้ร้องขอและไม่ใช้การบังคับให้ทำ รวมทั้งไม่ได้รับรองว่าจะให้ผลตอบแทนใด ๆ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และพฤติกรรมการมีความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

George and Jones (1999 : 93-97, อ้างถึงใน กันยา พิรพัฒนานันท์ 2546 : 28) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่ เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ แต่มีความจำเป็นเพื่อให้องค์กรคงอยู่และเกิดประสิทธิผล เป็นลักษณะของการช่วยเหลือกันของพนักงาน การป้องกันอภิศักภัย การลักขโมย การทำลายทรัพย์สินสมบัติส่วนรวม การให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล และความสามารถของบุคคล และมีความเป็นมิตรกันในกลุ่ม พฤติกรรมนี้ไม่ได้ถูกกำหนดจากองค์กรแต่เป็นสิ่งสำคัญในองค์กร

ประไพพร สิงหเดช (2539 : 13) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร

ภัทรนฤน พันธุ์สีดา (2543 : 40) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ พนักงานจึงไม่ได้รับการปกป้องหรือได้รับสิ่งตอบแทนที่กำหนดไว้ตามระบบ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

อัมพร พิพิชเจริญพร (2545 : 28) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติให้องค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

กันยา พีรพัฒนานันท์ (2546 : 29) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเอง โดยไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเต็มใจ ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งเสริมหรือ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ณัฐยา ไพรสงบ (2546 : 25) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งนอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ประทานพร ทองเขียว (2546 : 17) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่เต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร แม้เป็นหน้าที่ที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้หรือเป็นการปฏิบัติงานมากกว่าที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา (2546 : 21) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง ค่านิยมที่มุ่งเน้นผู้อื่นมากกว่ามุ่งเน้นความไม่เห็นแก่ตัว เป็นคุณธรรมที่สั่งสมมาก่อนให้เกิด พฤติกรรมที่สุ่มรอบคอบในการช่วยเหลือ แบ่งปัน แจกจ่ายและร่วมมือ โดยที่ไม่ได้รับรางวัลตอบแทน พฤติกรรมนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะว่าเป็นพฤติกรรม บทบาทพิเศษที่ไม่ได้อยู่ในข้อบังคับ ข้อเรียกร้องของบทบาทหรือลักษณะงานขององค์กรที่บุคคล ต้องทำ ดังนั้น การกระทำเหล่านี้จะก่อให้เกิดการสร้าง และการคงไว้ของความดีงามและความ เชื่อสัจย์ที่แสดงออกและกระทำตรงกับจิตใจ

วรท วิลาวรรณ (2546 : 40) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมทางสังคมในทางบวกและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ที่พนักงานปฏิบัติเพื่อ องค์กรด้วยความเต็มใจ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลหรือ การลงโทษอย่างเป็นทางการ โดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

อัญพร พูลทรัพย์ (2546 : 25) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึงพฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทที่พนักงานตัดสินใจด้วยตนเอง และปฏิบัติด้วยความเต็มใจ โดยไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลหรือการลงโทษอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่สำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ที่พนักงานมิให้แก่องค์กร นอกเหนือจาก บทบาทที่องค์กรคาดหวังไว้ พฤติกรรมเหล่านั้นช่วยสนับสนุนองค์กร สังคม และสภาพแวดล้อม

ทางจิตวิทยาในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นพนักงานปฏิบัติโดยองค์กรไม่ได้ร้องขอ และไม่ได้บังคับให้ทำ รวมทั้งไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

นิสสรณ์ ชัยวิจิตมลากุล (2549 : 25) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานซึ่งสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยพฤติกรรมนี้เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

กัญญา กัญจา (2550 : 26) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ชญา นิลแจ้ง (2550 : 52) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมทางสังคมในเชิงบวกที่พนักงานเต็มใจในการปฏิบัติเพื่อองค์กร เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่ไม่ได้อยู่ในขอบข่ายขององค์กร หรือเป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่ปกติทั่วไป ของบุคคล และเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์และมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร โดยที่พนักงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และปราศจากระบบการให้รางวัลหรือการลงโทษอย่างเป็นทางการ

#### 4.2 ลักษณะบุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Katz (1966, อ้างถึงใน กัญญา กัญจา 2550 : 27) ได้ยกตัวอย่างลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่กล่าวได้ว่า กระทำพฤติกรรมบทบาทพิเศษ หรือมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่

- 1.บุคคลที่กระทำซึ่งปกป้ององค์กรและทรัพย์สินขององค์กร
- 2.บุคคลที่ให้คำแนะนำสำหรับการปรับปรุงองค์กร
- 3.บุคคลที่ฝึกฝนตัวเองสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
- 4.บุคคลที่สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีสำหรับองค์กร
- 5.บุคคลที่ทำกิจกรรมร่วมกันกับผู้อื่น

#### 4.3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ และ Konovsky (1989, อ้างถึงใน ณัฐยา ไพรสงบ 2546 : 26) ได้จำแนก พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 2 รูปแบบดังนี้คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือพนักงานช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหา ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน

2. พฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตามตามกฎระเบียบ เช่น การมาทำงานตรงตามเวลา เป็นต้น

Williams (1997, อ้างถึงใน นิสสรณ์ ชัยวิจิตรมลากุล 2549 : 25) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคล (Organizational citizenship behavior directed toward individual-OCBI) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อองค์กร (Organizational citizenship behavior directed toward organization-OCBO) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยทั่วไป

Witt (1991, อ้างถึงใน เพียงภัทร์ เจริญพิทยา 2546 : 22) ได้แบ่งแนวคิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเอาไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา
2. สนับสนุนสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการทำงาน
3. อดทนอดกลั้นต่อความไม่สะดวกสบาย โดยปราศจากการร้องเรียน
4. มีพฤติกรรมการรักษาทรัพยากรขององค์กร

John (1996 : 149-150, อ้างถึงใน กัญญา พีรพัฒนานันท์ 2546 : 30) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 4 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) คือ พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ เมื่อบุคคลนั้นเกิดปัญหาในการทำงาน

2. พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือ รู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ไม่ใช่ทรัพยากรขององค์กรไปโดยเปล่าประโยชน์

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Good Sport) คือ เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกับตนเองภายในองค์กรได้ เช่น ไม่มีใครที่สามารถมีสำนักงานที่ดีและที่จอดรถเฉพาะได้

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Courtesy and Cooperation) คือ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องพึ่งพาอาศัยกัน



Greenberg and Baron (1999, อ้างถึงใน ประทานพร ทองเขียว 2546 : 18) ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่ามีลักษณะของพฤติกรรมในการทำงาน 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมในการทำงานที่ทำมากกว่าข้อกำหนดตามกฎข้อบังคับหรือตามลักษณะของงาน
2. พฤติกรรมในการทำงานที่ทำด้วยความสุข สุขุม โดยธรรมชาติของพนักงานเอง
3. พฤติกรรมในการทำงานที่ทำโดยมิได้มุ่งหวังที่ผลตอบแทนหรือรางวัลที่องค์กรกำหนดไว้

Organ (1991, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 14) ได้ทำการศึกษาและแบ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น (เช่น เพื่อนร่วมงาน) ทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น เช่น การแสดงให้พนักงานทราบถึงการใช้เครื่องมือต่าง ๆ

2. พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง ท่าทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน สิ่งทีบุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นการสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

3. พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็ความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ว่าความเครียดก็ตาม ในบางครั้งเรามีสิทธิที่จะแสดงถึงข้อข้องใจที่เกิดขึ้นในงาน แต่การร้องทุกข์ดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอคอยอย่างผู้ที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กร

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบ ตรงเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่เวลางานในการปฏิบัติสิ่งนอกเหนือการทำงาน

จากแนวคิดของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ Organ มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวอธิบายครอบคลุมถึงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีได้โดยละเอียด และถือว่า Organ เป็นต้นแบบของความคิดในทฤษฎีของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยจะแบ่งพฤติกรรมกรออกเป็น 5 ด้าน คือ พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมกรความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมกรความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งแต่ละด้านมีคำอธิบายที่ชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่ายและครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยสนใจจะทำการศึกษา

#### 4.4 ความสำคัญของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอาจช่วยเพิ่มผลสำเร็จขององค์กร เพราะพฤติกรรมดังกล่าวเป็น “ เครื่องหล่อลื่น ” กลไกทางสังคม (Social machinery) ขององค์กร ที่จะช่วยลดความฝืดและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร (ชญาธิศ นิลแจ้ง : 2550)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอาจช่วยเพิ่มความสำเร็จให้กับองค์กรได้ ดังนี้ Organ (1988, อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ 2546 : 45)

1. ลดความจำเป็นในการตั้งดูแลรักษาทรัพยากรที่หายากซึ่งมีผลต่อการซ่อมบำรุงรักษา
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร โดยเกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น
3. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับเพื่อนร่วมงานและระบบการจัดการ
4. ช่วยให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการประสานกิจกรรมระหว่างสมาชิกในทีมงานและข้ามกลุ่มงาน

5. เพิ่มความสามารถขององค์กรที่จะดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีที่สุด โดยการทำให้  
องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่น่าทำงานด้วยมากขึ้น

ผลงานวิจัยนภคศึกษา ระดับปริญญาตรี

## 5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Podsakoff et al. (1990 : 107-142, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 43) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อผู้ตามในด้าน ความเชื่อมั่นในผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษากับลูกจ้างในบริษัทใหญ่ 988 คน (90% เป็นเพศชาย) พบว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อผู้ตามในด้านความเชื่อมั่น ความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลทางอ้อมต่อกันโดยผ่านทางความเชื่อมั่นในผู้นำ

Jahad (1995, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 44) ได้ศึกษาเชิงพรรณนาเกี่ยวกับการรับรู้ความพึงพอใจและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู ผ่านรูปแบบผู้นำ 4 แบบ อัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย สันับสนุนและแบบปล่อยตามสบาย โดยทดสอบกับเพศชายจำนวน 96 คน และเพศหญิงจำนวน 232 คน จากครูในหลายโรงเรียนทางภาคใต้ รวมทั้งหมด 328 คน จากการศึกษาพบว่า ครูมีรูปแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำ มีความพึงพอใจ และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการทดสอบด้วยสถิติ MANOVA เพื่อทดสอบตัวแปรต่าง ๆ พบว่าภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในด้านพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬาที่แตกต่างกัน โดยผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะมีพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬามากที่สุด

Cho (1998, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 44) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุ และผลของความเชื่อใจในผู้นำ การประยุกต์แนวคิดของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแบบใด จะมีผลต่อความเชื่อใจของผู้ตามหรือลูกน้องได้มากกว่ากันและมุ่งแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน จะมีผลทำให้ความเชื่อใจในผู้นำแตกต่างกัน โดยศึกษากลุ่มประชาชนเป็นพนักงานในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศเกาหลี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรร่วม โดยใช้โปรแกรม EQS ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผ่านความเชื่อใจในตัวผู้นำ แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยตรง

Kent (1999, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 44) ศึกษาอนุกรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความหลากหลายของภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน กรณีศึกษา: กรมการท่องเที่ยว โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผู้นำระดับสูงและผู้จัดการระดับกลางที่มีผลกระทบต่อพนักงาน พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องในหัวหน้างานหรือผู้จัดการระดับกลาง มีผลต่อดัชนีชี้วัด ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 529 คน เป็นพนักงานประจำ จากการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้ผลที่แตกต่างกัน สำหรับหัวหน้าระดับสูงที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำแบบ LMX จะมีความสัมพันธ์ระดับกลางกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนผู้นำระดับสูงที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม

Truckenbrodt (2000, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 45) ได้ศึกษาการประเมินเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้อง กับความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานให้ข้อมูลและติดตั้งอุปกรณ์ 63 คน จากบริษัทที่ปรึกษาข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้อง กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้องและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในด้านพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือเท่านั้น

Ehrhart (2001, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 45) ศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศของความยุติธรรมเพื่อทำนายระดับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานร้านขายของชำจำนวน 249 ร้าน โดยให้หัวหน้างานหรือลูกน้องเป็นผู้ประเมินแล้วแต่สถานการณ์ ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานกล่าวคือ พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำ และบรรยากาศของความยุติธรรมกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Jeffrey and Amir (2002, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 45) ได้ศึกษามิติของตัวแปรพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษาแบบวิเคราะห์เมตต้า พบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และการสนับสนุนของผู้นำ

Koh(1991, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543 : 28) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 คน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Deluga (1995 : 1652-1669, อ้างถึงใน กัญญา พิรพัฒนานันท์ 2546 : 33) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยได้ทดลองหัวหน้างานจำนวน 29 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 63 คน ที่ทำงานในแผนกวิศวกรรม โดยสร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และแบบวัดคุณลักษณะของผู้นำ จากการวิเคราะห์ทดสอบพบว่า การให้เหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Cho (1999 : 3537, อ้างถึงใน กัญญา พิรพัฒนานันท์ 2546 : 33) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของความน่าเชื่อถือของผู้นำต่อความสัมพันธ์ในระดับการบังคับบัญชาในแนวคิดของทฤษฎีผู้นำ โดยมีการค้นคว้าผลของพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการต่อความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้ทดสอบกับคนงานในฝ่ายผลิตของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในประเทศเกาหลี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในระดับต่าง ๆ
2. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทางอ้อมผ่านความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. บุคลิกภาพของผู้นำไม่มีผลกระทบต่อผู้นำในส่วนของความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญต่อการวัดผลกระทบของผู้นำต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Whittington et al. (2004, อ้างถึงใน เอกชัย บุรณธน 2550 : 50) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันในองค์การและผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับผู้นำจำนวน 209 คน จากองค์การที่มีลักษณะต่างกัน 12 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในด้านการสร้างความรู้สึกร่วมใจ มีผลโดยตรงในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้ตามให้ดีขึ้น

Avolio et al. (2004, อ้างถึงใน เอกชัย บุรณธน 2550 : 50) ได้ศึกษาความเกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำ ทักษะติดต่องาน พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน โดยวางกระบวนการจากภาวะผู้นำไปยังความเชื่อมั่น ความคาดหวัง แรงจูงใจของผู้ตาม จนส่งผลต่อพฤติกรรมในองค์การ โดยงานวิจัยเป็นการศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบสำหรับอนาคต โดยพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลโดยผ่านกระบวนการดังกล่าวไปจนถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ

Abdullah Abu –Tineh (2002, อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง 2548 : 88) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่และการปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่ เพศของครูใหญ่ เพศของครู ปีประสบการณ์การสอนของครู และจำนวนปีการสอนร่วมกับครูใหญ่คนเดียวกัน สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครู ในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง

ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544 : 97-102) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) โดยศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 394 คน พบว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน พนักงานพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง และพบว่าความพึงพอใจในด้าน

ผู้บังคับบัญชาสามารถทำนายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 4.9 พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 2.7 พฤติกรรมสุภาพอ่อนน้อมสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 30.5 เมื่อเพิ่มพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือและพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ประสิทธิภาพในการทำนายผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 39.6 และ 42.0 ตามลำดับ

ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 242 คน ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนทางสังคม การเห็นคุณค่าในตนเองและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการสนับสนุนทางสังคม การเห็นคุณค่าในตนเองสามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

กัญญา พิรพัฒนานันท์ (2546 : 83-86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 300 คน และหัวหน้างานระดับต้นอีก 9 คน พบว่า

1.ระดับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีระดับปานกลาง ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีระดับต่ำ ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานมีระดับปานกลาง ด้านการคงอยู่มีระดับสูง พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านการให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

2.การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ประทานพร ทองเขียว (2546 : 43-48) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 368 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

- 1.ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
- 2.ประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ
- 3.หน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงสูงมีประสิทธิผลของหน่วยงานสูงกว่าหน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงต่ำอย่างมีนัยสำคัญ
- 4.หน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงสูง สมาชิกของหน่วยงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าหน่วยงานที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงต่ำอย่างมีนัยสำคัญ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547, อ้างถึงใน สภาวดี พูลคล้าย 2548 : 58) ทำการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชี่ยวอารมณ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชี่ยวอารมณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนเอกชนจำนวน 2 แห่ง รวม 338 คน ผลการศึกษาพบว่า ในโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และในโมเดลภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าในโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชี่ยวอารมณ์ของครูส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำของครู ภาวะผู้นำของครูส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน ส่วนในโมเดลภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เชี่ยวอารมณ์ของครูส่งผลทางลบต่อภาวะผู้นำของครู และภาวะผู้นำของครูส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



กัญญา กัญญา (2550 : 81-84) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ พนักงานศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ จำนวน 197 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1.พนักงานศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2.ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา บุคลิกภาพแบบประนีประนอม สถานภาพสมรสและบุคลิกภาพแบบหัวนั้ว สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมของพนักงานได้ร้อยละ 53.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3.ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบประนีประนอม ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน และบุคลิกภาพแบบหัวนั้ว สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสุภาพอ่อนน้อมของพนักงานได้ร้อยละ 31.2

เอกชัย บูรณชน (2550 : 90-93) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ที่สนคติดต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับต้นของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ จำนวน 171 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1.หัวหน้างานระดับต้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ที่สนคติดต่องานอยู่ในระดับปานกลาง การมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอยู่ในระดับสูง

2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และที่สนคติดต่องาน สามารถร่วมกันทำนาย

## 5.2 การสนับสนุนทางสังคมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Jones and James (1998, อ้างถึง ในเกษรา ชัยรัมย์เลิศ 2547 : 41) ศึกษาโครงสร้างทางอารมณ์ของพนักงานที่ใช้แรงงานกับผลกระทบต่อผลผลิตของลูกจ้าง โดยตัวแปรตามได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน การทำให้เสียอารมณ์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตัวแปรต้นที่ศึกษาในครั้งนี้มีหลายตัว เช่น การรับรู้ความหลากหลายของงาน คุณลักษณะของงาน เพศ ความผูกพันต่อองค์การ การสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานและพนักงานตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยศึกษาพบว่า การที่พนักงานได้มีโอกาสแสดงอารมณ์ออกอย่างเหมาะสม พนักงานจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้มากกว่า

Murray and Christine (1998, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรัมย์เลิศ 2547 : 42) ได้ทดสอบโมเดลความเหมาะสมของที่ทำงานและที่บ้าน โดยทดสอบจำนวน 265 คน ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้านที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การทำงานที่รบกวนครอบครัว ครอบครัวที่รบกวนการทำงาน การทำงานที่เกื้อหนุนครอบครัว ครอบครัวที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ซึ่งพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 เป็นตัวทำนายถึงความตั้งใจที่จะลาออก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความพึงพอใจในครอบครัวได้เป็นอย่างดี

Lambert (2000, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรัมย์เลิศ 2547 : 42) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ บุคคลจะมีความรู้สึกต่อสภาพหรือผลประโยชน์ที่เขาได้รับจากบริษัท ซึ่งผลประโยชน์เหล่านี้เช่น การจัดสถานเลี้ยงเด็ก มีการเตรียมความสะดวกสบายให้กับพนักงานเมื่อต้องไปปฏิบัติงานข้างนอก มีการให้คำปรึกษา อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของงานภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน แต่ไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะแสดงความพยายามที่มากขึ้นเมื่อเขาได้รับผลประโยชน์เหล่านี้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Brown (1981, อ้างถึงใน จตุพร นาคิด 2548 : 26) ได้ทำการศึกษาริบททางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำของเพศชายและเพศหญิง ผลวิจัยพบว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมหรือไม่ได้รับการสนับสนุนสามารถเพิ่มหรือลดความสามารถในการ

เป็นผู้นำของบุคคลได้ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำในองค์กรเพศชายและเพศหญิงที่ทำงานในสิ่งเดียวกัน และมีความถี่เท่ากัน บ่อยครั้งที่เพศหญิงจะถูกประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำต่ำกว่าเพศชาย

เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547 : 79-80) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทักษะคิดทำงานและภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนขนาดกลางที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับเหมาเดินระบบ ไฟฟ้าแรงต่ำ แรงสูง และเครื่องจักรกล ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 132 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 29-34 ปี เป็นเพศชาย อายุงานอยู่ในระหว่างไม่ถึง 2 ปี จบการศึกษาระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือมัธยมศึกษาปีที่ 6 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ ได้รับการสนับสนุนทางสังคมในระดับปานกลาง มีทัศนคติทำงานในระดับสูง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง และประเมินภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับสูง ตัวแปรอายุ เพศ และทัศนคติทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้พบว่า การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพศของพนักงานสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 47.4

นอกจากผู้วิจัยจะนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคมกับ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังกล่าวแล้ว ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งแวดลอมหนึ่งในสังคมด้วย

### ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

#### 5.3 การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

John (1995, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 43) ได้ศึกษาทีมที่มีคุณภาพสูงสุดในด้านการรับรู้ระดับพหุคูณ บรรยากาศทางสังคมที่ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และความเครียดของสมาชิกทีมรวมทั้งผลการปฏิบัติงานของทีม โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้ทดลองหาความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศทางสังคมกับทัศนคติต่อการทำงาน พฤติกรรมการทำงานและความเครียดในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 คน เป็นสมาชิกทีมขององค์กรแห่งหนึ่ง รายงานถึงทัศนคติของตนเอง การรับรู้อำนาจและการสนับสนุน รวมทั้งประเมินพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเพื่อนร่วมทีม พบว่าการรับรู้อำนาจและสนับสนุนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความ

พึงพอใจในงาน ความพึงพอใจของทีม ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อทีม และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่พนักงานมีต่อทีม ความเหนียวแน่นของทีม ความตั้งใจที่จะลาออก จากองค์กรและทีม รวมถึงคุณภาพของผลงานทีม

Marjojie et al. (1999 : 159-174, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 43) ได้ศึกษา การเมืองในองค์กรและการสนับสนุนขององค์กร ที่ส่งผลต่อทัศนคติต่องาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 128 คน พบว่า การเมืองในองค์กรและการสนับสนุนขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความ ผูกพัน ความตั้งใจที่จะลาออก และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งประเมินโดย หัวหน้างาน

Farh, Podsakoff & Organ (2000, อ้างถึงใน ชญานิศ นิลแจ้ง 2550 : 56) พบว่าในได้หวั่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและการรับรู้ พฤติกรรมการให้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา

Schnake (2000, อ้างถึงใน ชญานิศ นิลแจ้ง 2550 : 57) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรเกิดจากความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

Pearce and Gregersen (1991 : 833-844, อ้างถึงใน ฉัฐยา ไพรสงบ 2546 : 33) ได้ ศึกษาพฤติกรรมนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ซึ่งพนักงานเต็มใจที่จะทำเพื่อองค์กร (Extrarole Behavior) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมเพื่อองค์กร (Prosocial Behavior) โดยศึกษาจาก พนักงานของโรงพยาบาล 2 แห่ง พบว่า การสนับสนุนที่มาจากผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้เกิด พฤติกรรมเพื่อองค์กรนี้ขึ้น และยังพบว่าสภาวะการณ์ของงานในบางลักษณะ เช่น งานที่ต้องพึ่งพิง กันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรและ ส่งผลถึงพฤติกรรมเหนือบทบาทหน้าที่ ซึ่งพนักงานเต็มใจกระทำเพื่อองค์กรอีกด้วย

จันทร์พา ทัดภูธร (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนขององค์กร และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อการตอบแทนของลูกจ้าง โดยศึกษากับพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการประจำโรงพยาบาลของรัฐบาลสังกัดทบวง

มหาวิทยาลัยเขตกรุงเทพ โมเดลประกอบไปด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร ตามการรับรู้ของลูกค้า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้างาน-ลูกน้อง การผูกมัดตนเองกับองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมตามบทบาท พบว่า การสนับสนุนของ องค์กรตามการรับรู้ของลูกค้าส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมตามบทบาทของลูกค้า และส่งผล ทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า งาน-ลูกน้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- 1.การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 2.เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
- 3.การเก็บข้อมูล
- 4.การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

#### 1.การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พนักงานที่เป็นข้าราชการ และพนักงานที่เป็นลูกจ้างในองค์กร ซึ่งยังปฏิบัติงานอยู่ในช่วงการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนกันยายน 2551 มีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 451 คน การวัดตัวแปรในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีให้พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ประเมิน

##### 1.2กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 451 คน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (อ้างถึงใน กันยา พิศพัฒนานันท์ 2546 : 37) ดังจะแสดงดังนี้

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยกำหนดให้

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนโดยกำหนดให้มีค่า = .05

วิธีคำนวณสูตร

$$N = \frac{451}{1 + 451(.05)^2}$$

$$\approx 212$$

ดังนั้น จะเห็นได้ว่ามีขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 212 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ (ต่อเดือน)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติงาน ที่สร้างโดย บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ถูกแปลและพัฒนาโดย ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งผู้วิจัยนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามในเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire leadership) ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคย ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 28 ข้อคำถาม โดยแต่ละแบบภาวะผู้นำมีจำนวนข้อดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีทั้งหมด 14 ข้อ แยกออกเป็นคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ
  - 1.1 องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 10, 13, 14, 17, 25
  - 1.2 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 7, 19, 23
  - 1.3 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 3, 11, 21,
  - 1.4 องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 12, 26, 27
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีทั้งหมด 9 ข้อ แยกออกเป็นคุณลักษณะ 2 ด้านคือ
  - 2.1 องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 4, 8, 24, 28
  - 2.2 องค์ประกอบด้านการบริหารแบบวางเฉย มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2, 6, 15, 18, 20
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีทั้งหมด 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1, 5, 9, 16, 22 ซึ่งแบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่ให้พนักงานระดับปฏิบัติงานประเมินการแสดงผลการดำเนินงานของหัวหน้างานระดับต้นของตนว่า หัวหน้างานระดับต้นได้แสดงผลการดำเนินงานในระดับใด ซึ่งแต่ละข้อเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของ Likert Scale ซึ่งจะวัดใน 5 ระดับด้วยกัน

เกณฑ์การให้คะแนนของแบบทดสอบภาวะผู้นำ

บ่อยมาก	=	5	คะแนน
บ่อย	=	4	คะแนน
บางครั้ง	=	3	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	=	2	คะแนน
ไม่เคย	=	1	คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากเกษรา ชัยรังษีเลิศ(2547)ที่มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบประเมินค่า (Rating Scale) โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เป็น



จริงน้อยที่สุด เป็นจริงน้อย เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงมาก และเป็นจริงมากที่สุด ประกอบด้วย  
คำถามเชิงบวกจำนวน 12 ข้อ และครอบคลุมปัจจัยการสนับสนุนทางสังคม 3 ด้านคือ

1. การสนับสนุนทางอารมณ์ มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1 - 5
2. การสนับสนุนเชิงรูปธรรม มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 6 -7
3. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 8 -12

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม

เป็นจริงมากที่สุด	=	5	คะแนน
เป็นจริงมาก	=	4	คะแนน
เป็นจริงปานกลาง	=	3	คะแนน
เป็นจริงน้อย	=	2	คะแนน
เป็นจริงน้อยที่สุด	=	1	คะแนน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดย  
ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแบบสอบถามของเมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัด  
ตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและได้จำแนกออกเป็น 5  
ระดับ คือไม่เคยปฏิบัติ น้อยครั้ง นาน ๆ ครั้ง บ่อยครั้ง และสม่ำเสมอ ประกอบด้วยคำถามเชิง  
บวกจำนวน 15 ข้อ ครอบคลุมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้านคือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือมีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1-3
2. พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อมมีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 4-6
3. พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 7-9
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือมีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 10-12
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 13-15

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สม่ำเสมอ	=	5	คะแนน
บ่อยครั้ง	=	4	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	=	3	คะแนน
น้อยครั้ง	=	2	คะแนน
ไม่เคยปฏิบัติ	=	1	คะแนน

## 2.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามทั้ง 4 ตอน ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 ท่าน ให้ออกความเห็น คำแนะนำและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามมาขอเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 3.การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยมีเครื่องมือในการทำวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

3.1.1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อนำหนังสือไปขอความอนุเคราะห์จากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การที่จะทำการศึกษา เพื่อให้พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างช่วยตอบแบบสอบถาม

3.1.2. ผู้วิจัยรับหนังสือพร้อมทั้งนำแบบสอบถามไปยังองค์การที่จะทำการวิจัย เพื่อประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลในเรื่องการนัดหมายในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และการชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

3.1.3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากองค์การภาครัฐที่ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.4. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด จากนั้นนำมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วลงรหัสในแบบสอบถาม

3.1.5. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 4 มาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติด้วย

คอมพิวเตอร์

### 3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากหนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิจัย ตลอดจนทางเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 4.การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (The Statistical Packages for the Social Sciences) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

##### 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ

เป็นการให้พนักงานระดับปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นต่อหัวหน้างานระดับต้นของตนว่า หัวหน้างานมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในแต่ละด้านให้พนักงานรับรู้อยู่ในระดับใด ซึ่งมีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดความกว้างของอันตรภาคชั้นดังต่อไปนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ 2550 : 77)

4.50 - 5.00 = บ่อยมาก (พฤติกรรมกรรับรู้ของพนักงานเกิดขึ้นบ่อยมาก)

3.50 - 4.49 = บ่อย (พฤติกรรมกรรับรู้ของพนักงานเกิดขึ้นบ่อยครั้ง)

2.50 - 3.49 = บางครั้ง (พฤติกรรมกรรับรู้ของพนักงานเกิดขึ้นบางครั้ง)

1.50 - 2.49 = นาน ๆ ครั้ง (พฤติกรรมกรรับรู้ของพนักงานเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง)

1.00 - 1.49 = ไม่เคย (พฤติกรรมกรรับรู้ของพนักงานไม่เคยเกิดขึ้นเลย)

##### 4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคม

เป็นการให้พนักงานระดับปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นว่า ตนได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากบุคคลรอบข้าง ในแต่ละด้านอยู่ในระดับใด ซึ่งมีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังต่อไปนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ 2550 : 77)

4.50 - 5.00 = เป็นจริงมากที่สุด (ได้รับการสนับสนุนทางสังคมมากที่สุด)

3.50 - 4.49 = เป็นจริงมาก (ได้รับการสนับสนุนทางสังคมมาก)

2.50 - 3.49 = เป็นจริงปานกลาง (ได้รับการสนับสนุนทางสังคมปานกลาง)

1.50 - 2.49 = เป็นจริงน้อย (ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อย)

1.00 - 1.49 = เป็นจริงน้อยที่สุด (ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อยที่สุด)

##### 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เป็นการให้พนักงานระดับปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นว่า ตนมีพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้านอยู่ในระดับใด ซึ่งมีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังต่อไปนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ 2550 : 77)

- 4.50 - 5.00 = สม่่าเสมอ (พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ด้อย่างสม่่าเสมอ)
- 3.50 - 4.49 = บ่อยครั้ง (พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีบ่อยครั้ง)
- 2.50 - 3.49 = นาน ๆ ครั้ง (พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีนาน ๆ ครั้ง)
- 1.50 - 2.49 = น้อยครั้ง (พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีน้อยครั้ง)
- 1.00 - 1.49 = ไม่เคยปฏิบัติ (พนักงานไม่เคยมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี)



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## 5. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ตารางที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

กิจกรรม	เดือน												
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
5.1 กำหนดหัวข้อวิจัยและเสนอต่อ อาจารย์ที่ปรึกษา	←	→											
5.2 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจาก หนังสือ บทความ วารสาร งานวิจัย เอกสารอื่นๆ และอินเทอร์เน็ต		←	→										
5.3 ส่งหัวข้องานวิจัยและชื่ออาจารย์ที่ ปรึกษาต่อคณะกรรมการดำเนินงาน วิชาสัมมนาปัญหาทางธุรกิจ			←	→									
5.4 ส่งความก้าวหน้าของงานวิจัยระยะ ที่ 1 (บทที่ 1) พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนงาน ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา					←	→							
5.5 ส่งความก้าวหน้าของงานวิจัยระยะ ที่ 2 (บทที่ 1-3 และแบบสอบถาม) พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนงานตามคำแนะนำ ของอาจารย์ที่ปรึกษา								←	→				
5.6 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล									←	→			
5.7 วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล										←	→		
5.8 ส่งความก้าวหน้าของงานวิจัยระยะ ที่ 3 (ฉบับสมบูรณ์) พร้อมทั้งปรับ เปลี่ยนงานตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ ปรึกษา											←	→	

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย พนักงานที่เป็นข้าราชการและลูกจ้าง ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจาก สูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนไว้ที่ 5 % หรือที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่าหรือเท่ากับ 212 คน ผู้วิจัยจึงทำการแจกแบบสอบถามไปเป็นจำนวน 240 ชุด และได้กลับมา 215 ชุด ผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ (ต่อเดือน) และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 ข้อมูลการสนับสนุนทางสังคม

ตอนที่ 4 ข้อมูลพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

### ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อยุ่ งาน สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ (ต่อเดือน) และตำแหน่ง ดังแสดงในตารางที่ 2-8 ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	119	55.3
หญิง	96	44.7
รวม	215	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐแห่งนี้ เป็นเพศชายมีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 และเป็นเพศหญิงมีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	7	3.3
25-35 ปี	73	34.0
36-45 ปี	68	31.6
46-55 ปี	54	25.1
56-60 ปี	13	6.0
รวม	215	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐแห่งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 และอายุระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร  
จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	44	20.5
6-10 ปี	44	20.5
11-15 ปี	41	19.1
16-20 ปี	37	17.2
21-25 ปี	21	9.8
26-30 ปี	14	6.5
31 ปีขึ้นไป	14	6.5
<b>รวม</b>	<b>215</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐแห่งนี้เป็นส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และอายุงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 เท่ากัน รองลงมาคืออายุงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1

ตารางที่ 5 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร  
จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	61	28.4
แต่งงาน	115	53.5
หม้าย	13	6.0
หย่าร้าง	16	7.4
แยกกันอยู่	10	4.7
<b>รวม</b>	<b>215</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐแห่งนี้เป็นส่วนใหญ่มีสถานภาพแต่งงานจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 และสถานภาพหย่าร้างจำนวน 16 คน คิดเป็นจำนวน 7.4 ตามลำดับ



ตารางที่ 6 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร  
จำแนกตามการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาปีที่ 3	67	31.2
มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.	47	21.9
ปวส. หรือ อนุปริญญา	32	14.9
ปริญญาตรี	53	24.7
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	16	7.4
<b>รวม</b>	<b>215</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐแห่งนี้ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร  
จำแนกตามรายได้ (ต่อเดือน)

รายได้ (ต่อเดือน)	จำนวน	ร้อยละ
5,000 – 10,000 บาท	85	39.5
10,001 – 15,000 บาท	70	32.6
15,001 – 20,000 บาท	16	7.4
20,001 – 25,000 บาท	22	10.2
25,001 – 30,000 บาท	11	5.1
30,001 บาทขึ้นไป	11	5.1
<b>รวม</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐแห่งนี้ ส่วนใหญ่มีรายได้ (ต่อเดือน) ระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมามีรายได้ (ต่อเดือน) ระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 และมีรายได้ (ต่อเดือน) ระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร  
จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	1	0.5
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	2	0.9
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	2	0.9
เจ้าพนักงานปกครอง	18	8.4
วิศวกรโยธา / สถาปนิก	2	0.9
นายช่าง	5	2.3
เจ้าหน้าที่อนามัย / งานสาธารณสุข	6	2.8
นักวิชาการ	3	1.4
เจ้าหน้าที่ธุรการ	17	7.9
เจ้าหน้าที่การเงิน	11	5.1
นักพัฒนาชุมชน	8	3.7
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	4	1.9
นักประชาสัมพันธ์	1	0.5
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	7	3.3
ช่างภาพ	1	0.5
นายช่างสำรวจ	3	1.4
เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	5	2.3
เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด	3	1.4
เจ้าพนักงานการเกษตร	2	0.9
เจ้าหน้าที่ห้องสมุด	3	1.4
เจ้าหน้าที่พิเศษ	3	1.4
ลูกจ้าง(คนงานเก็บ/กวาดขยะ,พนักงานขับ รถยนต์,ยาม,ภารโรง,คนสวน,พนักงานเทศกิจ)	110	51.2
<b>รวม</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างขององค์การภาครัฐแห่งนี้ ส่วนใหญ่มีตำแหน่ง  
เป็นลูกจ้าง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาเป็นตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครอง  
จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9  
ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ แสดงในตารางที่ 9 –18 ดังนี้

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบดังต่อไปนี้

- 1.ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีทั้งหมด 14 ข้อ แยกออกเป็นคุณลักษณะ 4 ด้าน (ตารางที่9-13)
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีทั้งหมด 9 ข้อ แยกออกเป็นคุณลักษณะ 2 ด้าน (ตารางที่ 14-16)
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีทั้งหมด 5 ข้อ (ตารางที่ 17)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ประเมิน			
1.ด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์									
1.หัวหน้างานระบุความสำคัญของการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน	49 (22.8)	87 (40.5)	50 (23.3)	23 (10.7)	6 (2.8)	-	3.71	1.01	บ่อย
2.หัวหน้างานแสดงถึงความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูง	49 (22.8)	68 (31.6)	48 (22.3)	37 (17.2)	13 (6.0)	-	3.48	1.19	บ่อย
3.การตัดสินใจของหัวหน้างานนั้นจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม	44 (20.5)	99 (46.0)	42 (19.5)	15 (7.0)	15 (7.0)	-	3.66	1.09	บ่อย
4.หัวหน้างานแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติและค่านิยมที่ตนเองยึดถืออยู่	32 (14.9)	63 (29.3)	74 (34.4)	33 (15.3)	13 (6.0)	-	3.32	1.09	บางครั้ง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ประเมิน			
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์									
5.หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนข้าพเจ้ามีความนับถือ	75 (34.9)	71 (33.0)	51 (23.7)	12 (5.6)	6 (2.8)	-	3.92	1.03	บ่อยมาก
	รวม						3.62	1.10	บ่อย

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานมีการรับรู้บ่อยครั้งเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 3.62$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนมีความนับถือ ( $\bar{X} = 3.92$ ) รองลงมา มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานระบุนความสำคัญของการมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.71$ ) และการตัดสินใจของหัวหน้างานนั้นจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.66$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ  
รับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง 2.ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปล ผล
	บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ ประเมิน			
1.หัวหน้างานมอง การณ์ไกลถึงความ เป็นไปได้อื่น ๆ ที่ น่าตื่นเต้นและท้า ทาย	27 (12.6)	48 (22.3)	81 (37.7)	44 (20.5)	15 (7.0)	-	3.13	1.09	บาง ครั้ง
2.หัวหน้างานให้ กำลังใจพนักงาน อย่างต่อเนื่อง	51 (23.7)	84 (39.1)	50 (23.3)	23 (10.7)	6 (2.8)	1 (0.5)	3.69	1.06	บ่อย
3.หัวหน้างานทำให้ ข้าพเจ้ามุ่งความ สนใจว่าจะปฏิบัติ งานอย่างไรเพื่อให้ งานสำเร็จ	38 (17.7)	93 (43.3)	56 (26.0)	21 (9.8)	7 (3.3)	-	3.62	0.99	บ่อย
รวม							3.48	1.08	บาง ครั้ง

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานมีการรับรู้เพียงบางครั้งเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 3.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานให้กำลังใจพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.69$ ) รองลงมา มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานทำให้ข้าพเจ้ามุ่งความสนใจว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้ผลงานสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.62$ ) และหัวหน้างานมองการณ์ไกลถึงความ เป็นไปได้อื่น ๆ ที่น่าตื่นเต้นและท้าทาย ( $\bar{X} = 3.13$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ  
รับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปล ผล
	บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ ประเมิน			
3.ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา									
1.หัวหน้างาน กระตุ้นและสนับสนุน เข้าเจ้าให้มอง ปัญหาอย่างหลากหลาย	36 (16.7)	86 (40.0)	56 (26.0)	26 (12.1)	11 (5.1)	-	3.51	1.07	บ่อย
2.หัวหน้างาน ส่งเสริมพนักงานให้ นำประเด็นที่ยังไม่ เป็นปัญหาขึ้นมา ร่วมกันพิจารณา	16 (7.4)	59 (27.4)	63 (29.3)	49 (22.8)	28 (13.0)	-	2.93	1.15	บาง ครั้ง
3.หัวหน้างานหาวิธี ต่างๆ ในการแก้ ปัญหา	69 (32.1)	88 (40.9)	27 (12.6)	26 (12.1)	5 (2.3)	-	3.88	1.06	บ่อย
	รวม						3.44	1.16	บาง ครั้ง

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานมีการรับรู้เพียงบางครั้งเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 3.44$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับกรณีที่หัวหน้างานหาวิธีต่างๆ ในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมาที่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานกระตุ้นและสนับสนุนเข้าเจ้าให้มองปัญหาอย่างหลากหลาย ( $\bar{X} = 3.51$ ) และหัวหน้างานส่งเสริมพนักงานให้นำประเด็นที่ยังไม่ปัญหาขึ้นมาร่วมกันพิจารณา ( $\bar{X} = 2.93$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ  
รับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง 4.ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปล ผล
	บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ ประเมิน			
1.หัวหน้างานให้คำ แนะนำที่เป็นประ โยชน์ต่อความก้าว หน้าของข้าพเจ้า	58 (27.0)	60 (27.9)	53 (24.7)	38 (17.7)	6 (2.8)	-	3.59	1.14	บ่อย
2.หัวหน้างาน ส่งเสริมและ สนับสนุนพนักงาน ให้มีการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	63 (29.3)	84 (39.1)	40 (18.6)	19 (8.8)	9 (4.2)	-	3.80	1.08	บ่อย
3.หัวหน้างานให้ ความสนใจพนักงาน ที่ไม่ได้รับความ สนใจจากคนอื่น เท่าที่ควร	27 (12.6)	74 (34.4)	66 (30.7)	19 (8.8)	29 (13.5)	-	3.24	1.19	บ่อย
<b>รวม</b>							<b>3.54</b>	<b>1.16</b>	<b>บ่อย</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานมีการรับรู้ที่บ่อยครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบ  
เปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 3.54$ ) และ  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานส่งเสริม  
และสนับสนุนพนักงานให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.80$ ) รองลงมาเป็นการรับรู้เกี่ยวกับ  
การที่หัวหน้างานให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของข้าพเจ้า ( $\bar{X} = 3.59$ ) และ  
หัวหน้างานให้ความสนใจพนักงานที่ไม่ได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นเท่าที่ควร ( $\bar{X} = 3.24$ )  
ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ  
รับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.62	1.10	บ่อย
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.48	1.08	บางครั้ง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.44	1.16	บางครั้ง
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.54	1.16	บ่อย
รวม	3.52	1.13	บ่อย

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ที่บ่อยครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะ  
ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 3.52$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว  
พบว่า พนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บ่อยครั้งมากที่สุด  
(3.62) รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.54$ ) และด้านการสร้างแรง  
บันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.48$ ) ตามลำดับ

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี



ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ  
รับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปล ผล
	บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ ประเมิน			
1.ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์									
1.หัวหน้างานตอบสนองความต้องการ ของข้าพเจ้าเพื่อเป็น การแลกเปลี่ยนกับการ ได้รับการสนับสนุน จากข้าพเจ้า	14 (6.5)	41 (19.1)	57 (26.5)	41 (19.1)	61 (28.4)	1 (0.5)	2.55	1.27	บาง ครั้ง
2.หัวหน้างานบอก ข้าพเจ้าอย่างชัดเจน ว่าจะได้รับผลตอบ แทนอะไรถ้าทำงาน ได้ตามมาตรฐานที่ กำหนด	48 (22.3)	61 (28.4)	57 (26.5)	22 (10.2)	26 (12.1)	1 (0.5)	3.37	1.29	บ่อย
3.หัวหน้างานทำให้ มั่นใจว่า จะได้รับ รางวัลที่เหมาะสม จากความสำเร็จใน การทำงาน	16 (7.4)	80 (37.2)	73 (34.0)	25 (11.6)	21 (9.8)	-	3.21	1.07	บ่อย
4.หัวหน้างานแสดง ความพอใจ เมื่อข้าพ เจ้าปฏิบัติงานได้ดี	56 (26.0)	78 (36.3)	61 (28.4)	13 (6.0)	7 (3.3)	-	3.76	1.01	บ่อย
	รวม						3.22	1.25	บาง ครั้ง

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานมีการรับรู้เพียงบางครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบ  
แลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 3.22$ ) และเมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานแสดงความ  
พึงพอใจเมื่อข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ดี ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมาที่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานบอก

ข้าพเจ้าอย่างชัดเจนว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไร ถ้าทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.37$ ) และหัวหน้างานทำให้มั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.21$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2.ด้านการบริหารแบบวางเฉย	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ประเมิน			
1.หัวหน้างานต้องให้งานล้นมือก่อนจึงเริ่มดำเนินการได้	6 (2.8)	12 (5.6)	17 (7.9)	64 (29.8)	116 (54.0)	-	1.73	1.01	ไม่เคย
2.หัวหน้างานต้องเห็นผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานก่อนจึงจะเริ่มพยายามหาทางแก้ไข	5 (2.3)	13 (6.0)	36 (16.7)	78 (36.3)	83 (38.6)	-	1.97	1.00	ไม่เคย
3.หัวหน้างานใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	47 (21.9)	67 (31.2)	52 (24.2)	41 (19.1)	8 (3.7)	-	3.48	1.14	บ่อย
4.หัวหน้างานแสดงให้เห็นความเชื่อของตนเองที่ว่า“งานใดยังไม่ฟัง ก็ยังไม่ต้องแก้ไข”	11 (5.1)	15 (7.0)	32 (14.9)	53 (24.7)	104 (48.4)	-	1.96	1.17	ไม่เคย
5.หัวหน้างานให้ความสนใจกับข้อผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงผลงานให้ได้มาตรฐาน	53 (24.7)	91 (42.3)	41 (19.1)	23 (10.7)	7 (3.3)	-	3.74	1.05	บ่อย
<b>รวม</b>							<b>2.58</b>	<b>1.37</b>	<b>บางครั้ง</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานมีการรับรู้เพียงบางครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 2.58$ ) และเมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานให้ความสนใจกับ ข้อผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงผลงานให้ได้มาตรฐาน ( $\bar{X} = 3.74$ ) รองลงมามีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.48$ ) และหัวหน้างานต้องเห็นผลงานต่ำกว่า มาตรฐานก่อน จึงจะเริ่มพยายามหาทางแก้ไข ( $\bar{X} = 1.97$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ รับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.22	1.25	บางครั้ง
ด้านการบริหารแบบวางเฉย	2.58	1.37	บางครั้ง
รวม	<b>2.90</b>	<b>1.36</b>	บางครั้ง

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เพียงบางครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะ ผู้นำแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 2.90$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า พนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์บ่อยครั้งมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.22$ ) รองลงมาคือ การบริหารแบบวางเฉย ( $\bar{X} = 2.58$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ระดับพฤติกรรม						$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย	ไม่ประเมิน			
1.หัวหน้างานหลีกเลี่ยงในการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ	6 (2.8)	22 (10.2)	20 (9.3)	55 (25.6)	111 (51.6)	1 (0.5)	1.86	1.13	ไม่เคย
2.หัวหน้างานละเอียดและไม่ยอมแก้ไขปัญหา	8 (3.7)	18 (8.4)	22 (10.2)	76 (35.3)	91 (42.3)	-	1.96	1.10	ไม่เคย
3.เมื่อต้องการคำปรึกษาพนักงานต่างหาตัวหัวหน้าไม่พบ	4 (1.9)	14 (6.5)	27 (12.6)	79 (36.7)	91 (42.3)	-	1.89	0.98	ไม่เคย
4.หัวหน้างานเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ	8 (3.7)	20 (9.3)	42 (19.5)	62 (28.8)	83 (38.6)	-	2.11	1.13	ไม่เคย
5.หัวหน้างานมีการตอบสนองที่ล่าช้ากับปัญหาที่วิกฤต	8 (3.7)	29 (13.5)	44 (20.5)	69 (32.1)	65 (30.2)	-	2.28	1.14	นาน ๆ ครั้ง
รวม							2.02	1.11	นาน ๆ ครั้ง

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานมีการรับรู้เพียงนาน ๆ ครั้ง เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X} = 2.02$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานมีการตอบสนองที่ล่าช้ากับปัญหาที่วิกฤต ( $\bar{X} = 2.28$ ) รองลงมา มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ( $\bar{X} = 2.11$ ) และหัวหน้างานละเอียดและไม่ยอมแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 1.96$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ  
รับรู้รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	3.52	1.13	บ่อย
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	2.90	1.36	บางครั้ง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.02	1.11	นานๆครั้ง
รวม	<b>2.81</b>	<b>1.33</b>	บางครั้ง

จากตารางที่ 18 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เพียงบางครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบของหัวหน้างานระดับต้น ( $\bar{X}=2.81$ ) และเมื่อพิจารณาทั้ง 3 แบบแล้ว พบว่า พนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากที่สุด ( $\bar{X}=3.52$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{X}=2.90$ ) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ( $\bar{X}=2.02$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนทางสังคม แสดงในตารางที่ 19–22 ดังนี้

การสนับสนุนทางสังคมแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนทางอารมณ์ มีจำนวน 5 ข้อ (ตารางที่19)
2. การสนับสนุนเชิงรูปธรรม มีจำนวน 2 ข้อ (ตารางที่20)
3. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร มีจำนวน 5 ข้อ (ตารางที่21)

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการสนับสนุนทางสังคม ด้านการสนับสนุนทางอารมณ์

การสนับสนุนทางสังคม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	เป็นจริงน้อยที่สุด	เป็นจริงน้อย	เป็นจริงปานกลาง	เป็นจริงมาก	เป็นจริงมากที่สุด			
1.บุคคลรอบตัวท่านซักถามทุกข์สุขของท่าน	9 (4.2)	13 (6.0)	65 (30.2)	88 (40.9)	40 (18.6)	3.64	0.99	จริงมาก
2.บุคคลรอบตัวท่านให้การยอมรับและฟังความคิดเห็นของท่าน	9 (4.2)	8 (3.7)	63 (29.3)	90 (41.9)	45 (20.9)	3.72	0.98	จริงมาก
3.บุคคลรอบตัวท่านช่วยปลอบใจ และให้กำลังใจเมื่อท่านมีเรื่องไม่สบายใจ	8 (3.7)	9 (4.2)	57 (26.5)	79 (36.7)	62 (28.8)	3.83	1.02	จริงมาก
4.บุคคลรอบตัวท่านสังสรรค์กับท่านในโอกาสต่าง ๆ	14 (6.5)	17 (7.9)	69 (32.1)	78 (36.3)	37 (17.2)	3.50	1.07	จริงมาก
5.บุคคลรอบตัวท่านให้ความรัก และความอบอุ่นแก่ท่าน	6 (2.8)	14 (6.5)	58 (27.0)	78 (36.3)	59 (27.4)	3.79	1.01	จริงมาก
รวม						3.70	1.02	จริงมาก

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคม ด้านอารมณ์จากบุคคลรอบข้างในระดับที่มาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านช่วยปลอบใจ และให้กำลังใจเมื่อท่านมีเรื่องไม่สบายใจ ( $\bar{X} = 3.83$ ) รองลงมาได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านให้ความรักและความอบอุ่นแก่ท่าน ( $\bar{X} = 3.79$ ) และบุคคลรอบตัวท่านให้การยอมรับและฟังความคิดเห็นของท่าน ( $\bar{X} = 3.72$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการสนับสนุนทางสังคม ด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม

การสนับสนุนทางสังคม 2.ด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	เป็นจริงน้อยที่สุด	เป็นจริงน้อย	เป็นจริงปานกลาง	เป็นจริงมาก	เป็นจริงมากที่สุด			
1.บุคคลรอบตัวท่านให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่ท่านในบางโอกาส	8 (3.7)	19 (8.8)	31 (14.4)	84 (39.1)	73 (34.0)	3.91	1.08	จริงมาก
2.บุคคลรอบตัวท่านช่วยเหลือเรื่องเงินทองหรือของต่าง ๆ ในยามจำเป็น	15 (7.0)	30 (14.0)	73 (34.0)	50 (23.3)	47 (21.9)	3.39	1.17	จริงปานกลาง
รวม						3.65	1.16	จริงมาก

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคม เชิงรูปธรรมจากบุคคลรอบข้างอยู่ในระดับที่มาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ แก่ท่านในบางโอกาส ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมาได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านช่วยเหลือเรื่องเงินทองหรือของต่าง ๆ ในยามจำเป็น ( $\bar{X} = 3.39$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการสนับสนุนทางสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร

การสนับสนุนทางสังคม 3.ด้านข้อมูลข่าวสาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	เป็นจริงน้อยที่สุด	เป็นจริงน้อย	เป็นจริงปานกลาง	เป็นจริงมาก	เป็นจริงมากที่สุด			
1.บุคคลรอบตัวท่านคอยติดต่อเมื่อท่านคิดหรือกระทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม	8 (3.7)	15 (7.0)	61 (28.4)	88 (40.9)	43 (20.0)	3.67	1.00	จริงมาก
2.บุคคลรอบตัวให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน	11 (5.1)	13 (6.0)	54 (25.1)	92 (42.8)	45 (20.9)	3.68	1.03	จริงมาก
3.บุคคลรอบตัวท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ท่าน	10 (4.7)	12 (5.6)	54 (25.1)	86 (40.0)	53 (24.7)	3.74	1.04	จริงมาก
4.บุคคลรอบตัวท่านรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำปรึกษา	7 (3.3)	14 (6.5)	61 (28.4)	71 (33.0)	62 (28.8)	3.78	1.04	จริงมาก
5.บุคคลรอบตัวท่านคอยแนะนำและให้ความช่วยเหลือปัญหาส่วนตัวของท่าน	10 (4.7)	19 (8.8)	45 (20.9)	81 (37.7)	60 (27.9)	3.75	1.10	จริงมาก
รวม						3.72	1.04	จริงมาก

จากตารางที่ 21 พบว่าพนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคม ด้านข้อมูลข่าวสารจากบุคคลรอบข้างอยู่ในระดับที่มาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านรับฟังปัญหา และให้คำแนะนำปรึกษา ( $\bar{X} = 3.78$ ) รองลงมาได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านคอยแนะนำและให้ความช่วยเหลือปัญหาส่วนตัวของท่าน ( $\bar{X} = 3.75$ ) และบุคคลรอบตัวท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ท่าน ( $\bar{X} = 3.74$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการได้รับการสนับสนุนทางสังคมโดยรวม

การสนับสนุนทางสังคม	$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
ด้านการสนับสนุนทางอารมณ์	3.70	1.02	จริงมาก
ด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม	3.65	1.16	จริงมาก
ด้านข้อมูลข่าวสาร	3.72	1.04	จริงมาก
รวม	3.69	1.05	จริงมาก

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมในระดับที่มาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{X} = 3.72$ ) รองลงมาได้รับการสนับสนุนด้านการสนับสนุนทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 3.70$ ) และ ด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.65$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แสดงในตารางที่ 23-28 ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีจำนวน 3 ข้อ (ตารางที่ 23)
2. พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม มีจำนวน 3 ข้อ (ตารางที่ 24)
3. พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีจำนวน 3 ข้อ (ตารางที่ 25)
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ มีจำนวน 3 ข้อ (ตารางที่ 26)
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีจำนวน 3 ข้อ (ตารางที่ 27)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	ไม่เคยปฏิบัติ	น้อยครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ			
1.ท่านสอนวิธีการใช้อุปกรณ์การทำงานให้กับพนักงานใหม่	7 (3.3)	25 (11.6)	65 (30.2)	75 (34.9)	43 (20.0)	3.57	1.04	บ่อยครั้ง
2.ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความสมัครใจ	14 (6.5)	20 (9.3)	24 (11.2)	67 (31.2)	90 (41.9)	3.93	1.22	สม่ำเสมอ
3.ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีงานล้นมือ	9 (4.2)	16 (7.4)	37 (17.2)	90 (41.9)	63 (29.3)	3.85	1.06	บ่อยครั้ง
รวม						3.78	1.12	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 23 พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ ( $\bar{X} = 3.78$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความสมัครใจ ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมาคือพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีงานล้นมือ ( $\bar{X} = 3.85$ ) และการสอนวิธีการใช้อุปกรณ์การทำงานให้กับพนักงานใหม่ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสุภาพอ่อนน้อม

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	ไม่เคยปฏิบัติ	น้อยครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ			
2.ด้านความสุภาพอ่อนน้อม								
1.ท่านไม่ส่งเสียงดังรบกวนการทำงานของผู้อื่น	14 (6.5)	20 (9.3)	33 (15.3)	64 (29.8)	84 (39.1)	3.86	1.22	สม่ำเสมอ
2.ท่านเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น	7 (3.3)	8 (3.7)	13 (6.0)	88 (40.9)	99 (46.0)	4.23	0.96	สม่ำเสมอ
3.ท่านจะขออนุญาตทุกครั้งก่อนหยิบสิ่งของผู้อื่นมาใช้	10 (4.7)	11 (5.1)	26 (12.1)	74 (34.4)	94 (43.7)	4.07	1.09	สม่ำเสมอ
	รวม					4.05	1.10	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ( $\bar{X} = 4.05$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านจะขออนุญาตทุกครั้งก่อนหยิบสิ่งของผู้อื่นมาใช้ ( $\bar{X} = 4.07$ ) และไม่ส่งเสียงดังรบกวนการทำงานของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.86$ ) ตามลำดับ

พลังนวัตกรรมที่ก้าวไกล ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	ไม่เคยปฏิบัติ	น้อยครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ			
1.ท่านไม่ปฏิเสธเมื่อมีผู้ขอให้ช่วยทำงานขณะกำลังพักผ่อน	6 (2.8)	32 (14.9)	35 (16.3)	72 (33.5)	70 (32.6)	3.78	1.14	บ่อยครั้ง
2.ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด ไม่ทอดทิ้งเมื่อเกิดอุปสรรค	15 (7.0)	22 (10.2)	30 (14.0)	82 (38.1)	66 (30.7)	3.75	1.20	บ่อยครั้ง
3.ท่านเต็มใจที่จะทำงาน แม้ต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม	10 (4.7)	24 (11.2)	61 (28.4)	75 (34.9)	45 (20.9)	3.56	1.08	บ่อยครั้ง
			รวม			3.70	1.14	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ( $\bar{X} = 3.70$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านไม่ปฏิเสธเมื่อมีผู้ขอรับให้ช่วยทำงาน ขณะกำลังพักผ่อน ( $\bar{X} = 3.78$ ) รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด ไม่ทอดทิ้งเมื่อเกิดอุปสรรค ( $\bar{X} = 3.75$ ) และท่านเต็มใจที่จะทำงาน แม้ต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม ( $\bar{X} = 3.56$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	ไม่เคยปฏิบัติ	น้อยครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ			
4.ด้านการให้ความร่วมมือ								
1.ท่านสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้	7 (3.3)	18 (8.4)	32 (14.9)	77 (35.8)	81 (37.7)	3.96	1.08	สม่ำเสมอ
2.ท่านยอมรับมติในที่ประชุมแม้ว่าจะขัดกับความเห็นของท่าน	5 (2.3)	19 (8.8)	33 (15.3)	84 (39.1)	74 (34.4)	3.94	1.03	บ่อยครั้ง
3.ท่านอาสาช่วยเหลืองานที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร	13 (6.0)	15 (7.0)	43 (20.0)	70 (32.6)	74 (34.4)	3.82	1.16	สม่ำเสมอ
			รวม			3.91	1.09	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมที่บ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ ( $\bar{X} = 3.91$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้ ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านยอมรับมติในที่ประชุมแม้ว่าจะขัดกับความเห็นของท่าน ( $\bar{X} = 3.94$ ) และท่านอาสาช่วยเหลืองานที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร ( $\bar{X} = 3.82$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
	ไม่เคยปฏิบัติ	น้อยครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ			
1. ท่านมาทำงานตรงเวลา	5 (2.3)	14 (6.5)	26 (12.1)	76 (35.3)	94 (43.7)	4.12	1.01	สม่ำเสมอ
2. ท่านไม่นำเวลา งานไปใช้ส่วนตัว	6 (2.8)	32 (14.9)	68 (31.6)	64 (29.8)	45 (20.9)	3.51	1.07	นาน ๆ ครั้ง
3. ท่านช่วยประหยั ทรัพยากรภายใน องค์กร เช่น ปิดไฟ เมื่อไม่จำเป็น	4 (1.9)	11 (5.1)	29 (13.5)	86 (40.0)	85 (39.5)	4.10	0.95	บ่อยครั้ง
	รวม					3.91	1.05	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 27 พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของ  
องค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.91$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงาน  
ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านมาทำงานตรงเวลา ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมา มีพฤติกรรมที่  
ดีเกี่ยวกับการที่ท่านช่วยประหยัดทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ปิดไฟเมื่อไม่จำเป็น ( $\bar{X} = 4.10$ )  
และท่านไม่นำเวลาไปใช้ส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.51$ ) ตามลำดับ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
ด้านการให้ความช่วยเหลือ	3.78	1.12	บ่อยครั้ง
ด้านความสุภาพอ่อนน้อม	4.05	1.10	บ่อยครั้ง
ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	3.70	1.14	บ่อยครั้ง
ด้านการให้ความร่วมมือ	3.91	1.09	บ่อยครั้ง
ด้านความสำนึกในหน้าที่	3.91	1.05	บ่อยครั้ง
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>1.11</b>	<b>บ่อยครั้ง</b>

จากตารางที่ 28 พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ( $\bar{X} = 3.87$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านความสุภาพอ่อนน้อมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.05$ ) รองลงมา มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่เท่ากัน ( $\bar{X} = 3.91$ )

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร”

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นในองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาการสนับสนุนทางสังคมของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานในองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 215 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ (ต่อเดือน) และตำแหน่ง

ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 119 คน (ร้อยละ 55.3) มีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี จำนวน 73 คน (ร้อยละ 34.0) มีอายุงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี เท่ากัน จำนวนละ 44 คน (ร้อยละ 20.5) มีสถานภาพแต่งงาน จำนวน 115 คน (ร้อยละ 53.5) มีการศึกษาอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 67 คน (ร้อยละ 31.2) มีรายได้(ต่อเดือน) 5,000-10,000 บาท จำนวน 85 คน (ร้อยละ 39.5) และมีตำแหน่งงานเป็นลูกจ้าง จำนวน 110 คน (ร้อยละ 51.2)



## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานในองค์การภาครัฐแห่งนี้ มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นเพียงบางครั้ง (ค่าเฉลี่ย = 2.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.33 ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบแล้ว พบว่าพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากที่สุด รองลงมา มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายตามลำดับ

1.ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ที่บ่อยครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้น (ค่าเฉลี่ย = 3.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.13 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า พนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บ่อยครั้งมากที่สุด รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เพียงบางครั้งเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้น ( ค่าเฉลี่ย = 2.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.36 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์บ่อยครั้งมากที่สุด รองลงมาคือด้านการบริหารแบบวางเฉย ตามลำดับ

3.ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย พบว่า พนักงานมีการรับรู้เพียงนาน ๆ ครั้ง เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้น (ค่าเฉลี่ย = 2.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.11 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานมีการตอบสนองที่ล่าช้ากับปัญหาที่วิกฤต รองลงมา มีการรับรู้เกี่ยวกับการที่หัวหน้างานเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และหัวหน้างานละเลยและไม่ยอมแก้ไขปัญหา ตามลำดับ

## ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนทางสังคม

จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานในองค์การภาครัฐแห่งนี้ ได้รับการสนับสนุนทางสังคมในระดับที่มาก (ค่าเฉลี่ย = 3.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.05 ) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้วพบว่าพนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสารมากที่สุด รองลงมา ได้รับการสนับสนุนด้านการสนับสนุนทางอารมณ์ และด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม ตามลำดับ

1.ด้านการสนับสนุนทางอารมณ์ พบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคม ด้านอารมณ์จากบุคคลรอบข้างในระดับที่มาก ( ค่าเฉลี่ย = 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.02 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านช่วยเหลือ และให้กำลังใจเมื่อท่านมีเรื่องไม่สบายใจ รองลงมาได้รับการสนับสนุน

เกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านให้ความรักและความอบอุ่นแก่ท่าน และบุคคลรอบตัวท่านให้การยอมรับและฟังความคิดเห็นของท่าน ตามลำดับ

2.ด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม พบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคม เชิงรูปธรรมจากบุคคลรอบข้างอยู่ในระดับที่มาก ( ค่าเฉลี่ย = 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.16 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ แก่ท่านในบางโอกาส รองลงมา ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านช่วยเหลือเรื่องเงินทองหรือของต่าง ๆ ในยามจำเป็น ตามลำดับ

3.ด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคม ด้านข้อมูลข่าวสารจากบุคคลรอบข้างอยู่ในระดับที่มาก ( ค่าเฉลี่ย = 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.04 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำปรึกษา รองลงมา ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับการที่บุคคลรอบตัวท่านคอยแนะนำและให้ความช่วยเหลือปัญหาส่วนตัวของท่าน และบุคคลรอบตัวท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ท่าน ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรภาครัฐแห่งนี้มีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.11) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านความสุภาพอ่อนน้อมมากที่สุด รองลงมา มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่เท่ากัน

1.ด้านการให้ความช่วยเหลือ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ ( ค่าเฉลี่ย = 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.12 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความสมัครใจ รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีงานล้นมือ และการสอนวิธีการใช้อุปกรณ์การทำงานให้กับพนักงานใหม่ ตามลำดับ

2.ด้านความสุภาพอ่อนน้อม พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสุภาพอ่อนน้อม (ค่าเฉลี่ย = 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.10) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านจะขออนุญาตทุกครั้งก่อนหยิบสิ่งของผู้อื่นมาใช้ และไม่ส่งเสียงดังรบกวนการทำงานของผู้อื่น ตามลำดับ

3.ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ( ค่าเฉลี่ย = 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.14 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านไม่ปฏิเสธเมื่อมีผู้ขอร้องให้ช่วยทำงานขณะกำลังพักผ่อน รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด ไม่ทอดทิ้งเมื่อเกิดอุปสรรค และท่านเต็มใจที่จะทำงาน แม้ต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม ตามลำดับ

4.ด้านการให้ความร่วมมือ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมที่บ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ (ค่าเฉลี่ย = 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.09) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้ รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านยอมรับมติในที่ประชุมแม้ว่าจะขัดกับความเห็นของท่านและท่านอาสาช่วยเหลืองานที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร ตามลำดับ

5.ด้านความสำนึกในหน้าที่ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่ (ค่าเฉลี่ย = 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.05 ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านมาทำงานตรงเวลา รองลงมา มีพฤติกรรมที่ดีเกี่ยวกับการที่ท่านช่วยประหยัดทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ปิดไฟเมื่อไม่จำเป็น และท่านไม่นำเวลางานไปใช้ส่วนตัว ตามลำดับ

### การอภิปรายผล

จาก “ การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ” สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานองค์กรภาครัฐแห่งนี้ มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบที่แตกต่างกันไป โดยมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมา มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษานี้เป็นไปตามโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio(1999 : 9-32 อ้างถึงใน รัตติกรณัฏ จงวิศาล2545 : 39-45) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีการให้รางวัลตามสถานการณ์ และมีการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งจะพบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์หรือมีการเสริมแรงทางบวก มีประสิทธิผลในการจูงใจผู้อื่นให้บรรลุถึงระดับการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากพอเท่ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับ

สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไป ส่วนการบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด กล่าวโดยสรุปคือ จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรแห่งนี้มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากที่สุด มีการให้รางวัลตามสถานการณ์แก่พนักงานในระดับที่บ่อยครั้งกว่าการบริหารแบบวางเฉย และมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับที่น้อยที่สุดด้วย นั่นย่อมทำให้องค์กรแห่งนี้ มีพนักงานที่มีความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ มีการทุ่มเทความพยายาม และมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Bass and Avolio(1999: 9-32 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545 : 39-45) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ลักษณะของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสอดคล้องกับทฤษฎีนี้ คือการมีพฤติกรรมที่ดีด้านความสุภาพอ่อนน้อม รองลงมาคือด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่ เท่ากัน ตามลำดับ

2.จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรภาครัฐแห่งนี้ได้รับการสนับสนุนทางสังคมในระดับที่มาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้วพบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสารมากที่สุด รองลงมาได้รับการสนับสนุนด้านการสนับสนุนทางอารมณ์ และด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคมอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถนำมาตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้านสังคม จึงทำให้พนักงานในองค์กรแห่งนี้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจในตัวเองและเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกว่าคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมของ Rowe and Kahn(1998, อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 : 17) อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและต่อตัวเอง ตลอดจนทำให้องค์กรสามารถฝ่าฟันอุปสรรคและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

3.จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรภาครัฐแห่งนี้มีพฤติกรรมบ่อยครั้งเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีด้านความสุภาพอ่อนน้อมมากที่สุด รองลงมา มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่เท่ากัน ซึ่งพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ช่วยเพิ่มความสำเร็จให้กับองค์กรในด้านต่างๆ ได้ Organ (1998, อ้างถึงใน วรท วิลารธรรม 2546 : 45) อาทิเช่น เป็นการลดความจำเป็นในการดูแลรักษาทรัพยากรที่หายาก ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตที่มากขึ้น เกิดแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการประสานกิจกรรมระหว่างสมาชิกในทีมงาน ตลอดจนช่วยเพิ่มความสามารถให้

องค์การในการที่จะดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดี ให้มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะยาวต่อไปในอนาคตได้อีกด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 จากการศึกษาวิจัยพบว่า บริษัทควรจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น โดยนำหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และการจัดอบรมสัมมนา ตลอดจนมีการติดตามผลของการอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องต่อไป

1.2 พนักงานในองค์การภาครัฐแห่งนี้ ได้รับการสนับสนุนทางสังคมในระดับที่มาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้วพบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสารมากที่สุด รองลงมา ได้รับการสนับสนุนด้านการสนับสนุนทางอารมณ์ และด้านการสนับสนุนเชิงรูปธรรม ตามลำดับ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหากพนักงานได้รับการสนับสนุนทางสังคมอย่างเหมาะสมแล้วอาจจะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การได้ แต่อย่างไรก็ตาม หากองค์การต้องการให้พนักงานมีความจงรักภักดี และมีความคงอยู่กับองค์การในระยะยาว องค์การจึงควรมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานกับหัวหน้างาน การมอบของขวัญหรือการจัดเลี้ยงวันเกิดให้กับพนักงาน มีการแจ้งหรือส่งข้อมูลเกี่ยวกับข่าวคราวภายในองค์การ นโยบายหรือกฎระเบียบใหม่ๆ ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่ทราบด้วย และนอกจากนี้ควรมีการจัดสัมมนาหรืออาจจัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเพื่อลดความตึงเครียดจากการทำงานด้วย

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเท่านั้น ซึ่งจากการทบทวนเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังมีตัวแปรอีกหลายตัวที่มีความสำคัญและมีความน่าสนใจเกี่ยวกับพนักงานในองค์การ เช่น ผลการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ทัศนคติ ความพึงพอใจในการทำงาน คุณภาพการบริการ เป็นต้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาในตัวแปรดังกล่าวหรือตัวแปรอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ขอบเขตของความรู้ที่กว้างยิ่งขึ้น

## 2.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาคือ

ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่านั้น ซึ่งการศึกษาวินิจฉัยครั้งต่อไป อาจมีการศึกษาว่าตัวแปรดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามแนวคิดอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยศึกษา

2.4 จากประชากรกลุ่มตัวอย่างและองค์การภาครัฐที่ผู้วิจัยเลือก เป็นเพียงองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ดังนั้น หากต้องการให้งานวิจัยมีความละเอียดและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ควรศึกษาประชากรกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มองค์กรหรือกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ด้วย เพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับ

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

### บรรณานุกรม

- กมลกานต์ เทพรานนท์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของ ผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.
- กวี วงศ์พัฒ. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, 2536.
- กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมมองการณ์ไกล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- กัญจนากัญญา. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานศูนย์ บริหารจัดการเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.
- กัญญา พิรพัฒนานันท์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- เกษรา ชัยรังษีเลิศ. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทักษะคิดต่อ งานและภาวะผู้นำ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.
- จตุพร นาคิด. ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้คิดก้าวหน้าและการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของ นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2551. เข้าถึงได้จาก [http://library.cmu.ac.th/digital\\_collection/etheses/detail.php?id=21176&word=การสนับสนุนทางสังคม#](http://library.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/detail.php?id=21176&word=การสนับสนุนทางสังคม#)
- จันทร์พา ทัดภูธร. “การศึกษานิทธิพลของการสนับสนุนขององค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่าง หัวหน้างาน-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของนายจ้าง ที่มีต่อการตอบแทนของลูกจ้าง : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพพระดับปฏิบัติการประจำโรงพยาบาลของรัฐฯ สังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

จามจรี วงษาเย. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2551.

เข้าถึงได้จาก [http://library.cmu.ac.th/digital\\_collection/etheses/detail.php?id=22828&word=ภาวะผู้นำ#](http://library.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/detail.php?id=22828&word=ภาวะผู้นำ#)

ชญานิศ นิลแจ้ง. “การศึกษาการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2551. เข้าถึงได้จาก [http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Chaiwat\\_Toomthong/Chapter2.pdf](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Chaiwat_Toomthong/Chapter2.pdf)

ชรีพร วิเศษศักดิ์. “การสนับสนุนทางสังคม บุคลิกภาพ ความเครียดและพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจร สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549.

ณัฐยา ไพโรสงบ. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตอาหารว่างแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

เทพพนม เมืองแมนและสวีน สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท วิ.อินเตอร์ พรินท์ จำกัด, 2548.

นฤมล เรืองรุ่งขจรเดช. “ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค การสนับสนุนทางสังคม และความเครียดในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัทพัฒนาโปรแกรมระบบงานแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.



นวกัทร ภัทรหิรัญกนก. “ภาวะผู้นำแบบบารมี และการจูงใจของผู้นำทีมบริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงานบริหารในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก: ระบบโคเจนเนอเรชั่น.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

นิสรณ์ ชัยวิจิตมลากุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างสัญญาทางจิตวิทยากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

บุญศรี ชัยจิตามร. “สภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงสนับสนุนทางสังคม และความเหนื่อยหน่ายของพยาบาลประจำการในหออภิบาลผู้ป่วยอาการหนัก โรงพยาบาลของรัฐ.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

ประทานพร ทองเขียว. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2551. เข้าถึงได้จาก [http://library.cmu.ac.th/digital\\_collection/theses/detail.php?id=19825&word=พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร#](http://library.cmu.ac.th/digital_collection/theses/detail.php?id=19825&word=พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร#)

ประไพพร สิงหเดช. “การศึกษาคณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมความประพฤติ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา. “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

ภัทรนถน พันธุ์สีดา. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีพนักงานระดับปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2544.

เมธี ศรีวิริยะกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

รัตติกรณ ังวิศาล. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.” ปรินญาณิพนธ์ วท.ด (พฤติกรรมศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

\_\_\_\_\_. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 28, (มกราคม-มิถุนายน 2545): 31-48

ลาวัลย์ ปร้อมสุข. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

วรท วิลาวรรณ. “ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษาพนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ เครื่องซีเมนต์ไทย.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

วันดี ทับทิม. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน และประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม 1 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2551. เข้าถึงได้จาก [http://library.cmu.ac.th/digital\\_collection/theses/detail.php?id=7652& word=ภาวะผู้นำ#](http://library.cmu.ac.th/digital_collection/theses/detail.php?id=7652& word=ภาวะผู้นำ#)

วิไลรัตน์ ชัยนนถิ. การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของผู้ป่วยในหอผู้ป่วยหนักโรงพยาบาล  
สมเด็จพระยุพราช ปัว จังหวัดน่าน [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2551.

เข้าถึงได้จาก[http://library.cmu.ac.th/digital\\_collection/theses/detail.php?id=23394&word=การสนับสนุนทางสังคม](http://library.cmu.ac.th/digital_collection/theses/detail.php?id=23394&word=การสนับสนุนทางสังคม)

ศิริวรรณ หม่อมพ่อนุช. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สุจิตรา โอพารกิจวานิช. “การสนับสนุนทางสังคมกับคุณภาพชีวิตของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นจังหวัดปทุมธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2545.

สุปรียา ชื่นกลิ่น. “อิทธิพลของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

สุพิน เกษกุลปต์. พฤติกรรมองค์การ: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

สุภาวดี พูลคล้าย. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

อัญพร พูลทรัพย์. “บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษา กองรายได้ การประปานครหลวง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

อัมพร พิพิธเจริญพร. “ลักษณะบุคลิกภาพแบบ “The Big Five” พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และคุณภาพการบริการตามการรับรู้ของหัวหน้างาน : กรณีศึกษาศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

อิสระ บุญญะฤทธิ์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

เอกชัย บูรณชน. “ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่องาน การมีส่วนร่วมในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

วันที่ 1 ตุลาคม 2551

เรื่อง ขอความร่วมมือในการให้พนักงานช่วยตอบแบบสอบถาม  
เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้วยข้าพเจ้านางสาว นริศรา จะงาม รหัสประจำตัวนักศึกษา 1248056 เป็นนักศึกษาคณะ  
วิทยาการจัดการ สาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี  
กำลังทำการวิจัยเรื่อง “ การศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคมและ  
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ” จึง  
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติงานในองค์การของท่าน เพื่อที่  
จะนำข้อคิดเห็นที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งให้พนักงานองค์การทราบ เพื่อขอความ  
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบในการทำวิจัยให้สำเร็จ  
ลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาว นริศรา จะงาม)

ผลงานวิทยานิพนธ์นักศึกษา ระดับปริญญาตรี

(ศศ.อ.ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร)

อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย

### แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษา : องค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับหัวหน้างาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสนับสนุนของพนักงานจากบุคคลรอบข้าง

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2. แบบสอบถามนี้มิได้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการทดสอบ เพราะฉะนั้นจึงไม่มีคำตอบถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบข้อความทุกข้อให้ตรงกับความรู้สึกร หรือความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด โดยไม่จำเป็นต้องคำตอบของท่านจะเหมือนกับผู้อื่นเสมอไป

3. กรุณาตอบข้อความให้ครบทุกข้อเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง  
กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ.....ปี ( นับจากวันที่เกิดจนถึงปัจจุบัน )

3. อายุงาน.....ปี ( นับจากวันที่เริ่มทำงานครั้งแรกกับบริษัทจนถึงปัจจุบัน )

4. สถานภาพ  
 ( ) โสด ( ) แต่งงาน ( ) หม้าย   
 ( ) หย่าร้าง ( ) แยกกันอยู่

5. ระดับการศึกษา   
 ( ) มัธยมศึกษาปีที่ 3  
 ( ) มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.  
 ( ) ปวส. หรืออนุปริญญา  
 ( ) ปริญญาตรี  
 ( ) สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

6. รายได้ (ต่อเดือน)  
 ( ) 5,000 – 10,000 บาท ( ) 10,001 – 15,000 บาท   
 ( ) 15,001 – 20,000 บาท ( ) 20,001 – 25,000 บาท  
 ( ) 25,001 – 30,000 บาท ( ) 30,001 บาทขึ้นไป

7. ตำแหน่งงาน ระบุ.....



## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้างาน

คำชี้แจง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านในปัจจุบัน โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่เป็นความจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย	
1	หัวหน้างานหลีกเลี่ยงในการเข้าไปมีส่วน เกี่ยวข้องเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ ๆ ขึ้น						
2	หัวหน้างานต้องให้งานลืมห่วงก่อน จึงจะเริ่มดำเนินการได้						
3	หัวหน้างานกระตุ้นและสนับสนุนข้าพเจ้า ให้มองปัญหาอย่างหลากหลาย						
4	หัวหน้างานตอบสนองความต้องการของ ข้าพเจ้า เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการ ได้รับการสนับสนุนจากข้าพเจ้า						
5	หัวหน้างานละเอียด และไม่ยอมแก้ไขปัญหา						
6	หัวหน้างานต้องเห็นผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก่อน จึงจะเริ่มพยายามหาทางแก้ไข						
7	หัวหน้างานมองการณ์ไกลถึงความเป็นไป ได้ใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้นและท้าทาย						
8	หัวหน้างานบอกข้าพเจ้าอย่างชัดเจนว่า จะได้รับผลตอบแทนอะไร ถ้าทำงานได้ ตามมาตรฐานที่กำหนด						
9	เมื่อต้องการคำปรึกษา พนักงานต่างก็หาตัว หัวหน้างาน ไม่พบ						
10	หัวหน้างานระบุความสำคัญของการมี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน						
11	หัวหน้างานส่งเสริมพนักงานให้นำประเด็น ที่ยังไม่เป็นปัญหาขึ้นมาร่วมกันพิจารณา						
12	หัวหน้างานให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของข้าพเจ้า						

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้างาน (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย	
13	หัวหน้างานแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาด และมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูง						
14	การตัดสินใจของหัวหน้างานนั้นจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม						
15	หัวหน้างานใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด						
16	หัวหน้างานเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ						
17	หัวหน้างานแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ และค่านิยมที่ตนเองยึดถืออยู่						
18	หัวหน้างานแสดงให้เห็นความเชื่อของตนเองที่ว่า “งานใดยังไม่พั่ง ก็ยังไม่ต้องแก้ไข”						
19	หัวหน้าให้กำลังใจพนักงานอย่างต่อเนื่อง						
20	หัวหน้างานให้ความสนใจกับข้อผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงผลงานให้ได้มาตรฐาน						
21	หัวหน้างานหาวิธีต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา						
22	หัวหน้างานมีการตอบสนองที่ล่าช้ากับปัญหาที่วิกฤต						
23	หัวหน้างานทำให้ข้าพเจ้ามุ่งความสนใจว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้ผลงานสำเร็จ						
24	หัวหน้างานทำให้มั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากความสำเร็จในการทำงาน						
25	หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนข้าพเจ้ามีความนับถือ						
26	หัวหน้างานส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						
27	หัวหน้างานให้ความสนใจพนักงานที่ไม่ได้ได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นเท่าที่ควร						
28	หัวหน้างานแสดงความพึงพอใจเมื่อข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ดี						

### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง

**คำชี้แจง** ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง โดยบุคคลรอบข้างนี้อาจหมายถึง พ่อแม่ , พี่น้อง , ญาติ , เพื่อนร่วมงาน , หัวหน้างาน , ลูกน้อง , ลูกค้า หรือบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่รอบตัวท่าน โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นความจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ช่องนี้ ถ้า หรือ ผู้วิจัย
		เป็น จริง น้อย ที่สุด	เป็น จริง น้อย	เป็น จริง ปาน กลาง	เป็น จริง มาก	เป็น จริง มาก ที่สุด	
1	บุคคลรอบตัวท่านซักถามทุกข้อๆของท่าน						
2	บุคคลรอบตัวท่านให้การยอมรับและฟังความคิดเห็นของท่าน						
3	บุคคลรอบตัวท่านช่วยปลอบใจและให้กำลังใจเมื่อท่านมีเรื่องไม่สบายใจ						
4	บุคคลรอบตัวร่วมสังสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ						
5	บุคคลรอบตัวท่านให้ความรักและความอบอุ่นแก่ท่าน						
6	บุคคลรอบตัวท่านให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ท่านในบางโอกาส						
7	บุคคลรอบตัวท่านช่วยเหลือเรื่องเงินทองหรือของต่าง ๆ ในยามจำเป็น						
8	บุคคลรอบตัวท่านคอยตักเตือนเมื่อท่านคิดหรือกระทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม						
9	บุคคลรอบตัวท่านให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน						
10	บุคคลรอบตัวท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ท่าน						
11	บุคคลรอบตัวท่านรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำปรึกษา						
12	บุคคลรอบตัวท่านคอยแนะนำและให้ความช่วยเหลือปัญหาส่วนตัวของท่าน						

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในองค์กร  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็น ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด  
เพียงคำตอบเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ช่องนี้ ถ้า หวั ผู้วิจัย
		ไม่เคย ปฏิบัติ	น้อย ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	บ่อย ครั้ง	สม่ำเสมอ	
1	ท่านสอนวิธีการใช้อุปกรณ์การทำงานให้กับพนักงานใหม่						
2	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความสมัครใจ						
3	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีงานล้นมือ						
4	ท่านไม่ส่งเสียงดังรบกวนการทำงานของผู้อื่น						
5	ท่านเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น						
6	ท่านจะขออนุญาตทุกครั้งก่อนหยิบสิ่งของผู้อื่นมาใช้						
7	ท่านไม่ปฏิเสธเมื่อมีผู้ขอร้องให้ช่วยทำงาน ขณะกำลังพักผ่อน						
8	ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด						
9	ท่านเต็มใจที่จะทำงาน แม้ต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม						
10	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร						
11	ท่านยอมรับมติในที่ประชุมแม้ว่าจะขัดกับความเห็นของท่าน						
12	ท่านอาสาช่วยเหลืองานที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร						
13	ท่านมาทำงานตรงเวลา						
14	ท่านไม่นำเวลางานไปใช้ส่วนตัว						
15	ท่านช่วยประหยัดทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ปิดไฟเมื่อไม่จำเป็น						

