

อิทธิพลของพฤติกรรมกรมการมอบอำนาจของผู้ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน: อิทธิพลส่งผ่านของ  
การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ที่ถูกกำกับด้วยค่านิยมเชิงอนุรักษ์



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยา  
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE INFLUENCE OF LEADER EMPOWERING BEHAVIOR: THE MEDIATING EFFECT OF  
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND MODERATING EFFECT OF  
CONSERVATION VALUE

Mr. Nuttavut Jarunanun



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts Program in Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2017

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

อิทธิพลของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อ  
ความคิดสร้างสรรค์ในงาน: อิทธิพลส่งผ่านของการรับรู้  
การเสริมสร้างอำนาจในงาน ที่ถูกกำกับด้วยค่านิยมเชิง  
อนุรักษ์

โดย

นายณัฐวุฒิ จารุณานันท์

สาขาวิชา

จิตวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตน์กุล

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะจิตวิทยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณระพี สุทธิวรณ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.กฤษณ์ อริยะพุทธิพงศ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตน์กุล)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชยุตม์ ภิรมย์สมบัติ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัคนางค์ มณีศรี)

ณัฐวุฒิ จารุณานันท์ : อิทธิพลของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน: อิทธิพลส่งผ่านของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ที่ถูกกำกับด้วยค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (THE INFLUENCE OF LEADER EMPOWERING BEHAVIOR: THE MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND MODERATING EFFECT OF CONSERVATION VALUE) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร.ประพิมพ์พา จรรย์รัตนกุล, 98 หน้า.

งานวิจัยปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับบทบาทของภาวะผู้นำต่อกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือสำคัญในการนำองค์กรในหลาย ๆ ภาคส่วนไปสู่ความสำเร็จ การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ค่านิยมเชิงอนุรักษ์และความคิดสร้างสรรค์ในงาน ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานประจำชายและหญิงจากทั้งรัฐบาลและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีอายุงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 200 คน มีการดำเนินการวิจัยโดยให้ผู้ร่วมงานวิจัยตอบแบบสอบถามแบบกระดาษและออนไลน์วัดพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ และความคิดสร้างสรรค์ในงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสร้างสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม Mplus ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบ (indirect effect = .60,  $p < .001$ ) อย่างไรก็ตาม ไม่พบอิทธิพลกำกับของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน ผลการวิจัยชิ้นนี้สามารถนำไปใช้พัฒนานโยบายในองค์กรต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากร ทั้งยังสามารถนำไปใช้คัดสรรผู้นำที่มีพฤติกรรมการมอบอำนาจต่อไป

สาขาวิชา จิตวิทยา

ปีการศึกษา 2560

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5777608438 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORDS: LEADER EMPOWERING BEHAVIOR, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, CONSERVATION VALUE, CREATIVITY

NUTTAVUT JARUNANUN: THE INFLUENCE OF LEADER EMPOWERING BEHAVIOR: THE MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND MODERATING EFFECT OF CONSERVATION VALUE. ADVISOR: PRAPIMPA JARUNRATANAKUL, Ph.D., 98 pp.

A number of current studies have put emphasis on the role of leadership in the process of creativity initiation within organizations, as creativity is considered as a key to success for many industrial sectors. The purpose of this study was to examine the relationships among leader empowering behavior, psychological empowerment, conservation value and creativity in organizations. Participants were 200 full-time employees, who had been employed for at least 6 months and worked in public or private organizations located in the Bangkok Metropolitan Area. Each participant took part in the study by completing questionnaires of leader empowering behavior, psychological empowerment, conservation value and work creativity. SEM was performed by Mplus program to examine the study hypotheses. The results demonstrated that leader empowering behavior significantly predicted work creativity and the relationship was fully mediated by psychological empowerment (indirect effect = .60,  $p < .001$ ). However, the moderating effect of conservation value was not found. The findings of this study can be applied to improve organization policies to bring about more creativity from workers and can also be used to recruit new leaders with empowering behaviors.

Field of Study: Psychology

Academic Year: 2017

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงอย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความอดทนและเอาใจใส่ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ด้วยความเคารพรัก และสำนึกในความกรุณาอย่างสูงที่สุด

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และ อาจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ รวมถึง อาจารย์ ดร.กฤษณ์ อริยะพุทธิพงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัคนางค์ มณีศรี และ อาจารย์ ดร.ชยุตม์ ภิรมย์สมบัติ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ช่วยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากแก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะจิตวิทยาและอาจารย์ท่านอื่น ๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางวิชาการ และให้การเอาใจใส่แก่ผู้วิจัย รวมถึงเจ้าหน้าที่คณะจิตวิทยา โดยเฉพาะ คุณ วัลลภ สีเดชวีระ ที่คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกและประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัว ทั้ง คุณพ่อ คุณแม่ และพี่ชาย ที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาในครั้งนี้ พร้อมทั้งมอบความห่วงใย ให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ และเอาใจใส่เสมอมา

ขอบคุณคุณรู้ใจ ทัดติกา นันยากรสกุล ที่คอยถามไถ่และเป็นกำลังใจอันดีเยี่ยมในการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงเพื่อนร่วมรุ่นจิตวิทยาสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนที่คอยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะ พี่ ดิชิลา พัชรดำรงกุล ที่ให้การช่วยเหลือและให้คำปรึกษาทั้งเรื่องการเรียนและเรื่องอื่น ๆ เช่นเดียวกันกับ ชิตพล สุวรรณนที ที่ให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือทางสถิติจนผู้วิจัยสามารถใช้เครื่องมือได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และ พิมพ์ภัทร ชูตระกูล ที่คอยสร้างความบันเทิงให้บรรยากาศผ่อนคลายอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณทุกคนอย่างจริงใจมา ณ ที่นี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	4
1.    ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (work creativity).....	4
2.    พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (leader empowering behavior).....	6
3.    การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment).....	9
3.1.    ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำและการรับรู้การ เสริมสร้างอำนาจในงาน.....	11
4.    ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (conservation Value).....	13
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	17
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	17
สมมติฐานการวิจัย .....	18
คำนิยามที่ใช้ในงานวิจัย .....	18
ขอบเขตการวิจัย.....	20
ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย .....	20
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	20
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	22

กลุ่มตัวอย่าง .....	22
วิธีการพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มประชากรหรือผู้ร่วมการวิจัย.....	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	23
ตัวแปรควบคุม.....	25
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	26
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
บทที่ 3 ผลการวิจัย.....	39
สัญลักษณ์ที่ใช้ในงานวิจัย.....	39
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง .....	41
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น.....	44
2.1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย.....	44
2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	46
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มี อิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัว แปรส่งผ่าน .....	50
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มี อิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัว แปรส่งผ่านและมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ .....	54
บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย.....	60
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	67
รายการอ้างอิง .....	70
ภาคผนวก.....	76
ภาคผนวก ก .....	77



ภาคผนวก ข .....	78
ภาคผนวก ค .....	79
ภาคผนวก ง .....	87
ภาคผนวก จ .....	94
ภาคผนวก ฉ .....	97
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	98



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ภายในมาตร (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดทั้ง 4 มาตร ในงานวิจัย.....	27
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงแบบแยกองค์ประกอบและแบบรวมทั้งมาตรของมาตรวัดพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ .....	28
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบแยกองค์ประกอบและแบบรวมทั้งมาตรของมาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน.....	28
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบแยกองค์ประกอบและแบบรวมทั้งมาตรของมาตรวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์.....	29
ตารางที่ 5 สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ (N = 100).....	31
ตารางที่ 6 สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (N = 100) .....	33
ตารางที่ 7 สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (N = 100).....	35
ตารางที่ 8 สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ (N = 100).....	42
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 16 ตัวแปร ในงานวิจัย (N = 200).....	48
ตารางที่ 10 อิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) .....	53
ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loadings) ของแต่ละองค์ประกอบของตัวแปรพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำและการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน .....	54

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของมาตรวัดพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ.....	32
ภาพที่ 2 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของมาตรการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน .....	34
ภาพที่ 3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ .....	36
ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน.....	52
ภาพที่ 5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ .....	56
ภาพที่ 6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่มีการรวบรวมตัวบ่งชี้ในตัวแปรแฝงของพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีความหมายในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ .....	58

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบัน สิ่งต่าง ๆ ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันเกิดขึ้นมากมายโดยเฉพาะในโลกธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น สื่อ สินค้า หรือบริการ องค์กรแต่ละองค์กรต้องต่อสู้กันในเรื่องของธุรกิจด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอด (Amabile, 1988) ในบางครั้ง นวัตกรรมนั้นสามารถส่งผลกระทบต่ออย่างใหญ่หลวงต่อมนุษย์ และก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย เช่น การที่มนุษย์สามารถคิดค้นอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่สามารถทำให้ผู้ที่มีความบกพร่องทางสายตาหรือการได้ยินกลับมามองเห็นหรือได้ยินสิ่งที่ต่าง ๆ ได้อีกครั้ง ซึ่งสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดสิ่งที่เรียกว่า “ความคิดสร้างสรรค์” และยิ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ Özaralli (2015) ได้เน้นย้ำว่าเป็นหัวใจหลักของนวัตกรรม

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ทุกคนมีในระดับที่แตกต่างกันออกไป แต่สามารถที่จะพัฒนาให้มีความมากขึ้นกว่าเดิมได้ สิ่งที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์เกิดมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกตัวบุคคล (Oldham & Cummings, 1996) ทั้งนี้ นักคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ (interactionist) อย่าง Woodman และ Schoenfeldt (1989) ผู้ที่ได้เสนอโมเดลเชิงปฏิสัมพันธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ (interactionist model of creative behavior) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ตามมุมมองของนักคิดเชิงปฏิสัมพันธ์นั้น พฤติกรรมของสิ่งมีชีวิต ณ จุดหนึ่งของช่วงเวลาเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์อย่างซับซ้อนระหว่างสถานการณ์และตัวสิ่งมีชีวิตนั่นเอง ซึ่งทั้งสิ่งมีชีวิต สถานการณ์และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองสิ่งข้างต้นจะต้องได้รับการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจสิ่งมีชีวิตนั้นในสภาพแวดล้อมหนึ่งอย่างถ่องแท้ เฉกเช่นเดียวกับความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจากภายในตัวบุคคลและสถานการณ์จำเพาะ

ปัจจัยภายในนั้นประกอบไปด้วย บุคลิกภาพ เช่น การเปิดรับประสบการณ์ (George & Zhou, 2001; Silvia, Nusbaum, Berg, Martin, & O'Connor, 2009) ความรู้ ทักษะ พรสวรรค์ รูปแบบของกระบวนการการรู้คิด และแรงจูงใจของบุคคล (Amabile, 1988) นอกจากนี้ปัจจัยภายในดังกล่าวแล้ว เรื่องของค่านิยมส่วนบุคคลก็ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยภายใน (Woodman & Schoenfeldt, 1989) และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริบทของการทำงานและความคิดสร้างสรรค์เช่นเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นคือ แต่ละบุคคลจะนำค่านิยมส่วนตัวติดตัวมาเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางในการเลือกกระทำหรือประเมินพฤติกรรมและเหตุการณ์ต่าง ๆ (Schwartz, 1992) ซึ่งจะทำให้วิธีการคิดหรือการทำงานของแต่ละคนนั้นแตกต่างกันออกไปตามค่านิยมของแต่ละบุคคล ค่านิยมนั้นมีหลากหลายด้านด้วยกัน

(Schwartz, 2003) ซึ่งค่านิยมแต่ละด้านมีอิทธิพลต่อความความคิดสร้างสรรค์ในทิศทางที่แตกต่างกันออกไป (Dollinger, Burke, & Gump, 2007; Kasof, Chen, Himsel, & Greenberger, 2010) ส่วนด้านที่มีความน่าสนใจและยังไม่ได้ถูกนำมาศึกษาร่วมกับความความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยภายนอกของการเกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ คือ ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ซึ่งหมายถึงการยึดถือในเรื่องธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition) การคล้อยตาม (conformity) และความปลอดภัย (security) ของบุคคล (Schwartz, 2003) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลได้

ทั้งนี้ ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาอิทธิพลของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ เช่น งานวิจัยของ Shin และ Zhou (2003) ได้ค้นพบว่า บุคคลที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ในระดับสูงมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคคลที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ในระดับต่ำเมื่อรับรู้ว่าคุณำของตนเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) ซึ่งหมายถึงหากบุคคลมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงก็จะตอบสนองต่อผู้นำแบบนักปฏิรูปได้ดีกว่านั่นเอง ดังนั้นผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญสำหรับการนำมาศึกษาร่วมกับพฤติกรรมผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ

ส่วนปัจจัยภายนอกของบุคคลนั้นมีความสำคัญมากเช่นเดียวกันและสามารถส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลได้ (Amabile, 1983) แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์มาพอสมควรแล้ว แต่ยังคงต้องมีการศึกษาอิทธิพลจากสถานการณ์จำเพาะ เช่น หัวหน้างานที่อาจจะมื่ออิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่ครอบคลุมและเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจะต้องมีการศึกษาปัจจัยภายนอกของบุคคลที่อาจจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้ว่า ปัจจัยภายนอกนั้นมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เช่น วัฒนธรรมขององค์การ (organizational culture) อย่าง วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นนวัตกรรม (innovative culture) นั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (Koberg & Chusmir, 1987) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ สภาพบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุน และผู้นำที่มอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Hon, 2012) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเล็งเห็นถึงปัจจัยที่น่าจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การโดยตรงคือ ผู้นำหรือหัวหน้างานนั่นเอง ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมนั้นมีมากมายและมีผลต่อบุคลากรในองค์การแตกต่างกันไป เช่น Pieterse, Van, Knippenberg, Schippers, และ Stam (2010) พบว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีอิทธิพลทางลบต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และยังพบอิทธิพลเชิงกำกบ (moderating effect) เช่นกัน กล่าวคือ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment) เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผู้นำแบบ

นักปฏิรูปและความคิดสร้างสรรค์ และความสัมพันธ์ทางลบระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถแปลความได้ว่า ไม่ว่าจะรับรู้ว่าเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปสูงหรือต่ำ หากบุคลากรมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานต่ำ บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อรับรู้ว่าเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปสูง หากมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูง บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรที่มีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานต่ำ แต่ในทิศทางตรงกันข้าม เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูง บุคลากรจะมีความคิดสร้างสรรค์ต่ำกว่าบุคลากรที่รับรู้ว่าเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่ำ หากมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูง

งานวิจัยของ Pieterse และคณะ (2010) แสดงให้เห็นว่าการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ Thomas และ Velthouse (1990) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่เกิดจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานโดยตรงและแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Amabile, 1983) ทั้งนี้ การศึกษาในบริบทของผู้นำในงานนั้นควรจะศึกษาทั้งปัจจัยด้านผู้นำและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่กว้างขวางตามคำแนะนำของ Graen และ Uhl-Bien (1995) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำตามคำแนะนำ โดยศึกษาทั้งพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่เป็นปัจจัยทางด้านผู้นำและการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่เป็นปัจจัยด้านผู้ตาม อีกทั้งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งผลต่อผู้ตามนั้นยังมีความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (leader-member exchange) ในแง่ของความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ กล่าวคือ หากผู้นำมีพฤติกรรมที่ต้อยตางหนึ่ง ผู้ตามจะตอบสนองต่อผู้นำในทางที่ดีลักษณะหนึ่ง โดยการตอบสนองที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อความสัมพันธ์ในงานพัฒนาไปสู่ความไว้วางใจ ให้เกียรติและรับผิดชอบซึ่งกันและกัน เช่น เมื่อผู้นำให้อิสระทางความคิดหรือการกระทำในการทำงาน ผู้ตามจะใช้สิทธิ์นั้นและมีแรงจูงใจในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมา ดังที่ Tierney, Farmer, และ Graen (1999) ได้ค้นพบว่า การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานได้ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจภายในที่จะผลิตความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญคือ ผู้ตามจะต้องรับรู้ถึงการแสดงพฤติกรรมของหัวหน้า ซึ่งก็จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคลหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ตามแต่ละคนรับรู้พฤติกรรมผู้นำคนเดียวกันแตกต่างกันออกไปนั่นเอง (Graen & Uhl-Bien, 1995)

ในโลกของการทำงานนั้นไม่ว่าจะเป็นช่วงต้นหรือปลายของชีวิตการทำงาน การพบเจอหัวหน้างานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และการปฏิบัติของหัวหน้างานนั้นมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งในทางที่ดีและไม่ดี ยกตัวอย่างเช่น หากหัวหน้าเป็นผู้ที่คอยให้การสนับสนุน มีวิสัยทัศน์ที่ดีหรือเป็น

ตัวอย่างที่ดีในการทำงาน จะทำให้ลูกน้องเกิดความไว้วางใจและพึงพอใจ ซึ่งจะทำให้เกิดผลประโยชน์ที่ส่งผลดีต่อองค์การในภาพรวม (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) แต่หากผู้นำมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับลักษณะข้างต้น จะก่อให้เกิดผลเสียต่อทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเช่นเดียวกัน พฤติกรรมการให้อิสระเสรี การให้ทรัพยากร เช่น ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในด้านการทำงานหรือการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรสำคัญที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในบุคลากรได้ (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996) ผลการวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรนั้นได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ Oldham และ Cummings (1996) ได้กล่าวเอาไว้ ดังนั้นการศึกษาผู้นำในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้สาเหตุสำคัญของการศึกษาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นคือ การที่องค์การสามารถยืดหยุ่นและเจริญรุ่งเรืองอยู่ในโลกของธุรกิจได้นั้นจะต้องพึ่งพาศักยภาพในด้านความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรอย่างเต็มที่เพื่อคงไว้ซึ่งการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญของการอยู่รอดขององค์การธุรกิจต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในบุคคลที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญ เนื่องจากพฤติกรรมกรมอบอำนาจนั้นจะส่งเสริมให้เกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ในงานได้ ส่วนปัจจัยภายในตัวบุคคล ผู้วิจัยเลือกการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในฐานะที่เป็นแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน และค่านิยมเชิงอนุรักษ์เนื่องมาจากค่านิยมเชิงอนุรักษ์นี้อาจเป็นสิ่งขัดขวางการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Dollinger et al., 2007) ดังนั้นการศึกษาอิทธิพลของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานของผู้ตามและความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญ

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (work creativity)

มีการศึกษาเรื่องความคิดสร้างสรรค์จำนวนมากในอดีต โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นการมุ่งความสนใจไปยังตัวแปรบุคลิกลักษณะของแต่ละคน ซึ่งเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไรก็ตาม Amabile (1983) มีความเห็นว่าการมุ่งความสนใจไปที่ตัวแปรเฉพาะตัวบุคคล เช่น พันธุกรรมนั้นแคบเกินไปและชี้ให้เห็นว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายที่เป็นปัจจัย

ในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ดังนั้นจะเป็นการดีที่สุด หากนิยามคำจำกัดความของความคิดสร้างสรรค์ออกมาในรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลพวงมาจากทั้งลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ความสามารถในการรู้คิดและปัจจัยทางสภาพแวดล้อมทางสังคม แทนที่จะเป็นพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

Amabile (1988) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์เอาไว้ว่าเป็นการผลิตความคิด หรือการแสดงพฤติกรรมหรือแม้กระทั่งกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิดสองลักษณะ ได้แก่ 1) ความแปลกใหม่ (novelty) และ 2) มีประโยชน์ (usefulness) ที่ผ่านการคิดจากคนหนึ่งคนหรือจากกลุ่มบุคคลขนาดเล็กที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งการมุ่งเน้นไปที่การผลิตนี้จะทำให้สามารถมองเห็นถึงคุณภาพของบุคคล ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม รวมถึงกระบวนการคิดที่เกี่ยวข้องกับการผลิตความคิดเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ หลักสำคัญที่จะตัดสินผลผลิตทางความคิดหรือการตอบสนองหนึ่ง ๆ ว่ามีความสร้างสรรค์หรือไม่นั้นจะต้องพิจารณาด้วยว่าเส้นทางการนำไปสู่ผลลัพธ์ทางความคิดมีวิธีการที่ชัดเจนตายตัวหรือไม่ หากเส้นทางการนั้นประกอบไปด้วยวิธีการใหม่ ๆ ไม่ตายตัว ผลผลิตทางความคิดนั้นถือได้ว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, 1983)

ตามทฤษฎีองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ (componential theory) ของ Amabile (1983) องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการผลิตความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ

1. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำ (domain-relevant skills) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพรสวรรค์ที่เป็นตัวกำหนดระดับของความคิดสร้างสรรค์ในแต่ละบุคคล
2. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ (creativity-relevant skills) เป็นทักษะที่ประกอบไปด้วยรูปแบบการรู้คิดที่เกี่ยวข้องกับการมีมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาหรือการใช้วิธีการนอกกรอบที่จะนำไปสู่วิธีการคิดในรูปแบบใหม่ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับวิธีการคิดนอกกรอบสำหรับการผลิตความคิดใหม่ ๆ ด้วย นอกจากนี้ทักษะด้านนี้ยังมีรูปแบบการทำงาน เช่น ความสามารถในการจดจ่อกับสิ่งที่ทำเป็นระยะเวลานานเป็นตัวแปรสำคัญ และยังขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวกับความเป็นปัจเจก ความมีวินัยและการไม่คล้อยตามผู้อื่นในเรื่องของความคิดหรือการไม่ฟังพากการยอมรับทางสังคมด้วย
3. แรงจูงใจในงาน (task motivation) ซึ่งแบ่งได้เป็นสองรูปแบบด้วยกันนั่นคือ แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) และแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) โดยแรงจูงใจภายในนั้นเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลต่อการทำงาน ซึ่งมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในทางบวก ส่วนแรงจูงใจภายนอกนั้นเป็นสิ่งที่ จะเข้ามามีส่วนหากแรงจูงใจภายในลดต่ำลง



อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหนึ่งสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์นั่นคือ “นวัตกรรม” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาจากความคิดสร้างสรรค์ โดยนวัตกรรมนั้นไม่ได้หมายถึงความคิดที่แปลกใหม่แต่เป็นการนำความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ไปใช้และก่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม เช่น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือการบริการ (Amabile, 1988) อีกนัยหนึ่ง นวัตกรรมเป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์และในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาความคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Amabile (1988) เนื่องจากมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

นอกจากปัจจัยภายในที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแล้ว ปัจจัยภายนอกก็มีส่วนต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเช่นเดียวกัน ดังที่ Woodman และ Schoenfeldt (1989) ได้กล่าวเอาไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นผลผลิตที่ซับซ้อนจากพฤติกรรมของตัวบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยสถานการณ์ดังกล่าวนี้หมายถึงอิทธิพลจากบริบททางสังคมที่อาจจะส่งผลในทางส่งเสริมหรือยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ โดยสรุปแล้วความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากหลากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น รูปแบบการรู้คิด ความสามารถ บุคลิกภาพ ความรู้ แรงจูงใจ อิทธิพลทางสังคม หรืออิทธิพลทางจากสถานการณ์เฉพาะ

จากที่ได้กล่าวมา ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญมากและได้ถูกสังเกตเห็นจากทั้ง Amabile (1983) Oldham และ Cummings (1996) และ Woodman และ Schoenfeldt (1989) ซึ่งหนึ่งในปัจจัยภายนอกที่สำคัญภายในองค์การนั้นคือหัวหน้างานผู้เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดและนี่จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การศึกษาอิทธิพลของหัวหน้างานที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญ

## 2. พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (leader empowering behavior)

Konczak, Stelly, และ Trusty (2000) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าทำการส่งมอบอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรู้สึถึงการควบคุมในงานของตนเอง

จากการศึกษาของ Konczak และคณะ (2000) พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีทั้งหมด 6 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

1. การกระจายอำนาจ (delegation of authority) เมื่อผู้นำเสริมสร้างอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการกระจายอำนาจแล้ว แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ (accountability) เป็นพฤติกรรมกระตุ้นเตือนให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ในผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะส่งผลต่อการผลลัพธ์ในการทำงาน

3. การแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-directed decision making) คือ การชี้ทางของผู้นำไปสู่การตัดสินใจด้วยตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ได้รับการชี้ทางนั้นรับรู้ถึงอำนาจในการตัดสินใจและการควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง และเปรียบเสมือนแรงจูงใจสำคัญในการทำงาน

4. การแบ่งปันข้อมูล (information sharing) เป็นการมอบทรัพยากรในด้านการทำงานที่สำคัญ ซึ่งทรัพยากรดังกล่าวคือ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในด้านการทำงานที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อไป

5. การพัฒนาทักษะ (skill development) คือ การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับเน้นย้ำในเรื่องของการพัฒนาทักษะว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

6. การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ (coaching for innovative performance) เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ แม้ว่าจะมีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม และการลองผิดลองถูกจะทำให้ได้ประสบการณ์มากมาย ในขณะเดียวกัน Arnold, Arad, Rhoades, และ Drasgow (2000) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำเช่นกัน แต่องค์ประกอบของภาวะสันนิษฐานนั้นมีความแตกต่างจากของ Konczak และคณะ (2000) ซึ่งพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำของ Arnold และคณะ นั้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การนำเป็นแบบอย่าง (leading by example) 2. การให้ส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participative decision-making) 3. การฝึกสอน (coaching) 4. การให้ข้อมูล (informing) และการแสดงความใส่ใจและปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มการทำงาน (showing concern/interacting with the team)

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้เลือกภาวะสันนิษฐานของ Konczak และคณะ (2000) มาใช้ในงานวิจัยเนื่องจากองค์ประกอบต่าง ๆ ส่วนมากนั้นน่าจะก่อให้เกิดความรู้สึกของการมีอิสระและอำนาจในการควบคุมการทำงานของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Amabile et al., 1996) นอกจากนี้องค์ประกอบการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์นั้นยังเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีส่วนทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย ดังที่ Jung, Chow, และ Wu (2003) ได้พบว่าบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นส่งผลทางบวกต่อจำนวนการจดสิทธิบัตรและรายได้สุทธิของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไต้หวัน โดยมีผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ในบริบทของการทำงาน แนวทางหรือโครงสร้างของการทำงานในองค์การนั้นส่งผลอย่างมากต่อแรงจูงใจที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Oldham & Cumming, 1996) โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งเมื่อข้อเรียกร้องในงานนั้นมีสูง บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะมุ่งความสนใจไปที่ตัวงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งในขณะเดียวกันนั้นการแสวงหาทางเลือกอื่นในการนำมาช่วยเสริมสร้างทรัพยากรในด้านการทำงานจะยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย โดยทรัพยากรเหล่านั้นจะเป็นตัวช่วยในการผลิตความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลได้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าบุคคลที่สามารถเสริมสร้างทรัพยากรเหล่านั้นได้คือ ผู้นำและในขณะเดียวกันนั้น ผู้นำอาจจะกลายเป็นข้อเรียกร้องในการทำงานได้เช่นกัน ดังนั้นการศึกษาอิทธิพลของผู้นำต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถูกนำมาศึกษามากพอสมควรและพบว่าพฤติกรรมเหล่านั้นส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร ดังเช่นที่ Tesluk, Farr, และ Klein (1997) ได้กล่าวเอาไว้ว่า บรรยากาศในการทำงานนั้นส่งผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ส่วนหนึ่งเกิดมาจากพฤติกรรมผู้นำในองค์กร นอกจากนั้นยังมีการสนับสนุนการรับรู้ความสามารถในตน (self-efficacy) และการส่งเสริมการมีอิสระในการทำงานที่สามารถก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้จากผู้นำทั้งสิ้นและยังมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ กล่าวคือ การพัฒนาทักษะและการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลลงอันสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดการรับรู้ความสามารถในตน ส่วนการกระจายอำนาจและการแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเองนั้นจะทำให้เกิดความรู้สึกการมีอิสระในการทำงานและในบริษัทที่มีศักยภาพสูงในด้านนวัตกรรมนั้นมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพสูง นั่นคือ การแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรม Özaralli (2015) ได้พบเช่นกันว่าพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ และยังมีการวิเคราะห์แยกองค์ประกอบโดยนำองค์ประกอบ “การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่” ของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์และพบว่า การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่และความคิดสร้างสรรค์นั้นมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และในทิศทางเดียวกันงานวิจัยของ Amabile และคณะ (1996) ที่ได้ค้นพบว่าการให้อิสระเสรีในการคิดหรือกระทำในงานของตน ซึ่งเปรียบเสมือนการมอบอำนาจในองค์ประกอบของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ รวมถึงการส่งเสริมจากองค์กรในด้านการผลิตความคิดแปลกใหม่และเป็นประโยชน์และการให้ทรัพยากรนั้นส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานทั้งสิ้น นอกเหนือจากพฤติกรรมแล้ว ความฉลาดทางด้านอารมณ์ของผู้นำ เช่น การควบคุมอารมณ์หรือการรับรู้อารมณ์ผู้อื่นยังส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย (Rego, Sousa, Pina e Cunha, Correia, & Saur-Amaral, 2007) ทั้งนี้ Rego และคณะ (2007) ยังได้ค้นพบอีกว่าผู้นำแบบแท้จริง (authentic leadership) มี

อิทธิพลทางบวกต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรโดยมีต้นทุนทางจิตวิทยา (psychological capital) เป็นตัวแปรส่งผ่านอีกด้วย ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีผลอย่างมากต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากการค้นพบข้างต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ยังมีการค้นพบอีกว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำตามแนวคิดของ Konczak และคณะ (2000) ยังส่งผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ภายในตัวบุคคลอีกด้วย ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยของ Özaralli (2015) ว่าพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำนั้นมีอิทธิพลทางตรงและเป็นอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรจากองค์การด้านเทคโนโลยีและการบริการในเมืองอิสตันบูลประเทศตุรกี โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรกำกับ

*สมมติฐาน* : พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน

### 3. การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment)

Thomas และ Velthouse (1990) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างอำนาจในงานไว้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มาจากภายใน รวมถึงความรู้สึกถึงการมีอำนาจและความสามารถ ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดการรับรู้ความสามารถในตน (self-efficacy) ของ Conger และ Kanungo (1988) โดย Thomas และ Velthouse ได้กล่าวไว้ว่าการเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากองค์ประกอบเดียวแต่มีอยู่หลายแง่มุมด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้านด้วยกันนั้นคือ ความหมายในงาน ความสามารถในงาน การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง และการมีอิทธิพลต่องาน และต่อมา Spreitzer (1995) ได้มีการทำวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และได้องค์ประกอบตรงตามที่กล่าวมา รวมถึงได้สรุปโดยให้ความหมายไว้ว่าเป็นภาวะสันนิษฐานด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและแสดงออกมาในรูปแบบของการรู้คิด 4 แบบซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความหมายในงาน (meaning) คือ การรับรู้ถึงคุณค่าในจุดมุ่งหมายของการทำงาน โดยนำมาเปรียบเทียบกับงานในอุดมคติหรือมาตรฐานส่วนตัว
2. ความสามารถในงาน (competence) เป็นความเชื่อในเรื่องความสามารถของแต่ละบุคคลในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งความเชื่อในเรื่องความสามารถของตน (self-efficacy) นี้เป็นสิ่งเดียวกับสิ่งที่ Bandura (1977) ได้กล่าวไว้
3. การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) หรือ choice (Thomas & Velthouse, 1990) ความรู้สึกถึงการมีทางเลือกหรืออิสระในการริเริ่มหรือกำหนดพฤติกรรมของตนเองและสามารถที่จะตัดสินใจและควบคุมวิธีการทำงานให้เป็นไปในรูปแบบที่ตนเองต้องการ

4. การมีอิทธิพลต่องาน (impact) เป็นระดับของการมีอิทธิพลต่องานของตนเองในการจัดการ วางแผนหรือดำเนินงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ได้รับผลกระทบจากบริบทของการทำงาน ดังนั้นจึงไม่สามารถสร้างสิ่งนี้ขึ้นเองได้

Spreitzer ยังกล่าวอีกว่าการรู้คิด 4 แบบดังกล่าวเป็นการกำหนดทิศทางด้วยตนเองในเรื่องของบทบาทหน้าที่การทำงาน ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางที่บุคคลหนึ่งปรารถนาหรือรู้สึกว่าคุณสามารถควบคุมจัดการบทบาทการทำงานของตนเองรวมถึงบริบทแวดล้อมด้วย และการขาดเพียงแค่แรงจูงใจขององค์ประกอบทั้งหมดของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานจะทำให้ความรู้สึกถึงการเสริมสร้างในงานโดยรวมนั้นลดลง

การเลือกศึกษาตามองค์ประกอบของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานของ Spreitzer (1995) มีเหตุผลเนื่องมาจากเป็นภาวะสันนิษฐานที่ใช้การอย่างแพร่หลายในบริบทขององค์การและ Spreitzer เองยังได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาเพื่อพัฒนาและทดสอบความตรงของมาตรการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานของผู้วิจัยนั้นทำขึ้นเพื่อใช้ในบริบทของการทำงานโดยเฉพาะ

ตามทฤษฎีองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile (1983) นั้น มีอยู่ 3 องค์ประกอบด้วยกันที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย 1. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำ 2. ทักษะที่เกี่ยวข้องความคิดสร้างสรรค์และ 3. แรงจูงใจในงาน ซึ่งแรงจูงใจในงานนี้ เป็นสิ่งที่สำคัญไม่แพ้สององค์ประกอบแรก แรงจูงใจที่ว่านี้จะต้องเป็นแรงจูงใจที่เกิดมาจากภายในจึงจะทำให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ได้ ในโมเดลการรู้คิดในการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานของ Thomas และ Velthouse (1990) ระบุไว้ว่าแรงจูงใจในงานจากภายในนั้นเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่มาจากการทำงานโดยตรงและได้รับการตีความไปในทางบวก ความรู้สึกทางบวกนี้จะเกิดขึ้นมาจากความรู้สึกถึงการมีอำนาจในงาน ดังนั้นความรู้สึกถึงการเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นจึงเป็นแรงจูงใจในงานจากภายในที่เกิดขึ้นโดยตรงจากตัวบุคคล ด้วยเหตุผลนี้ ผู้วิจัยจึงคิดว่าการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นจะสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรได้

จากการศึกษาที่ผ่านมารู้การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้น สามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ในแต่ละบุคคลได้ โดย Gumusluoglu และ Ilsev (2009) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลจากผู้นำต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์จำนวน 163 คนจาก 43 บริษัทในประเทศตุรกี และได้พบผลว่าการเสริมสร้างอำนาจในงานของตัวบุคลากรในองค์กรนั้นสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ได้ในทางบวก ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sun, Zhang, Qi, และ Chen (2012) ที่พบว่าการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างโครงสร้างการเสริมสร้างอำนาจในงาน (empowerment structure) และความคิดสร้างสรรค์ในงาน ในขณะเดียวกัน Wang และ Cheng (2010) ยังพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างวิศวกรแผนกวิจัยและพัฒนาใน

บริษัทผลิตเทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศได้หวั่นนั้น การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยที่พบผลการวิจัยในทิศทางตรงกันข้ามเช่นกัน โดย Jung และคณะ (2003) พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างบุคลากรจากบริษัทอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นมีอิทธิพลทางลบต่อนวัตกรรมของบริษัท ซึ่งวัดนวัตกรรมจากจำนวนการจดสิทธิบัตรและจำนวนเงินที่ลงทุนในแผนวิจัยและพัฒนาของบริษัท

นอกจากนี้ Alge, Ballinger, Tangirala, และ Oakley (2006) ยังพบอีกเช่นกันว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการเสริมสร้างอำนาจในงานจะมีอิสระในการผลิตความคิดใหม่ ๆ และยังมีมั่นใจว่าความคิดใหม่เหล่านั้นจะถูกให้คุณค่า ดังนั้นเมื่อระดับของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเพิ่มขึ้น จึงทำให้คิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

*สมมติฐาน* : การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน

### 3.1. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำและการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

Spreitzer (1995) ได้ตั้งสมมติฐานและได้ค้นพบว่าการเกิดการเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นได้รับอิทธิพลมาจากบริบทในด้านการทำงานหรือสภาพแวดล้อม ซึ่งสิ่งสำคัญจากสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเสริมสร้างอำนาจในงานก็คือ สภาพการควบคุมตนเองของบุคคล (locus of control) และการให้ข้อมูล (information) โดยสภาพการควบคุมตนเองของบุคคลนั้นจะเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลเชื่อว่าเป็นคนที่สามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด หากเป็นเกิดการควบคุมตนเองจากภายใน (internal locus of control) บุคคลจะเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาจากตนเองและตนเองเป็นผู้ควบคุมสิ่งต่าง ๆ ไม่ใช่เพราะอิทธิพลภายนอก หากมีความเชื่อเช่นนี้จะทำให้เกิดการเสริมสร้างอำนาจในงานได้ ในขณะเดียวกัน การได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานก็มีส่วนส่งเสริมให้เกิดทรัพยากรที่จะนำมาไปสู่การเสริมสร้างอำนาจเช่นเดียวกัน ซึ่งการได้รับข้อมูลในด้านการงานนั้นเป็นปัจจัยภายนอกและจะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

เหตุผลที่ผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำและการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานคือ มีองค์ประกอบมากมายของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่จะนำไปสู่การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานได้ เช่น การกระจายอำนาจและการแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกถึงการกำหนดการตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เมื่อสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองแล้ว สิ่งที่มาคือการมีอิทธิพลต่องานของตน ส่วนการแบ่งปันข้อมูล การพัฒนาทักษะและการฝึกฝนเพื่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์นั้นสามารถทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสามารถใน

ตน และการเน้นย้ำถึงเรื่องการมีสำนึกในหน้าที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนกำลังทำนั้น มีความหมายกับตนมากเพียงใด สุดท้ายการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจในงานชนิดหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานได้ ดังเช่นที่ Raub และ Robert (2010) ค้นพบว่าในประเทศจากหลาย ๆ ทวีป ไม่ว่าจะเป็น เอเชีย ตะวันออกกลางหรือออสเตรเลีย พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำสามารถทำนายการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานได้ในทางบวกและการรับรู้เสริมสร้างอำนาจนี้ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นการทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีค่านิยมด้านอำนาจเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและพฤติกรรมการทำงานที่ท้าทาย ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำนั้นมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรซึ่งจะส่งผลในทางบวกต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อไป

นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Gumusluoglu และ Ilsev (2009) ที่ได้กล่าวไปข้างต้น การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานนั้นได้รับอิทธิพลจากผู้นำหรือหัวหน้างานเช่นเดียวกัน โดย Gumusluoglu และ Ilsev พบว่า ก่อนที่บุคลากรจะเกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานจะต้องมีหัวหน้างานที่เป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปด้วย อีกนัยหนึ่งคือผู้นำแบบนักปฏิรูปจะก่อให้เกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานในตัวบุคลากร ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้นำแบบนักปฏิรูปยังมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำในแง่ที่ว่า พฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ต่างมีส่วนทำให้เกิด แรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้นำสองแบบข้างต้นยังทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจหรือการรับรู้ความสามารถในตนและความรู้สึกถึงการมีความหมายของงานที่ทำ เช่น องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และ การส่งอิทธิพลเชิงอุดมคติ (idealized influence) ของพฤติกรรมผู้นำแบบนักปฏิรูป และองค์ประกอบการพัฒนาทักษะของพฤติกรรมการมอบอำนาจจะทำให้เกิดความมั่นใจหรือการรับรู้ความสามารถในตนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานได้

ในทิศทางเดียวกัน Zhang และ Bartol (2010) ได้ดำเนินการวิจัยกับพนักงานบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศในสาธารณรัฐประชาชนจีนและพบว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ได้ในทางบวกโดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ Ahearne, Mathieu, และ Rapp (2005) ยังพบอีกว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำสามารถทำให้เกิดการรับรู้ความสามารถในตน (self-efficacy) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ดังนั้นข้อค้นพบเหล่านี้

แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกตัวบุคคลอย่างพฤติกรรมของหัวหน้างานมีความสำคัญต่อการเกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ และการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นเปรียบเสมือนแรงจูงใจในบริบทของการทำงานโดยตรงที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ Menon (2001) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำไม่สามารถส่งผลลัพธ์ที่มุ่งหวังไว้ หากบุคลากรไม่รับรู้ถึงการเสริมสร้างอำนาจในงาน

**สมมติฐาน :** พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

จากสมมติฐานทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐาน :** พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานโดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

#### 4. ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (conservation Value)

คนแต่ละคนนั้นต่างมีค่านิยมแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อม การเลี้ยงดูหรือสาเหตุอื่นอีกมากมาย โดย Schwartz (2003) ได้ให้ความหมายของค่านิยมเอาไว้ว่า เป็นความเชื่อของบุคคลที่มีโครงสร้างทางการรู้คิดที่เชื่อมโยงกับอารมณ์ความรู้สึก และยังเป็นเกณฑ์ส่วนบุคคลที่จะนำไปตัดสินสิ่งต่าง ๆ ว่าดี เหมาะสมหรือมีคุณค่าหรือไม่ โดยค่านิยมหลักของมนุษย์มีทั้งหมด 10 ด้านด้วยกัน ประกอบไปด้วย

1. อำนาจ (power) หมายถึงสถานะทางสังคม ยศศักดิ์ และความสามารถในการควบคุมทั้งผู้คนและทรัพยากร
2. ความสำเร็จ (achievement) หมายถึงการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลผ่านการแสดงความสามารถตามมาตรฐานของสังคม
3. ความสุขสบาย (hedonism) หมายถึงความสำราญใจและความพึงพอใจที่สัมผัสได้
4. การกระตุ้นเร้า (stimulation) หมายถึงความตื่นเต้น ความแปลกใหม่ และความท้าทายในชีวิต
5. หนทางแห่งตน (self-direction) หมายถึงความคิด การเลือกกระทำ การสร้างและการค้นหาอย่างเป็นอิสระ
6. ความเป็นสากล (universalism) หมายถึงความเข้าใจ การชื่นชม ความอดทนต่อและการปกป้องความเป็นปกติสุขของธรรมชาติและมนุษย์ทุกคน



7. ความเมตตาากรุณา (benevolence) หมายถึงการรักษาไว้และการพัฒนาความเป็นปกติสุขของคนใกล้ชิด
8. ธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition) หมายถึงความเคารพ ความผูกพันและการยอมรับประเพณีและความคิดที่ว่าวัฒนธรรมที่ปฏิบัติกันมาหรือศาสนานั้นเป็นสิ่งที่หล่อหลอมตัวตน
9. การคล้อยตาม (conformity) หมายถึงการสะกดกลืนพฤติกรรม สิ่งกระตุ้นเร้าหรือความเป็นไปได้อื่น ๆ ที่มีโอกาสทำร้ายหรือทำให้ผู้อื่นขุนข้องหมองใจหรือขัดต่อบรรทัดฐานทางสังคม
10. ความปลอดภัย (security) หมายถึง ความปลอดภัย ความสามัคคีและความมั่นคงของสังคม ความสัมพันธ์และตัวตน

จากค่านิยมหลัก 10 ประการของมนุษย์ Schwartz (2003) จัดหมวดหมู่ให้กับค่านิยมทั้งสิบด้านโดย ธรรมเนียมปฏิบัติ การคล้อยตาม และความปลอดภัยนั้นอยู่ในหมวดหมู่ที่เรียกว่า “การอนุรักษ์” (conservation) ซึ่งเป็นหมวดหมู่ที่ผู้วิจัยสนใจ และต่อมา Schwartz และคณะ (2012) ได้พัฒนาทฤษฎีเพื่อให้ค่านิยมด้านต่าง ๆ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้แตกแขนงค่านิยมทั้ง 10 ด้านออกเป็น 19 ด้านด้วยกัน ซึ่งค่านิยมด้านความปลอดภัยแบ่งออกเป็น ความปลอดภัยส่วนบุคคล (security-personal) และความปลอดภัยด้านสังคม (security-societal) ส่วนค่านิยมด้านการคล้อยตามแบ่งเป็น การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (conformity-interpersonal) และการคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ (conformity-rules) แต่ทั้งค่านิยมด้านความปลอดภัยและการคล้อยตามยังคงมีพื้นฐานอยู่บนค่านิยมทั้ง 10 ด้านและหมวดหมู่การอนุรักษ์เช่นเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรม มีงานวิจัยที่นำค่านิยมทุกด้านมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ โดย Dollinger และคณะ (2007) ได้ทำการศึกษากับนักศึกษาจำนวน 278 คน และค้นพบว่า ค่านิยมในหมวดหมู่การอนุรักษ์นั้นมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความคิดสร้างสรรค์ แต่ค่านิยมด้านการคล้อยตาม (conformity) เป็นด้านเดียวที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งตรงข้ามกับงานวิจัยของ Amabile (1996) และ Schwartz และ Bardi (2001) ที่พบว่าการคล้อยตามเป็นตัวขัดขวางและลดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ ในงานวิจัยของ Dollinger และคณะ (2007) นั้นมีการวัดความคิดสร้างสรรค์โดยวัดจากถี่ของการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ในอดีต เช่น การสร้างประติมากรรมหรือการเขียนเรื่องสั้น และมาตรวัดผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์ เช่น แบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์จากผลการวาดภาพ หรือ The Test for Creative Thinking-Drawing Production (TCT-DP) (Urban & Jellen, 1996) ผลที่ได้สามารถอธิบายได้ว่า ค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นเรื่องของการยึดติดอยู่กับสิ่งเดิมไม่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และทำสิ่งที่ผู้คนส่วนมากมักกระทำ รวมทั้งทำสิ่งที่มักก่อให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้เป็นตัวขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ผลการวิจัยนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของ Kasof และ

คณะ (2010) ที่มีการวัดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงวัดความคิดสร้างสรรค์ทางด้านคณิตศาสตร์ด้วย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้นเป็นการศึกษาร่วมกับความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้นำปัจจัยภายนอกตัวบุคคลมาศึกษาร่วมด้วย ในขณะที่ Shin และ Zhou (2003) ได้เห็นความสำคัญของปัจจัยภายนอกตัวบุคคลและนำตัวแปรที่เป็นปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเข้ามาศึกษาร่วมกับค่านิยมเชิงอนุรักษ์และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวคือ หัวหน้างาน และพบว่า ค่านิยมเชิงอนุรักษ์นั้นมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leader) และความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ ไม่ว่าบุคลากรจะรับรู้หัวหน้าเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปสูงหรือต่ำ หากบุคลากรมีคะแนนค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ บุคลากรจะมีคะแนนความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน แต่หากบุคลากรมีคะแนนค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูง เมื่อรับรู้หัวหน้าเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปสูง ตัวบุคลากรจะได้คะแนนความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรที่รับรู้หัวหน้าเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปต่ำ หรืออีกนัยหนึ่งคือความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมเชิงอนุรักษ์และจะต้องรับรู้หัวหน้าของตนนั้นเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป

นอกจากนี้ Shin และ Zhou ยังได้ทดสอบอิทธิพลส่งผ่านและพบว่าแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปและความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย ซึ่งหมายถึง ก่อนจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานได้นั้นจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในก่อนนั่นเอง จากงานวิจัยชิ้นนี้ ข้อเสนอที่ได้คือ ค่านิยมเชิงอนุรักษ์นั้นเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการนำมาศึกษาร่วมกับปัจจัยภายนอกอย่างพฤติกรรมผู้นำในบริบทของการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในงาน

Schwartz (1992) ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมเชิงอนุรักษ์นั้นเป็นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับความเหมาะสมถูกต้องและความกลมเกลียวระหว่างบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่ม ซึ่งนั่นเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ และ Schwartz ยังอธิบายอีกว่า ผู้ที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ในระดับสูงมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงที่จะขัดต่อกฎระเบียบที่ฝังรากลึกและลำดับชั้นทางสังคม ทั้งยังประพฤติปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับบทบาททางสังคมและตอบสนองต่อความคาดหวังต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ซึ่งผลการวิจัยของ Shin และ Zhou (2003) ในประเทศเกาหลี มีความสอดคล้องกับคำอธิบายนี้ในแง่ที่ว่า เมื่อบุคลากรให้ความสำคัญกับค่านิยมเชิงอนุรักษ์ บุคลากรจะตอบสนองด้วยพฤติกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับลักษณะของผู้นำ เนื่องจากพฤติกรรมการขึ้นนำของผู้นำก็เปรียบเสมือนความคาดหวังอย่างหนึ่ง ซึ่ง

บุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ในระดับสูงไม่ยากทำให้ผู้นำผิดหวังและเป็นการรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ในอีกแง่หนึ่ง

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้น ปัจจัยภายในตัวบุคคลมีความสำคัญต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างมากและหนึ่งในปัจจัยภายในตัวบุคคลคือการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล และค่านิยมเชิงอนุรักษ์นั้นมีลักษณะเดียวกัน ทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลยึดถือในการประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิต เพราะฉะนั้นความแตกต่างกันในเรื่องของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่แตกต่างกันก็จะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานกับความคิดสร้างสรรค์ในงานนั้นแตกต่างกันตามไปด้วย จากงานวิจัยข้างต้นของ Dollinger และคณะ (2007) ค่านิยมหมวดดังกล่าวนี้เป็นตัวขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ และแม้ว่าบุคลากรจะได้รับการเสริมสร้างอำนาจในงานแล้ว แต่หากยึดถือค่านิยมเชิงอนุรักษ์ จะมีแนวโน้มไม่มากที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริบทน่าจะเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ภายในตัวบุคคล

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า Shin และ Zhou (2003) จะพบว่าค่านิยมเชิงอนุรักษ์ส่งอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปและความคิดสร้างสรรค์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรจะสูงกว่าในกลุ่มคนที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูง หรือกล่าวได้ว่าบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงและรับรู้ว่าเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปจะมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น แต่ลักษณะของผู้นำแบบนักปฏิรูปนั้นเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังจะเห็นได้จากองค์ประกอบ การเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (individualized consideration) และ การส่งอิทธิพลเชิงอุดมคติ (idealized influence) ที่เป็นองค์ประกอบที่สามารถสร้างความผูกพันทางอารมณ์ได้ (Rowold, 2005) ดังนั้นความสัมพันธ์อันดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ (Tierney et al., 1999) ยิ่งทำให้บุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์รู้สึกว่าจะต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีนั้นไว้และตอบสนองต่อผู้นำในทางบวกจนทำให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ในขณะที่พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำนั้นให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจและเน้นในเรื่องของตัวงานอย่างเข้มข้น โดยไม่มีองค์ประกอบด้านใดเลยที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ ทั้งนี้ Menon (2001) ยังกล่าวอีกว่าพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำไม่สามารถส่งผลดีที่มุ่งหวัง หากไม่ผ่านการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจของบุคลากร ดังนั้นค่านิยมเชิงอนุรักษ์จึงมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่งผ่านการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจและความคิดสร้างสรรค์ แทนที่จะกำกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าตัวบุคลากรจะเป็นคนที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงก็ตาม การที่ไม่มีปัจจัยความสัมพันธ์อันดีที่ต้องรักษาไว้ รวมทั้งการ

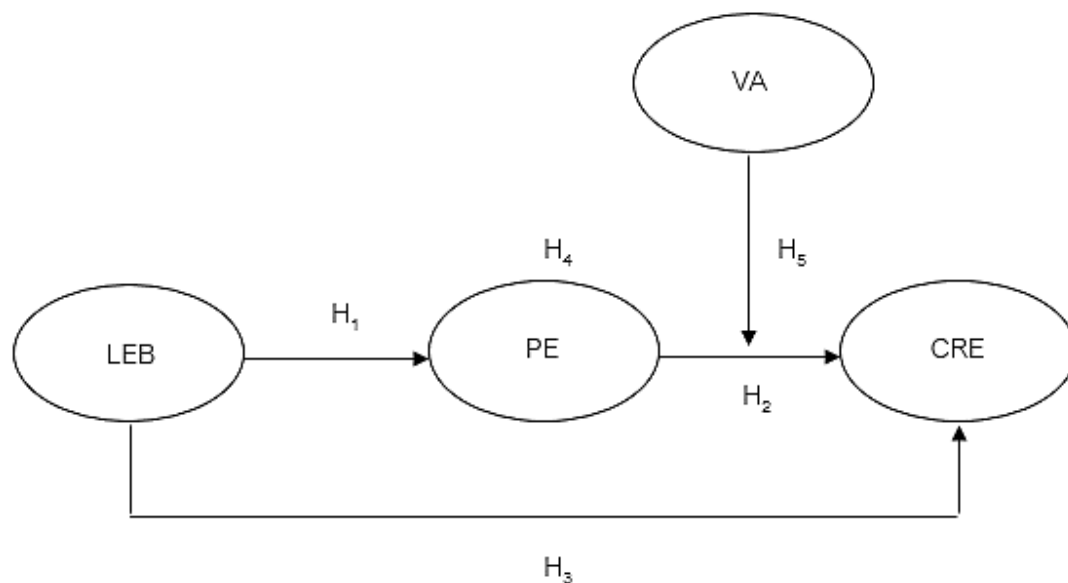
มุ่งเน้นในตัวงานจากหัวหน้างานอย่างเข้มข้นจะทำให้ตัวแปรค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคลและเป็นหลักยึดสำคัญในการดำเนินชีวิต มามีอำนาจเหนือการรักษาความสัมพันธ์อันดีและมีอำนาจมากจนกระทั่งเป็นตัวชี้วัดและส่งอิทธิพลทางลบต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน รวมถึงกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ได้ โดยความสัมพันธ์จะมากกว่าในกลุ่มบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ ด้วยเหตุผลที่กล่าวไปข้างต้นนำไปสู่สมมติฐานข้อสุดท้าย

*สมมติฐาน :* ค่านิยมเชิงอนุรักษ์กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยความสัมพันธ์จะสูงกว่าเมื่อคะแนนค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์การ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



หมายเหตุ : LEB แทน พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ

PE แทน การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

COV แทน ค่านิยมเชิงอนุรักษ์

CRE แทน ความคิดสร้างสรรค์ในงาน

## สมมติฐานการวิจัย

1. พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน
2. การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน
3. พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน
4. พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน
5. ค่านิยมเชิงอนุรักษ์กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยความสัมพันธ์จะมากกว่าเมื่อคะแนนค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ

## คำนิยามที่ใช้ในงานวิจัย

### 1. พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (leader empowering behavior)

#### คำนิยามเชิงทฤษฎี

หมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้าทำการส่งมอบอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงการควบคุมในงานของตนเอง

#### คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ ในงานวิจัยนี้ หมายถึง คะแนนที่ได้จากการตอบมาตราวัด พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำของ Konczak และคณะ (2000) โดยมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายความว่ามีการมอบอำนาจมากขึ้น และมีข้อคำถามทั้งหมด 17 ข้อ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การกระจายอำนาจ (3 ข้อ) การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ (3 ข้อ) การแนะนำทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (3 ข้อ) การแบ่งปันข้อมูล (2 ข้อ) การพัฒนาทักษะ (3 ข้อ) และ การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ (3 ข้อ)

### 2. การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment)

#### คำนิยามเชิงทฤษฎี

หมายถึง ภาวะสันนิษฐานด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงความรู้สึกถึงการมีอำนาจและความสามารถ ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของการรู้คิด 4 แบบ ประกอบด้วย ความหมายในงาน การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง ความสามารถในงานและการมีอิทธิพลต่องาน

### ค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ในงานวิจัยนี้ หมายถึง คะแนนที่ได้จากการตอบมาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานของ Spreitzer (1995) โดยมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายความว่ามีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมากขึ้น และมีข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความหมายในงาน (3 ข้อ) ความสามารถในงาน (3 ข้อ) การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (3 ข้อ) และ การมีอิทธิพลต่องาน (3 ข้อ)

### 3. ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (conservation value)

#### ค่านิยมเชิงทฤษฎี

หมายถึง ความเชื่อของบุคคลที่มีโครงสร้างทางการรู้คิดที่เชื่อมโยงกับอารมณ์ความรู้สึก และยังเป็นเกณฑ์ส่วนบุคคลที่จะนำไปตัดสินสิ่งต่าง ๆ ว่าดี เหมาะสมหรือมีคุณค่าหรือไม่ ซึ่งประกอบไปด้วยความเชื่อ 3 รูปแบบหลักประกอบด้วย 1. ธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition) 2. การคล้อยตาม (conformity) 3. ความปลอดภัย (security) ซึ่งความเชื่อด้านการคล้อยตามแบ่งย่อยเป็น การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ (conformity – rules) และ การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (conformity – interpersonal) ส่วนความเชื่อด้านความปลอดภัยแบ่งเป็น ความปลอดภัยส่วนบุคคล (security – personal) และ ความปลอดภัยด้านสังคม (security – societal) รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 5 รูปแบบ

#### ค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ ในงานวิจัยนี้ หมายถึง คะแนนที่ได้จากการตอบมาตรวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์ฉบับภาษาไทยที่ใช้ในงานวิจัยของ Blair (2016) และแปลเพิ่มจากมาตรวัดค่านิยมต้นฉบับของ Schwartz (2012) โดยมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายถึงมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์มากขึ้น และมีข้อคำถามทั้งหมด 15 ข้อ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความปลอดภัยส่วนบุคคล (3 ข้อ) ความปลอดภัยด้านสังคม (3 ข้อ) ธรรมเนียมปฏิบัติ (3 ข้อ) การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (3 ข้อ) และ การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ (3 ข้อ)

### 4. ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (work creativity)

#### ค่านิยมเชิงทฤษฎี

หมายถึง การผลิตความคิดหรือการแสดงพฤติกรรมหรือแม้กระทั่งกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิดสองลักษณะ ได้แก่ 1) ความแปลกใหม่ (novelty) และ 2) มีประโยชน์ (usefulness) ที่ผ่านการคิดจากคนหนึ่งคนหรือจากกลุ่มบุคคลขนาดเล็กที่ทำงานร่วมกัน

### ค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

ความคิดสร้างสรรค์ในงาน ในงานวิจัยนี้ หมายถึง คะแนนที่ได้จากการตอบมาตราวัดความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ดัดแปลงจากมาตราวัดความคิดสร้างสรรค์ในงานของ Zhou และ George (2001) โดยมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายความว่ามีความถี่พฤติกรรมแสดงความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และมีข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยศึกษาอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้นำที่จะส่งผลกระทบต่อ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร โดยมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ มากำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีกลุ่มผู้ ร่วมการวิจัยเป็นพนักงานรัฐบาลและเอกชนในเขตกรุงเทพฯ ฯ และปริณทล ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยมี ดังต่อไปนี้ 1. พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (leader empowering behavior) 2. การรับรู้การ เสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment) 3. ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (conservation value) และ 4. ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (work creativity)

### ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

#### ตัวแปรทำนาย

พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (leader empowering behavior)

#### ตัวแปรกำกับ

ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (conservation value)

#### ตัวแปรส่งผ่าน

การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment)

#### ตัวแปรเกณฑ์

ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (work creativity)

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับผู้นำ นั่นคือพฤติกรรมการมอบอำนาจของ ผู้นำที่จะส่งอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีปัจจัยภายในตัวบุคคล นั่นคือการรับรู้การ เสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และค่านิยมส่วนบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน

2. ได้มาตรฐานฉบับภาษาไทยของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ และความคิดสร้างสรรค์ในงานที่มีคุณภาพสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

3. ทราบถึงระดับอิทธิพลของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำแต่ละแบบ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ การแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง การแบ่งปันข้อมูล และการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ ที่ส่งไปยังความคิดสร้างสรรค์ในงาน และสามารถนำไปพัฒนารูปแบบการนำของผู้นำในองค์กรเพื่อส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากร





## บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลภายนอกที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่จะส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีปัจจัยภายในของบุคคล คือ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน รวมทั้งศึกษาอิทธิพลกำกับจากค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยดังนี้

### กลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์คัดเข้าสำหรับผู้ร่วมการวิจัยคือ พนักงานประจำทั้งเพศชายและหญิง ในองค์การเอกชนและรัฐบาลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีอายุงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป และไม่มีคามพิการอันจะเป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมวิจัย (สามารถเข้าใจคำสั่งงานวิจัย สามารถอ่านข้อความในมาตรวัดได้ และสามารถทำมาตรวัดของงานวิจัยได้) โดยผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100 คนในชั้นพัฒนา 260 คนในชั้นเก็บข้อมูลจริง ในชั้นเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณตามแนวคิดของ MacCallum, Browne, และ Sugawara (1996) โดยใช้ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) ในการคำนวณกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ ซึ่งคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปของ Preacher และ Coffman (2006) รวมถึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นการสำรองจำนวนร้อยละ 10 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณจากพารามิเตอร์ในโมเดลการวิจัย วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างนั้นใช้วิธีการเลือกตามสะดวก (convenience sampling)

แม้ว่าผู้วิจัยจะใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก แต่ผู้วิจัยได้คำนึงถึงการสุ่ม (randomness) ของข้อมูล จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดูรูปแบบการกระจายตัวของข้อมูลจากแผนภาพการกระจายตัวของค่าความคลาดเคลื่อน (residual plot) และ พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนของข้อมูลไม่มีรูปแบบใด ๆ ซึ่งหมายถึงข้อมูลมีการกระจายตัวแบบสุ่ม ดังนั้นจึงสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไปได้

สำหรับชั้นพัฒนามาตรวัด ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลและได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 110 คน แต่เนื่องจากแบบสอบถามบางฉบับมีข้อมูลสูญหายจำนวนมาก ไม่ผ่านเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ และมีข้อมูลสุดโต่ง ซึ่งทำให้ผู้วิจัยต้องทำการตัดข้อมูลทิ้งไป 10 ชุด ดังนั้นจึงเหลือข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ในชั้นพัฒนามาตรวัดทั้งสิ้น 100 ชุด

ในชั้นเก็บข้อมูลจริง ได้มีการเก็บข้อมูลเป็นจำนวนทั้งสิ้น 253 คน และเมื่อทำการคัดกรองข้อมูลแล้ว พบข้อมูลสูญหาย การตอบทั้งตั้งหรือตอบในทิศทางเดียวกันทั้งแบบสอบถาม หรือไม่ผ่าน

เกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ซึ่งเกณฑ์การคัดออกคือ ผู้ร่วมวิจัยตอบแบบสอบถามไม่ถึงร้อยละ 50 ของจำนวนข้อกระทงทั้งหมดในแต่ละมาตรวัด รวมถึงมีข้อมูลสุดโต่ง ผู้วิจัยจึงทำการตัดข้อมูลเหล่านั้นทิ้งไปเป็นจำนวน 53 ชุด ทำให้เหลือข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ 200 ชุด

### วิธีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มประชากรหรือผู้ร่วมการวิจัย

ผู้วิจัยอธิบายให้ผู้ร่วมการวิจัยฟังในขั้นตอนขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัยและเขียนในใบปะหน้าของแบบสอบถามด้วยความที่เชื่อว่าผู้ร่วมวิจัยจะถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผลและในการถอนตัวนั้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อในทางใด ๆ ต่อผู้ร่วมวิจัยหรือองค์การทั้งสิ้น ผู้ร่วมการวิจัยได้รับคำรับรองว่าข้อมูลทุกอย่างของผู้ร่วมการวิจัยจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งผู้วิจัยเองไม่สามารถระบุผู้ร่วมการวิจัยได้ และมีผู้วิจัยเพียงคนเดียวที่สามารถเข้าถึงข้อมูลของผู้ร่วมการวิจัย หากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษที่เป็นผลจากการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ผู้ร่วมการวิจัยทราบอย่างรวดเร็ว

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการดำเนินงานวิจัยเป็นแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ให้พนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของหัวหน้างานเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเองทั้งหมด (self-rating) ชุดแบบสอบถามประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ เหล่านี้

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล** จำนวน 8 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยคำถามข้อมูลด้านคุณสมบัติทางประชากร (demographic data) ของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด รูปแบบอุตสาหกรรมขององค์การ ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในองค์กรที่สังกัด และระยะเวลาของการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

**ตอนที่ 2 มาตรวัดพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (Leader Empowering Behavior Scale)** (ชื่อที่ใช้ในแบบสอบถามคือ “ความเห็นต่อหัวหน้าโดยตรง (คนปัจจุบันที่ท่านทำงานด้วย)” ของ Konczak และคณะ (2000) จำนวน 17 ข้อกระทง ซึ่งประกอบไปด้วย 6 มิติด้วยกัน คือ 1. การกระจายอำนาจ (delegation of authority) 2. การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ (accountability) 3. การแนะนำแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-directed decision making) 4. การแบ่งปันข้อมูล (information sharing) 5. การพัฒนาทักษะ (skill development) 6. การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ (coaching for innovative performance) มาตรฐานค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง .82 - .90 (Konczak et al., 2000) โดยมีตัวอย่างข้อคำถามคือ “หัวหน้าของฉันให้อำนาจหน้าที่ที่ฉันต้องการใน

การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ซึ่งช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานและแนวทางปฏิบัติงาน” “หัวหน้าของ ฉันให้ฉันรู้จักกับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย” “หัวหน้าของฉันพยายามช่วยให้ฉันหาทางแก้ไข ปัญหาด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมากกว่าที่จะบอกฉันว่าเขาจะทำอะไร หากเป็นเขาที่เจอ ปัญหา” “หัวหน้าของฉันแบ่งปันข้อมูลที่ฉันต้องการเพื่อให้แน่ใจว่าจะได้มาซึ่งผลงานคุณภาพสูง” “หัวหน้าของฉันสนับสนุนให้ฉันใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ” และ “หัวหน้าของฉันเต็มใจที่จะ เปิดโอกาสให้ฉันเสี่ยงที่จะทำผิดพลาด หากในระยะยาวฉันจะได้เรียนรู้และมีพัฒนาการซึ่งเป็นผลลัพธ์ ของประสบการณ์นั้น ๆ” และประเภทของมาตรคือมาตรรวมการประมาณค่า 6 ระดับ โดยเริ่มจาก ระดับที่ 1 ซึ่งหมายถึง *ไม่เห็นด้วยกับข้อความอย่างยิ่ง* ไปจนถึง ระดับที่ 6 ซึ่งหมายถึง *เห็นด้วยกับ ข้อความอย่างยิ่ง* และมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายความว่ามีการยอมรับ อำนาจมากขึ้น

**ตอนที่ 3 มาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (Psychological Empowerment Scale)** ของ Spreitzer (1995) จำนวน 12 ข้อกระทง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ 1. ความหมายในงาน (meaning) 2. ความสามารถในงาน (competence) 3. การกำหนดการ ตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) 4. การมีอิทธิพลต่องาน (impact) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาคโดยรวมอยู่ที่ .72 (Spreitzer, 1995) และมีตัวอย่างข้อคำถามคือ “งานที่ฉันทำ มีความสำคัญสำหรับฉันอย่างมาก” “ฉันมั่นใจในความสามารถของฉันที่จะทำงานของฉัน” “ฉันมี อิสระอย่างแท้จริงในการกำหนดวิธีการทำงานของฉัน” และ “ผลกระทบที่เกิดจากฉันต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ในแผนกของฉันนั้นมีมาก” ประเภทของมาตรคือมาตรรวมการประมาณค่า 6 ระดับ โดยเริ่มจาก ระดับที่ 1 ซึ่งหมายถึง *ไม่เห็นด้วยกับข้อความอย่างยิ่ง* ไปจนถึง ระดับที่ 6 ซึ่งหมายถึง *เห็นด้วยกับ ข้อความอย่างยิ่ง* และมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายความว่ามีการรับรู้การ เสริมสร้างอำนาจในงานมากขึ้น

**ตอนที่ 4 มาตรวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (Conservation Value Scale)** ของ Schwartz (2012) จำนวน 15 ข้อกระทง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 มิติ ดังนี้ 1. ธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition) 2. การคล้อยตาม (conformity) ซึ่งแบ่งเป็นด้านย่อยสองด้านคือ 2.1 ด้านกฎเกณฑ์ (rules) และ 2.2 ด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) 3. ความปลอดภัย (security) ซึ่งแบ่งเป็นด้าน ย่อยสองด้านคือ 3.1 ความปลอดภัยส่วนบุคคล (personal) และ 3.2 ความปลอดภัยด้านสังคม (societal) โดยผู้วิจัยใช้ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ฉบับภาษาไทยที่ใช้ในงานวิจัยของ Blair (2016) ลักษณะ ของมาตร คือ จะมีข้อความระบุเป็นข้อ ๆ ในตารางซึ่งเป็นคำบรรยายลักษณะของคนบางคนและให้ ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่าลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้นมีความเหมือนหรือต่างจากตัว ผู้ตอบแบบสอบถามมากน้อยเพียงใด ซึ่งค่านิยมเชิงอนุรักษ์แต่ละด้านมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอ

นบาคอยู่ที่ .78 - .87 (Blair, 2016) โดยมีตัวอย่างข้อคำถามคือ “การหลีกเลี่ยงอะไรก็ตามที่เสี่ยงอันตราย เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา” “การทำตามกฎเกณฑ์ที่แม้ไม่มีใครมองอยู่ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา” และ “การรักษาค่านิยมและวิธีคิดตามขนบธรรมเนียมดั้งเดิม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา” และ มาตรฐานที่ใช้เป็นมาตรฐานการประมาณค่า 6 ระดับ โดยเริ่มจากระดับที่ 1 ซึ่งหมายถึง *ไม่เหมือนกับ* *ตัวตนของผู้ร่วมวิจัยโดยสิ้นเชิง* ไปจนถึง ระดับที่ 6 ซึ่งหมายถึง *เหมือนกับตัวตนของผู้ร่วมวิจัยอย่างมาก* และมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายถึงมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์มากขึ้น

**ตอนที่ 5 มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในงาน (Work Creativity Scale) ที่แปลและ** ดัดแปลงมาจากมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ของ Zhou และ George (2001) จำนวนทั้งสิ้น 13 ข้อ กระทั่งผู้วิจัยดัดแปลงแบบสอบถามจากการที่หัวหน้าเป็นผู้ทำแบบสอบถามเพื่อให้คะแนน ความคิดสร้างสรรค์ผู้บังคับบัญชามาเป็นให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินตนเองตามงานวิจัยของ Özaralli (2015) โดยจะวัดเป็นพฤติกรรมโดยรวมหนึ่งมิติที่เกี่ยวข้องกับมิติตามนิยามความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile (1988) ซึ่งประกอบไปด้วย 1. ความแปลกใหม่ (Novelty) และ 2. ความมีประโยชน์ (Usefulness) โดยมีตัวอย่างข้อคำถามคือ “ฉันเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ และใช้ได้จริงเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน” และมีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคโดยรวมอยู่ที่ .96 (Zhou & George, 2001) ประเภทของมาตรที่ใช้เป็นมาตรฐานการประมาณค่า (Likert scale) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ระดับ โดยเริ่มจากระดับที่ 1 ซึ่งหมายถึง *ไม่เห็นด้วยกับข้อความอย่างยิ่ง* ไปจนถึง ระดับที่ 6 ซึ่งหมายถึง *เห็นด้วยกับข้อความอย่างยิ่ง* และมีการแปลผลคะแนนคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงขึ้นหมายความว่า มีพฤติกรรมการแสดงความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

### ตัวแปรควบคุม

ในขั้นต้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้านประชากรศาสตร์จำนวน 8 ตัวแปร ซึ่งประกอบไปด้วย 1. อายุ 2. เพศ 3. ระดับการศึกษา 4. ประเภทของหน่วยงาน 5. ประเภทของอุตสาหกรรม 6. ตำแหน่งงาน 7. อายุการทำงานในองค์กรที่สังกัด และ 8. อายุการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน ซึ่งจากการ ทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, 1988; George & Zhou, 2001; Mumford & Gustafson, 1988; Shalley & Gilson, 2004; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตัวแปรเหล่านี้เพื่อมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ผลที่ได้ คือ มีเพียง ระดับการศึกษา ที่มีความแตกต่างในตัวแปรตามความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม เมื่อนำตัวแปรไปวิเคราะห์ในสมการถดถอย (regression) ไม่พบ อิทธิพลของ ระดับการศึกษา ต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน จึงไม่นำไปเป็นตัวแปรควบคุม

## การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 1) การแปลย้อนกลับ (back translation)

เนื่องจากมาตรที่นำมาใช้ทั้งหมดในงานวิจัยเป็นมาตรที่แปลมาจากต้นฉบับที่เป็นภาษาอังกฤษทั้งสิ้น ดังนั้นในขั้นต้น ผู้วิจัยจึงต้องตรวจสอบความถูกต้องของมาตรวัดฉบับแปลด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาอังกฤษที่มีสัญชาติไทยโดยกำเนิดดำเนินการแปลย้อนกลับ (back translation) จากภาษาไทยไปเป็นภาษาอังกฤษดั้งเดิมตามวิธีของ Sperber (2004) หลังจากนั้นจึงนำมาตรที่แปลกลับเรียบร้อยแล้วไปให้เจ้าของภาษาหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาทำการตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

เกณฑ์การคัดข้อคำถามที่ใช้ คือ ข้อที่ผ่านเกณฑ์และสามารถนำไปใช้ได้ทันทีจะต้องมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.9 ขึ้นไป ส่วนข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.9 แต่ไม่ต่ำกว่า 3.4 จะต้องมีการปรับแก้ให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.4 จะต้องได้รับการแปลใหม่ทั้งหมด โดยผลการประเมินความถูกต้องของการใช้ภาษาและความหมายจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาอังกฤษและเจ้าของภาษา พบว่า มีข้อคำถาม 25 ข้อ จาก 57 ข้อ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.9 หรือต่ำกว่า 3.4 จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับแก้หรือแปลใหม่จนกระทั่งเจ้าของภาษาหรือผู้เชี่ยวชาญจะประเมินให้ข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.9 ขึ้นไป โดยการพิจารณาจะเน้นด้านความหมายของภาษาเป็นหลัก เมื่อข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์แล้วจึงจะนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

### 2) การนำไปทดลองใช้

ผู้วิจัยนำมาตรวัดทั้งหมดที่ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาแล้วไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยนำมาตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 100 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามทั้งแบบกระดาษและแบบออนไลน์

### 3) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation)

ข้อกระทงที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าค่าวิกฤตสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ซึ่งค่าวิกฤตมีค่าเท่ากับ (critical  $r$ ) [ $r(98) = .165, p < .05$ ] ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อกระทงทุกข้อในมาตรทั้ง 4 มาตรวัด ประกอบด้วย มาตรวัดพฤติกรรมกรมการมอบอำนาจของผู้นำ มาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน มาตรวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์ และมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในงาน ผ่านเกณฑ์การทดสอบทั้งหมดและมีจำนวนทั้งสิ้น 99 ข้อกระทง มีรายละเอียดดังตารางที่ 1

## ตารางที่ 1

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ภายในมาตร (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดทั้ง 4 มาตร ในงานวิจัย

มาตรวัด	จำนวนข้อ	CITC
พฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (Konczak et al., 2000)	17	.46 - .75
การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (Spreitzer, 1995)	12	.51 - .74
ความคิดสร้างสรรค์ (Zhou & George, 2001)	13	.57 - .85
ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (Schwartz et al., 2012)	15	.45 - .67

หมายเหตุ : CITC หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ

สำหรับมาตรวัดในขั้นเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามเพียง 57 ข้อ จากทั้ง 4 มาตรในงานวิจัย เนื่องจาก 42 ข้อที่ตัดออกไปเป็นข้อคำถามจากมิติอื่น ๆ ในมาตรวัดค่านิยมโดยรวมที่ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อทดสอบความเที่ยงและความตรงของมาตรเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยศึกษาเพียงบางมิติจากมาตรวัดค่านิยมโดยรวม โดยมิติที่สนใจและอยู่ในโมเดลการวิจัยมีชื่อเรียกว่าค่านิยมเชิงอนุรักษ์ มีจำนวน 15 ข้อกระทง ประกอบด้วย 5 มิติ คือ ความปลอดภัยส่วนบุคคล ความปลอดภัยด้านสังคม ธรรมเนียมปฏิบัติ การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเมื่อรวมกับข้อกระทงในมาตรอื่น ๆ แล้วมีทั้งสิ้น 57 ข้อกระทง ส่วนผลการวิเคราะห์สำหรับมาตรค่านิยมทั้งมาตรวัดนั้น พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ มีค่าอยู่ระหว่าง .21 - .74

#### 4) การวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (reliability)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในของข้อกระทงในแต่ละมาตร โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) และวิเคราะห์ทั้งแบบแยกตามองค์ประกอบและแบบรวมทั้งมาตร ผลการวิเคราะห์พบว่า

4.1 มาตรวัดพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (6 องค์ประกอบ 17 ข้อกระทง) มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงแบบแยกองค์ประกอบและแบบรวมทั้งมาตรของมาตรวัดพฤติกรรมกรมการ  
มอบอำนาจของผู้นำ

แบบแยกองค์ประกอบ	$\alpha$
1. การกระจายอำนาจ	.78
2. การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่	.66
3. การแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง	.78
4. การแบ่งปันข้อมูล	.84
5. การพัฒนาทักษะ	.79
6. การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์	.74
แบบรวมทั้งมาตร	.94

หมายเหตุ :  $\alpha$  = ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

4.2 มาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (4 องค์ประกอบ 12 ข้อกระทง) มี  
รายละเอียดดังตารางที่ 3

## ตารางที่ 3

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบแยกองค์ประกอบและแบบรวมทั้งมาตรของมาตรวัดการรับรู้  
การเสริมสร้างอำนาจในงาน

องค์ประกอบ	$\alpha$
1. ความหมายในงาน	.80
2. ความสามารถในงาน	.81
3. การกำหนดการตัดสินใจด้วยตัวเอง	.85
4. การมีอิทธิพลต่องาน	.88
แบบรวมทั้งมาตร	.93

หมายเหตุ :  $\alpha$  = ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

4.3 มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในงาน (13 ข้อกระทง) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  
ของครอนบาคโดยรวมของมาตรวัดเท่ากับ .95

4.4 มาตรฐานค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (5 องค์ประกอบ 15 ข้อกระทง) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคโดยรวมของมาตรฐานเท่ากับ .96 ส่วนค่านิยมแต่ละด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย 19 ด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงอยู่ระหว่าง .64 - .83 โดยระหว่างที่ผู้วิจัยทดสอบค่าความเที่ยงแยกเป็นรายองค์ประกอบจากมาตรฐานค่านิยมโดยรวม ผลลัพธ์ที่ได้คือ ด้าน ความอ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงในระดับต่ำ อยู่ที่ .33 และสาเหตุหนึ่งคือหนึ่งในข้อคำถามในองค์ประกอบดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมของข้อกระทงข้ออื่น ๆ ในด้านดังกล่าว (CITC) เท่ากับ -.19 และหากตัดข้อกระทงดังกล่าวออกไป ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน จะเพิ่มเป็น .71 ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดข้อกระทงดังกล่าวออก ส่วนการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (5 องค์ประกอบ 15 ข้อกระทง) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบแยกองค์ประกอบและแบบรวมทั้งมาตรฐานของมาตรฐานค่านิยมเชิงอนุรักษ์

องค์ประกอบ	$\alpha$
1. ความปลอดภัยส่วนบุคคล	.70
2. ความปลอดภัยด้านสังคม	.80
3. ธรรมเนียมปฏิบัติ	.83
4. การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์	.75
5. การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.82
แบบรวมทั้งมาตรฐาน	.91

หมายเหตุ :  $\alpha$  = ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

#### 5) การวิเคราะห์ความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความตรงตามภาวะสันนิษฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) โดยใช้โปรแกรม Mplus ซึ่งการทดสอบในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนทดลองใช้มาตรฐาน มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานประจำทั้งภาครัฐและเอกชนที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 100 คน และผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐานทั้งหมด 4 มาตรฐาน ดังนี้



### 5.1 มาตรการวัดพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ (6 องค์ประกอบ)

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (data cleaning) ซึ่งมีกระบวนการแบบเดียวกันและพบผลในลักษณะเดียวกันในทุกมาตรการวัด พบว่า มีข้อมูลขาดหายบางส่วนและข้อมูลแต่ละชุดมีข้อมูลขาดหายไม่เกินร้อยละ 10 จึงสามารถทำการแทนค่าข้อมูลสูญหายด้วยวิธีทางสถิติแบบใดก็ได้ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ผู้วิจัยจึงทำการแทนค่าข้อมูลสูญหายด้วยค่าเฉลี่ยของข้อมูลในชุดนั้น (replacing with mean) พร้อมทั้งตัดข้อมูลที่มีค่าสุดโต่งออก จากนั้นทำการรวมคะแนนข้อกระทงแยกตามองค์ประกอบ และหาค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบเพื่อสร้างเป็นตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร โดยผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อสำหรับชื่อตัวแปร ดังนี้

#### ตัวแปรแฝง

LEB หมายถึง พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ (leader empowering behavior)

#### ตัวแปรสังเกตได้

DA หมายถึง การกระจายอำนาจ (delegation of authority)

AC หมายถึง การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ (accountability)

SDM หมายถึง การแนะนำแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-directed decision making)

INF หมายถึง การแบ่งปันข้อมูล (information sharing)

SKD หมายถึง การพัฒนาทักษะ (skill development)

CIP หมายถึง การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ (coaching for innovative performance)

สำหรับการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ของแต่ละตัวแปร มีค่าอยู่ในระดับสูง อยู่ระหว่าง 4.39 - 4.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 - 0.95 ในขณะที่สัมประสิทธิ์การกระจาย ( $CV$ ) คิดเป็นร้อยละระหว่าง .14 - .22 โดยการฝึกฝนเพื่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์มีการกระจายของข้อมูลมากที่สุด ส่วนความเบ้ ( $SK$ ) ของข้อมูลจากแต่ละตัวแปรนั้นเป็นลักษณะเบ้ซ้ายทั้งหมด มีค่าระหว่าง (-0.96) - (-0.12) หรือเรียกได้ว่าคะแนนส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง และความโด่ง ( $KU$ ) ของแต่ละตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง (-0.54) - 1.61 ซึ่งบ่งบอกถึงการกระจายของข้อมูลที่ค่อนข้างมากนอกจากตัวแปร การแบ่งปันข้อมูล ที่มีค่าความโด่ง 1.61 ซึ่งแสดงถึงการกระจุกตัวของข้อมูลที่มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งมีค่าความโด่งไม่เกิน -1 หรือ 1 ดังตารางที่ 5

## ตารางที่ 5

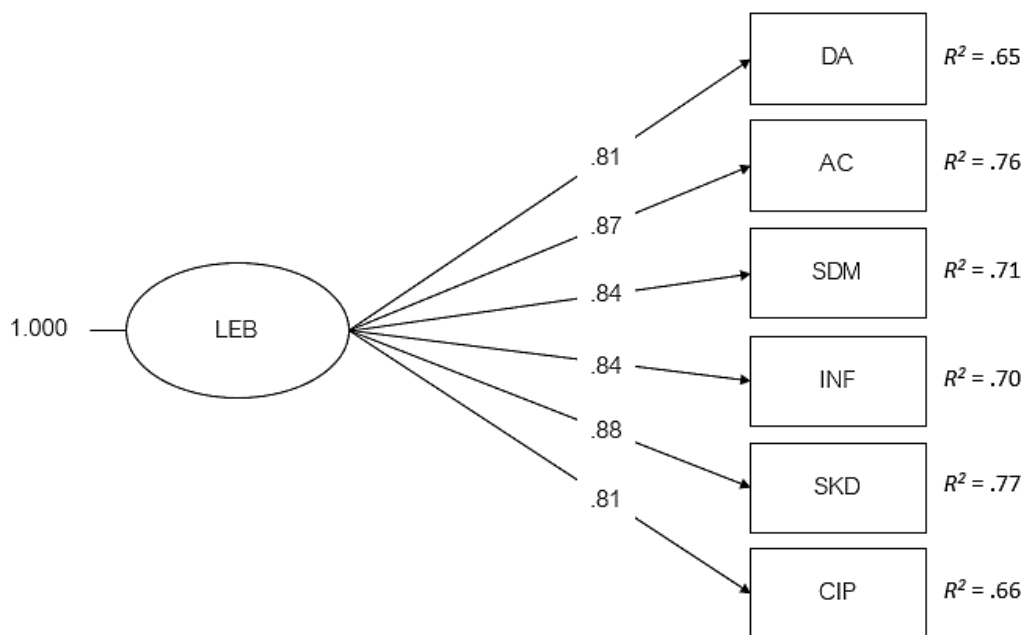
สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดพฤติกรรมกรมการมอบอำนาจของผู้นำ (N = 100)

ตัวแปร	Mean	SD	Min	Max	CV	SK	KU
DA	4.51	0.81	2.67	6.00	.18	-0.12	-0.54
AC	4.82	0.69	3.00	6.00	.14	-0.39	-0.48
SDM	4.53	0.84	2.00	6.00	.19	-0.48	-0.15
INF	4.74	0.95	1.00	6.00	.20	-0.96	1.61
SKD	4.58	0.87	1.67	6.00	.19	-0.56	0.75
CIP	4.39	0.95	1.67	6.00	.22	-0.30	-0.08

หลังจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผู้วิจัยนำองค์ประกอบทั้งหมดของมาตรวัดพฤติกรรมกรมการมอบอำนาจของผู้นำมาวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson's correlation coefficient) และพบว่าทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .001$ ) ทุกคู่ความสัมพันธ์ โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .63 - .79 โดยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือการพัฒนาทักษะกับการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ ส่วนความสัมพันธ์ที่น้อยที่สุดคือการกระจายอำนาจและการแบ่งปันข้อมูล จากการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมีค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่ในเกณฑ์ปกติ โดยไม่มากไปกว่า .95 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดสภาวะร่วมของตัวแปร (collinearity) และไม่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ (Kline, 2005)

ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นตามหลักของ Kline (2005) โดยทำการวิเคราะห์สถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าไคสแควร์เท่ากับ  $\chi^2(136, N = 100) = 1125.25, p < .001$  และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ฮอลคิน (KMO) มีค่าเท่ากับ .902 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันมากจึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดพฤติกรรมกรมการมอบอำนาจของผู้นำ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2(5, N = 100) = 6.478, \chi^2/df = 1.30, p = .26, RMSEA = .054, CFI = .997, TLI = .991, SRMR = .015$ ) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีค่ามาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบ (standardized factor loadings) อยู่ระหว่าง .81 - .88 โดยองค์ประกอบ การพัฒนาทักษะ มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด และองค์ประกอบ การกระจายอำนาจ มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของมาตรวัดพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ  
 หมายเหตุ : LEB หมายถึง พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ

DA หมายถึง การกระจายอำนาจ                      AC หมายถึง การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่  
 INF หมายถึง การแบ่งปันข้อมูล                      SKD หมายถึง การพัฒนาทักษะ  
 CIP หมายถึง การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์  
 SDM หมายถึง การแนะนำทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง

## 5.2 มาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (4 องค์ประกอบ)

ผู้วิจัยทำการรวมคะแนนข้อกระทงแยกตามองค์ประกอบ และหาค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบเพื่อสร้างเป็นตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร โดยผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อสำหรับชื่อตัวแปร ดังนี้

### ตัวแปรแฝง

PE หมายถึง การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment)

### ตัวแปรสังเกตได้

PEM หมายถึง ความหมายในงาน (meaning)

PEC หมายถึง ความสามารถในงาน (competence)

PES หมายถึง การกำหนดการตัดสินใจด้วยตัวเอง (self-directed decision making)

PEI หมายถึง การมีอิทธิพลต่องาน (impact)

ในส่วนของการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ที่ได้มีดังนี้ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ของแต่ละตัวแปร มีค่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อยู่ระหว่าง 4.02 - 4.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 - 1.01 ในขณะที่สัมประสิทธิ์การกระจาย ( $CV$ ) คิดเป็นร้อยละระหว่าง .15 - .25 โดยการมีอิทธิพลต่องานมีการกระจายของข้อมูลมากที่สุด ส่วนความเบ้ ( $SK$ ) ของข้อมูลจากแต่ละตัวแปร มีค่าระหว่าง (-0.37) - 0.28 และความโด่ง ( $KU$ ) ของแต่ละตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง (-0.61) - (-0.27) ซึ่งบ่งบอกถึงการกระจายของข้อมูลที่อยู่ในโค้งปกติ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6

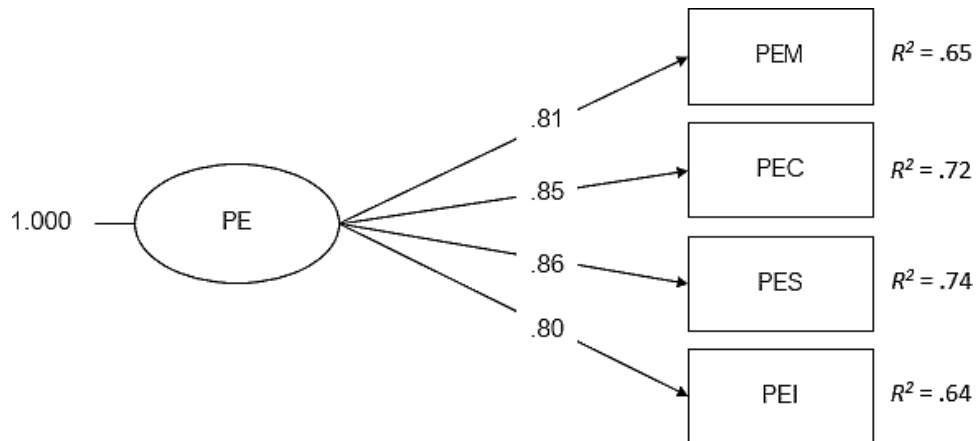
สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ( $N = 100$ )

ตัวแปร	Mean	SD	Min	Max	CV	SK	KU
PEM	4.48	0.86	2.67	6.00	.19	0.02	-0.42
PEC	4.73	0.71	2.67	6.00	.15	-0.23	-0.30
PES	4.63	0.85	2.67	6.00	.18	-0.37	-0.27
PEI	4.02	1.01	2.00	6.00	.25	0.28	-0.61

หลังจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผู้วิจัยนำองค์ประกอบทั้งหมดของมาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมาหาค่าสหสัมพันธ์ และพบว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .001$ ) ทุกคู่ความสัมพันธ์ โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .59 - .72 และไม่เกิดสภาวะร่วมระหว่างองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ความสามารถในงาน และการกำหนดการตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนความสัมพันธ์ที่น้อยที่สุดคือ ความหมายในงาน และการกำหนดการตัดสินใจด้วยตัวเอง

ต่อมาผู้วิจัยทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์สถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าไคสแควร์เท่ากับ ( $\chi^2(66, N = 100) = 825.179, p < .001$ ) และ KMO มีค่าเท่ากับ .885 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันมากจึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2(1, N = 100) = .952, \chi^2/df = .95, p = .33, RMSEA = 0, CFI = 1, TLI = 1, SRMR = .010$ ) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีค่ามาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .80 - .86 โดยองค์ประกอบ การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดและองค์ประกอบ การมีอิทธิพลต่องาน มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของมาตรการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

หมายเหตุ : PE หมายถึง การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน  
 PEM หมายถึง ความหมายในงาน                                  PEC หมายถึง ความสามารถในงาน  
 PES หมายถึง การกำหนดการตัดสินใจด้วยตัวเอง                                  PEI หมายถึง การมีอิทธิพลต่องาน

### 5.3 มาตรฐานค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (5 องค์ประกอบ)

ผู้วิจัยทำการรวมคะแนนข้อกระทงแยกตามองค์ประกอบ และหาค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบเพื่อสร้างเป็นตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร โดยผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อสำหรับชื่อตัวแปรดังนี้

#### ตัวแปรแฝง

COV หมายถึง ค่านิยมเชิงอนุรักษ์

#### ตัวแปรสังเกตได้

SEP หมายถึง ความปลอดภัยส่วนบุคคล (security – personal)

SES หมายถึง ความปลอดภัยด้านสังคม (security – societal)

COI หมายถึง การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (conformity – interpersonal)

COR หมายถึง การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ (conformity – rules)

TRA หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition)

ในส่วนของ การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผลที่ได้มีดังนี้ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ของแต่ละตัวแปรมีค่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อยู่ระหว่าง 4.21 - 4.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.77 - 1.00 ในขณะที่สัมประสิทธิ์การกระจาย ( $CV$ ) คิดเป็นร้อยละระหว่าง .16 - .23 ซึ่งการคล้อยตามด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (COI) และ ธรรมเนียมปฏิบัติ มีการกระจายของข้อมูลมากที่สุด ส่วนความ

เบ้ (SK) ของข้อมูลจากแต่ละตัวแปรนั้นเป็นลักษณะเบ้ซ้ายทั้งหมด มีค่าระหว่าง (-0.88) - (-0.36) ซึ่งบ่งบอกว่าคะแนนส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง และความโด่ง (KU) ของแต่ละตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง (-0.35) - 1.88 ซึ่งบ่งบอกถึงการกระจายของข้อมูลที่ค่อนข้างมาก นอกจากตัวแปร การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ ที่มีค่าความโด่ง 1.88 ซึ่งแสดงถึงการกระจุกตัวของข้อมูลเล็กน้อย ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7

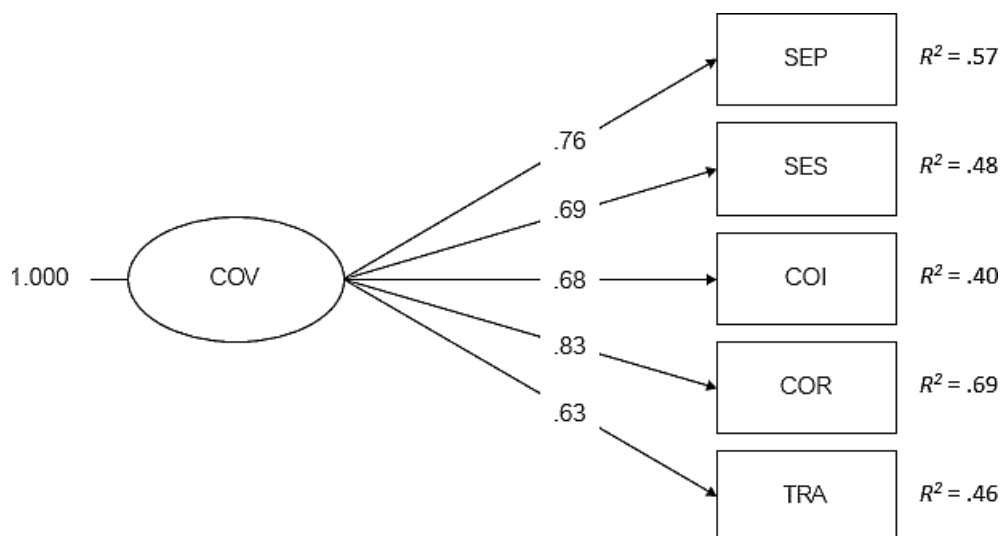
สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (N = 100)

ตัวแปร	Mean	SD	Min	Max	CV	SK	KU
SEP	4.86	0.77	2.67	6.00	.16	-0.78	0.28
SES	4.75	0.88	2.33	6.00	.19	-0.50	-0.35
COI	4.33	1.00	1.67	6.00	.23	-0.63	0.26
COR	4.54	0.85	1.00	6.00	.19	-0.88	1.88
TRA	4.21	0.98	1.33	6.00	.23	-0.36	-0.15

หลังจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผู้วิจัยนำองค์ประกอบทั้งหมดของมาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมาหาค่าสหสัมพันธ์ และพบว่าองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .001$ ) ทุกคู่ความสัมพันธ์ โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .37 - .68 จึงไม่เกิดสภาวะร่วมระหว่างองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ความปลอดภัยส่วนบุคคล และ ความปลอดภัยด้านสังคม ส่วนความสัมพันธ์ที่น้อยที่สุดคือ ธรรมเนียมปฏิบัติ และ ความปลอดภัยด้านสังคม

ต่อมาผู้วิจัยทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์สถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่ามีค่า ( $\chi^2(105, N = 100) = 805.621, p < .001$ ) และ KMO มีค่าเท่ากับ .830 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันมากจึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2(3, N = 100) = 3.614, df = 3, \chi^2/df = 1.21, p = .31, RMSEA = .045, CFI = .997, TLI = .990, SRMR = .019$ ) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีค่ามาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .63 - .83 โดยองค์ประกอบ การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดและองค์ประกอบ ธรรมเนียมปฏิบัติ มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของค่านิยมเชิงอนุรักษ์

หมายเหตุ : COV หมายถึง ค่านิยมเชิงอนุรักษ์      SES หมายถึง ความปลอดภัยส่วนบุคคล  
 SEP หมายถึง ความปลอดภัยด้านสังคม      TRA หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติ  
 COI หมายถึง การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
 COR หมายถึง การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์

#### 5.4 มาตรการวัดความคิดสร้างสรรค์ในงาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น พบข้อมูลขาดหายบางส่วนและแต่ละชุดข้อมูลมีข้อมูลสูญหายไม่เกินร้อยละ 10 ผู้วิจัยจึงทำการแทนค่าข้อมูลสูญหายด้วยค่าเฉลี่ยของข้อมูลในชุดนั้น พร้อมทั้งตัดข้อมูลที่มีค่าสุดโต่งออก จากนั้นนำข้อกระทงทั้ง 13 ข้อ มาวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผลที่ได้มีดังนี้ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ของตัวแปรมีค่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เท่ากับ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) มีค่าเท่ากับ 0.69 ในขณะที่สัมประสิทธิ์การกระจาย ( $CV$ ) คิดเป็นร้อยละ .16 ส่วนความเบ้ ( $SK$ ) ของข้อมูลตัวแปรนั้นเป็นลักษณะเบ้ขวา มีค่าเท่ากับ 0.25 และความโด่ง ( $KU$ ) มีค่าเท่ากับ -0.10 ซึ่งบ่งบอกถึงการกระจายของข้อมูลที่ค่อนข้างมาก

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์ในงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2(47, N = 100) = 57.739, \chi^2/df = 1.23, p = .14, RMSEA = .048, CFI = .991, TLI = .984, SRMR = .042$ ) ซึ่งแต่ละข้อกระทงมีค่ามาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .62 - .87 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตั้งแต่ .38 - .75

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์และขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยผ่านตัวแทนขององค์กรต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุรายละเอียดต่าง ๆ ในแบบสอบถามแต่ละชุดด้วย โดยทั้งในขั้นพัฒนา มาตราและขั้นเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยติดต่อตัวแทนเพื่อนำแบบสอบถามแบบกระดาษไปให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยหรือให้ผู้วิจัยตอบแบบสอบถามจากลิงค์ออนไลน์ โดยให้ตัวแทนส่งลิงค์ไปทางอีเมลให้ผู้ร่วมวิจัย อีกต่อหนึ่ง สำหรับแบบสอบถามแบบกระดาษ ผู้วิจัยแนบซองจดหมายตามจำนวนที่ตัวแทนได้ระบุว่ามีครใจเข้าร่วมการวิจัย โดยตัวแทนนำแบบสอบถามไปแจกยังพนักงานที่เข้าร่วม ผู้เข้าร่วมจะตอบแบบสอบถามโดยไม่ระบุตัวตนและชื่อของหน่วยงานของตน เมื่อเสร็จสิ้นจะนำแบบสอบถามใส่ซองจดหมายที่ปิดผนึกส่งคืนไปยังตัวแทนเพื่อรวบรวมใส่ซองเอกสารที่ปิดผนึกและส่งคืนให้ผู้วิจัยในภายหลัง ส่วนแบบสอบถามออนไลน์ผู้ร่วมการวิจัยจะตอบแบบสอบถามผ่านลิงค์ออนไลน์ซึ่งข้อมูลจะส่งตรงมายังผู้วิจัยเพียงผู้เดียวและถูกเก็บเป็นความลับ เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจะนำมาตรวจสอบความถูกต้องและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สำหรับขั้นเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามผ่านตัวแทนขององค์กรต่าง ๆ ทั้งสิ้น 260 ชุด โดยกระจายแบบสอบถามไปยังหน่วยงานภาครัฐและเอกชนหน่วยงานละร้อยละ 50 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด และผู้วิจัยเลือกที่จะใช้แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์จำนวน 160 ชุด และแบบกระดาษจำนวน 100 ชุด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้มีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ค่าสถิติต่าง ๆ แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

#### ตอนที่ 1 การเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้ให้ผู้ร่วมวิจัยทำมาตรวจสอบจำนวนและความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงมีการทดสอบการกระจายแบบปกติ (normality test) ตรวจสอบ ข้อมูลสุดโต่งแบบหลายตัวแปร (multivariate outliers) และข้อมูลสูญหาย (missing data) เพื่อคัด ข้อมูล แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

#### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลกลางเบื้องต้นต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS



### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติแบบการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม Mplus เพื่อหาอิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลส่งผ่าน (mediating effect) และอิทธิพลกำกับ (moderating effect) ภายในโมเดลการวิจัย



### บทที่ 3 ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้ 1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ประกอบด้วย สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย 3. ผลการทดสอบความตรงของโมเดลความคิดสร้างสรรค์ในงาน ซึ่งประกอบด้วยผลการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน (mediating effect) และอิทธิพลกำกับ (moderating effect)

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในงานวิจัย

##### สัญลักษณ์ทางสถิติ

$M$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$MIN$	แทน	ค่าต่ำสุด
$MAX$	แทน	ค่าสูงสุด
$CV$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
$SD$	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$SE$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
$SK$	แทน	ค่าความเบ้
$KU$	แทน	ค่าความโด่ง
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$r$	แทน	ค่าสหสัมพันธ์
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์
$df$	แทน	ค่าระดับความเป็นอิสระ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
$b$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ
$p$	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$t$	แทน	คะแนนการทดสอบค่าสถิติที่ ( $t$ -score)
CFI	แทน	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
TLI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index)

### สัญลักษณ์ทางสถิติ

RMSEA แทน	ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR แทน	ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความแปรปรวนส่วนเหลือ (Standardized Root Mean Square Residual)

### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

DA แทน	การกระจายอำนาจ (delegation of Authority)
AC แทน	การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ (accountability)
SDM แทน	การแนะนำทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-directed decision making)
INF แทน	การแบ่งปันข้อมูล (information sharing)
SKD แทน	การพัฒนาทักษะ (skill development)
CIP แทน	การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ (coaching for innovative performance)
PEM แทน	ความหมายในงาน (meaning)
PEC แทน	ความสามารถในงาน (competence)
PES แทน	การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (self-directed decision making)
PEI แทน	การมีอิทธิพลต่องาน (impact)
SEP แทน	ความปลอดภัยส่วนบุคคล (security – personal)
SES แทน	ความปลอดภัยด้านสังคม (security – societal)
COI แทน	การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (conformity – interpersonal)
COR แทน	การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ (conformity – rules)
TRA แทน	ธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition)
LEBs แทน	พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำระดับตัวแปรสังเกตได้ (leader empowering behavior)
PEs แทน	การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานระดับตัวแปรสังเกตได้ (psychological empowerment)

### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

COVs แทน ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ระดับตัวแปรสังเกตได้ (conservation value)

CRs แทน ความคิดสร้างสรรค์ในงานระดับตัวแปรสังเกตได้ (creativity)

### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

LEB แทน พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (leader empowering behavior)

PE แทน การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (psychological empowerment)

COV แทน ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (conservation value)

CRE แทน ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (creativity)

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 นี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลเชิงพรรณนาของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. หน่วยงานที่สังกัด 5. ตำแหน่งงาน 6. รูปแบบอุตสาหกรรมขององค์กร 7. อายุการทำงานในองค์กรที่สังกัด และ 8. อายุการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานประจำจากทั้งองค์กรเอกชนและรัฐบาลที่ทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบันไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในขั้นต้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งหมด 253 ชุด จาก 260 ชุด ในขั้นต่อมา ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลและพบว่า มีการตอบแบบสอบถามในทิศทางเดียวกันทั้งหมดหรือทั้งตั้งจำนวนมาก ทั้งยังมีการตอบแบบสอบถามไม่ถึงร้อยละ 50 ของจำนวนข้อคำถามทั้งหมด ผู้วิจัยจึงต้องคัดทิ้ง 38 ชุด หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ Mahalanobis Distances โดยข้อมูลชุดใดที่มีค่าเกินกว่า  $\chi^2(4) = 18.47$  ที่ระดับนัยสำคัญ  $p < .001$  ถือเป็นค่าผิดปกติ ผลที่ได้คือ มีข้อมูล 15 ชุด ที่มีค่าผิดปกติและจำเป็นต้องคัดออก รวมคัดทิ้งทั้งหมด 53 ชุด ดังนั้นจึงเหลือกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ในขั้นสุดท้ายทั้งสิ้น 200 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวนนี้เพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์ด้วยวิธีการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใน 1 พารามิเตอร์ยังคงมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประมาณค่ามากกว่า 5 คน (Bentler & Chou, 1988)

จากการรวบรวมข้อมูลเพศและอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีเพศชายและหญิงจำนวน 60 คน และ 140 คน ตามลำดับ (ชายร้อยละ 30 หญิงร้อยละ 70) สำหรับข้อมูลอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุตั้งแต่ 19 ปี ถึง 67 ปี ( $M = 34.07$ ,  $SD = 9.05$ ) โดยอยู่ในช่วงอายุ 26 - 30 ปี มากที่สุดจำนวน 52 คน (ร้อยละ 26) และช่วงอายุ 61 - 67 ปี น้อยที่สุดจำนวน 4 คน (ร้อยละ 2) ส่วนข้อมูลของ

ระดับการศึกษานั้น กลุ่มตัวอย่างจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นจำนวน 133 คน (ร้อยละ 66.5) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท 45 คน (ร้อยละ 22.5)

สำหรับข้อมูลหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในองค์การรัฐบาลเป็นส่วนมาก มีจำนวน 119 คน (ร้อยละ 62.6) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เหลือทำงานอยู่ในองค์การเอกชนจำนวน 81 คน (ร้อยละ 37.4) ในขณะที่การรวบรวมข้อมูลตำแหน่งงาน พบว่า มีจำนวนพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุดอยู่ที่ 120 คน (ร้อยละ 59.5) และรองลงมาคือ พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่/วิชาชีพ/ผู้ชำนาญการจำนวน 64 คน (ร้อยละ 31)

จากการรวบรวมข้อมูลด้านรูปแบบอุตสาหกรรมขององค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในรูปแบบอุตสาหกรรมทั้งหมด 13 ประเภทด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วย เคมีภัณฑ์ การศึกษา อิเล็กทรอนิกส์ การเงินและการธนาคาร อาหาร ประกันภัย เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมาย สื่อสารมวลชน ยานยนต์ การบริการ การขนส่งและท่องเที่ยว และอื่น ๆ โดยกลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมประเภท การศึกษา มากที่สุดเป็นจำนวน 76 คน (ร้อยละ 38) รองลงมาคือประเภท การบริการ จำนวน 35 คน (ร้อยละ 17.5) ส่วนอุตสาหกรรมประเภท อิเล็กทรอนิกส์ และ การขนส่งและท่องเที่ยว เป็นอุตสาหกรรมที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่เป็นจำนวนน้อยที่สุด มีทั้งสิ้น 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2

ในเรื่องของอายุการทำงานในองค์การที่สังกัด อายุงานในองค์การของกลุ่มตัวอย่างมีตั้งแต่ 1 - 37 ปี ( $M = 6.99, SD = 7.54$ ) โดยมีลักษณะเกาะกลุ่มอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี ทั้งสิ้น 122 คน (ร้อยละ 61) ตามมาด้วยอายุงานช่วงระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 41 คน (ร้อยละ 20.5) ส่วนอายุงานช่วงระหว่าง 31 - 37 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดอยู่ที่ 5 คน (ร้อยละ 1.5) ส่วนอายุการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบันนั้น พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบันตั้งแต่ 1 - 28 ปี ( $M = 3.50, SD = 3.56$ ) โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนมากทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบันเป็นระยะเวลาช่วงระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 162 คน (ร้อยละ 81.4) รองลงมาคือระยะเวลาช่วง 6 - 10 ปี ซึ่งมีทั้งสิ้น 30 คน (ร้อยละ 15.1) มีรายละเอียดการแจกแจงความถี่และร้อยละดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8

สถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ ( $N = 100$ )

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	60	30
หญิง	140	70

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ (ปี)</b>		
19 - 25	33	16.5
26 - 30	52	26
31 - 35	46	23
36 - 40	32	16
41 - 45	14	7
46 - 50	10	5
51 - 55	7	3.5
56 - 60	2	1
61 - 67	4	2
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	10
ปริญญาตรี	133	66.5
ปริญญาโท	45	22.5
ปริญญาเอก	2	1
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
รัฐบาล	119	59.5
เอกชน	81	40.5
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับปฏิบัติงาน	120	60
เจ้าหน้าที่/วิชาชีพ/ผู้ชำนาญการ	64	32
หัวหน้าแผนก/ฝ่าย	15	7.5
ผู้อำนวยการขึ้นไป	1	.5

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบข้อมูลสูญหายและพบว่า ชุดข้อมูลแต่ละชุดมีข้อมูลสูญหายสูงสุดเพียงร้อยละ 2 แต่เมื่อทำการวิเคราะห์รูปแบบการขาดหายของข้อมูลด้วยวิธี Little's MCAR test โดยนำทุกมาตราวัดมาวิเคราะห์ร่วมกัน ผลที่ได้คือ ข้อมูลไม่เป็นการขาดหายแบบสุ่มทั้งหมด (missing completely at random - MCAR) ( $\chi^2(18) = 46.268$ ,  $p < .01$ ) อย่างไรก็ตาม ชุดข้อมูลมีการขาดหายสูงสุดเพียงร้อยละ 2 ซึ่งไม่เกินร้อยละ 5 จึงไม่สามารถทดสอบว่าเป็นการขาดหายแบบสุ่ม (missing at random - MAR) หรือ การขาดหายแบบไม่สุ่ม (missing not at random - MNAR) ดังนั้นผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการแทนค่าด้วยวิธีการหาค่าคาดหวังสูงสุด (expectation-maximization) ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมที่จะใช้แทนค่าเมื่อข้อมูลไม่เป็นการขาดหายแบบสุ่มทั้งหมด (Hair et al., 2010)

ในขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 16 ตัวแปร โดยมาจากพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ 6 ตัวแปร จากการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน 4 ตัวแปร จากค่านิยมเชิงอนุรักษ์ 5 ตัวแปร และจากความคิดสร้างสรรค์ในงาน 1 ตัวแปร โดยผลการวิเคราะห์ประกอบด้วย 1. ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) 2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) 3. ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ( $CV$ ) 4. ค่าความโด่ง ( $KU$ ) 5. ค่าความเบ้ ( $SK$ ) 6. ค่าต่ำสุด ( $MIN$ ) 7. ค่าสูงสุด ( $MAX$ ) และทำการทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (normality test) ด้วยการดูลักษณะกราฟแท่ง (histogram) ของข้อมูล การทดสอบสถิติชาปิโร-วิลค์ (Shapiro-Wilk's test) (Shapiro & Wilk, 1965; Razali & Wah, 2011) และค่าสัมบูรณ์ (absolute value) หรือสัดส่วนของค่าความเบ้และความโด่งต่อค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ( $SE$ ) โดยค่าสัมบูรณ์จะต้องอยู่ในช่วงระหว่าง -1.96 ถึง 1.96 จึงจะถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Cramer & Howitt, 2004; Doane & Seward, 2011) มีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรสังเกตได้ของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ การแนะนำแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง การแบ่งปันข้อมูล การพัฒนาทักษะ และการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่สูง อยู่ระหว่าง 4.28 - 4.74 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.64 - 0.88 มีสัมประสิทธิ์การกระจายคิดเป็นร้อยละระหว่าง .14 - .21 โดยการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์มีการกระจายของข้อมูลมากที่สุด

ทุกตัวแปรมีการกระจายอยู่ในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีค่าตั้งแต่ (-0.56) - (-0.83) ( $SE = .17$ ) และมีค่าความโด่งตั้งแต่ (-0.47) - 0.15 ( $SE = .34$ )

ตัวแปรสังเกตได้ของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ประกอบด้วย ความหมายในงาน ความสามารถในงาน การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง และ การมีอิทธิพลต่องาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง อยู่ระหว่าง 4.28 - 4.77 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.70 - 0.98 มีสัมประสิทธิ์การกระจายคิดเป็นร้อยละระหว่าง .15 - .26 โดยการมีอิทธิพลต่องานมีการกระจายของข้อมูลมากที่สุด มีค่าความเบ้ตั้งแต่ (-0.42) - 0.02 ( $SE = .17$ ) และมีค่าความโด่งตั้งแต่ (-0.40) - .00 ( $SE = .34$ )

ตัวแปรสังเกตได้ของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ ประกอบด้วย ความปลอดภัยส่วนบุคคล ความปลอดภัยด้านสังคม การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ และธรรมเนียมปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่สูงอยู่ระหว่าง 4.25 - 4.75 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.69 - 0.81 มีสัมประสิทธิ์การกระจายคิดเป็นร้อยละระหว่าง .15 - .19 โดยธรรมเนียมปฏิบัติมีการกระจายของข้อมูลมากที่สุด ข้อมูลมีการกระจายอยู่ในลักษณะเบ้ซ้ายทั้งหมด มีค่าตั้งแต่ (-0.40) - (-0.05) ( $SE = .17$ ) และมีค่าความโด่งตั้งแต่ (-0.66) - (-0.07) ( $SE = .34$ )

ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ในงาน ประกอบด้วย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่สูง อยู่ที่ 4.04 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 มีสัมประสิทธิ์การกระจายคิดเป็นร้อยละ .19 ข้อมูลมีการกระจายอยู่ในลักษณะเบ้ซ้าย มีค่าเท่ากับ -0.37 ( $SE = .17$ ) และมีค่าความโด่งอยู่ที่ 0.27 ( $SE = .34$ )

สำหรับการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล ผู้วิจัยทดสอบการแจกแจงของข้อมูลจากค่าสัมบูรณ์ของความเบ้และความโด่งตามเกณฑ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งค่าสัมบูรณ์จะต้องอยู่ในช่วงระหว่าง -1.96 - 1.96 (Cramer & Howitt, 2004; Doane & Seward, 2011) จึงจะถือว่าข้อมูลไม่ผิดปกติ และสามารถอนุมานให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงปกติ (normal distribution) ในเบื้องต้นผู้วิจัยพบว่า ถึงแม้กราฟแท่งฮิสโตแกรมของตัวแปรสังเกตได้ส่วนมากอยู่ในลักษณะของโค้งปกติ แต่เมื่อสำรวจผลการทดสอบสถิติชิapiro-วิลค์ (Shapiro - Wilk test) ปรากฏว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ต่ำกว่า .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรแต่ละตัวนั้นมีการแจกแจงที่ไม่ปกติ อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการวิเคราะห์ค่าสัมบูรณ์ พบว่า มีตัวแปรบางตัวแปรเท่านั้นที่มีค่าสัมบูรณ์เกินกว่าเกณฑ์ ตัวแปรเหล่านั้นคือ การแบ่งปันข้อมูล (INF) ( $Z = -3.27$ ) ที่เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ รวมถึงตัวแปร การกำหนดการตัดสินใจด้วยตัวเอง (PES) ( $Z = -2.44$ ) และ ความปลอดภัยส่วนบุคคล (SEP) ( $Z = -2.33$ ) ที่เป็นองค์ประกอบของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและค่านิยมเชิงอนุรักษ์ตามลำดับ และสุดท้ายคือความคิดสร้างสรรค์ในงาน (CRE) ( $Z = -2.14$ ) โดยคะแนนที่เกินค่ามาตรฐานนั้นเป็นค่าความเบ้ อย่างไรก็ตาม



แม้ผู้วิจัยทำการแปลงข้อมูลที่มีค่าสัมบูรณ์เกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดด้วยวิธีลอการิทึมฐาน 10 ( $\log_{10}$ ) สำหรับข้อมูลที่มีการเบ้ซ้าย ตามวิธีของ Tabachnick และ Fidell (2007) แต่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการแปลงข้อมูลและตัวแปรอื่น ๆ ในงานวิจัยยังคงมีทิศทางไม่ต่างจากเดิมเมื่อครั้งที่ยังไม่ได้มีการแปลงข้อมูล รวมถึงมีค่าสหสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นจึงนำข้อมูลดั้งเดิมไปวิเคราะห์ในขั้นถัดไป

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 16 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรส่วนมากมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ในขณะเดียวกัน ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างบางตัวแปร ซึ่งคู่ความสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดมีทั้งหมด 2 คู่ด้วยกัน คือ การแนะนำแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (SDM) และการกระจายอำนาจ (DA) ส่วนอีกคู่ความสัมพันธ์คือ การพัฒนาทักษะ (SKD) และการกระจายอำนาจ (DA) มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .77 ในขณะที่คู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสหสัมพันธ์น้อยสุดมีทั้งหมด 2 คู่ คือ ความปลอดภัยส่วนบุคคล (SEP) และความหมายในงาน (PEM) ส่วนอีกคู่ความสัมพันธ์คือ การคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ (COR) และการกระจายอำนาจ (DA) ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .11 สำหรับคู่ความสัมพันธ์ที่ไม่มีความสัมพันธ์กันนั้น ส่วนมากจะเกิดขึ้นระหว่างตัวแปรแฝงที่เป็นองค์ประกอบของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานกับค่านิยมเชิงอนุรักษ์ โดยตัวแปรแฝง ธรรมเนียมปฏิบัติ (TRA) และการคล้อยตามด้านกฎเกณฑ์ (COR) ไม่มีความสัมพันธ์กับทุกองค์ประกอบของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (PE) ในขณะที่ ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (CRE) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ (COV) เพียงด้านเดียว ได้แก่ การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (COI)

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเองและตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดในตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรมการมอบอำนาจของผู้นำ ซึ่งมีทั้งหมด 2 คู่ความสัมพันธ์ด้วยกัน คือ การพัฒนาทักษะ (SKD) และการกระจายอำนาจ (DA) อีกคู่หนึ่งคือ การแนะนำแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (SDM) และการกระจายอำนาจ (DA) โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .77 และมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในขณะที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การแนะนำแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (SDM) และ ความปลอดภัยด้านสังคม (SES) อีกคู่หนึ่งคือ การแบ่งปันข้อมูล (INF) และ ความปลอดภัยด้านสังคม (SES) ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากันทั้งสองคู่ความสัมพันธ์ อยู่ที่ .12 และอยู่ในระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรส่งผ่าน พบว่า คู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดคือ การกระจายอำนาจ (DA) และการกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (PES) โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .67

และมีระดับนัยสำคัญที่ .01 ในขณะที่ คู่สหสัมพันธ์ที่มีค่าสหสัมพันธ์ที่น้อยที่สุด คือ การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (PES) และ ความปลอดภัยส่วนบุคคล (SEP) โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .13 ในระดับนัยสำคัญที่ .05

สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ การกระจายอำนาจ (DA) และ ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (CRE) โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .49 และมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในขณะที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การคล้อยตามด้านการปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (COI) และ ความคิดสร้างสรรค์ในงาน (CRE) มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ -.22 อยู่ในระดับนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างทุกองค์ประกอบของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (LEB) และความคิดสร้างสรรค์ในงาน (CRE) เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ในทิศทางบวก

ส่วนสุดท้ายคือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรตาม พบว่า ทุกองค์ประกอบของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (PE) และความคิดสร้างสรรค์ในงาน (CRE) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดคือ การมีอิทธิพลต่องาน (PEI) และความคิดสร้างสรรค์ในงาน (CRE) มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .66 และอยู่ในระดับนัยสำคัญที่ .01 มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 16 ตัวแปรในงานวิจัย (N = 200)

	DA	AC	SDM	INF	SKD	CIP	PEM	PEC	PES	PEI	SEP	SES	TRA	COI	COR	CRE
DA	(.78)															
AC	.74**	(.55)														
SDM	.76**	.70**	(.75)													
INF	.64**	.69**	.62**	(.82)												
SKD	.77**	.75**	.74**	.74**	(.81)											
CIP	.74**	.59**	.68**	.62**	.76**	(.72)										
PEM	.49**	.40**	.38**	.22**	.43**	.46**	(.79)									
PEC	.46**	.47**	.36**	.30**	.44**	.36**	.68**	(.81)								
PES	.67**	.55**	.59**	.51**	.60**	.60**	.62**	.70**	(.86)							
PEI	.53**	.35**	.46**	.33**	.45**	.51**	.57**	.54**	.71**	(.90)						

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บแนวทแยง คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบ

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

ตารางที่ 9 (ต่อ)

	DA	AC	SDM	INF	SKD	CIP	FEM	PEC	PES	PEI	SEP	SES	TRA	COI	COR	CRE
<b>SEP</b>	.18**	.21**	.19**	.20**	.21**	.09	.04	.14*	.13*	-.04	(.69)					
<b>SES</b>	.14*	.16*	.12*	.12*	.14*	.11	.08	.17**	.14*	.02	.66**	(.78)				
<b>TRA</b>	.04	-.02	.08	.03	.04	.00	.01	.03	.00	.03	.45**	.31**	(.80)			
<b>COI</b>	.03	.11	.03	.11	.09	.02	-.06	.02	.02	-.05	.53**	.50**	.46**	(.75)		
<b>COR</b>	.11	.11	.10	.11	.16*	.08	.06	.07	.06	-.04	.62**	.48**	.67**	.58**	(.78)	
<b>CRE</b>	.49**	.37**	.41**	.27**	.39**	.46**	.56**	.56**	.65**	.66**	-.08	.00	-.06	-.22**	-.03	(.96)
<b>M</b>	4.39	4.74	4.39	4.61	4.50	4.28	4.28	4.56	4.39	3.77	4.75	4.62	4.25	4.39	4.47	4.04
<b>SD</b>	0.74	0.64	0.76	0.87	0.81	0.88	0.84	0.70	0.85	0.98	0.69	0.77	0.81	0.80	0.80	0.77
<b>MIN</b>	2.33	3.00	2.33	2.00	2.00	2.00	2.00	2.67	1.67	1.00	2.67	2.67	2.00	1.67	2.67	1.69
<b>MAX</b>	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.92
<b>SK</b>	-0.26*	-0.27**	-0.27*	-0.56**	-0.32**	-0.08*	-0.08*	-0.23**	-0.42**	0.02*	-0.40**	-0.05**	-0.10*	-0.07*	-0.19**	-0.37*
<b>KU</b>	0.01*	-0.47**	-0.34*	0.03**	0.15**	-0.39*	-0.40*	-0.17**	<.01**	-0.03*	-0.12**	-0.52**	-0.40*	-0.07*	-0.66**	0.27*

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บแนวทแยง คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละองค์ประกอบ

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ในขั้นนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในโมเดลการวิจัยที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน (work creativity) โดยทำการวิเคราะห์ผลการประมาณค่าอิทธิพลต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย อิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และอิทธิพลรวม (total effect) ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต้น ผู้วิจัยนำตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ที่คาดว่าจะส่งอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานเข้ามาร่วมวิเคราะห์ในโมเดลเพื่อหาว่าตัวแปรใดจะต้องนำมาเป็นตัวแปรควบคุมในโมเดล ซึ่งตัวแปรเหล่านั้นประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทของหน่วยงาน ประเภทของอุตสาหกรรม ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานในองค์กรที่สังกัด และอายุการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยตัวแปรที่เป็นตัวแปรต่อเนื่อง (continuous variable) จะได้รับการจัดกลุ่มให้เป็นตัวแปรจัดประเภท (categorical variable) จากการวิเคราะห์ พบว่า มีเพียงตัวแปร ระดับการศึกษา ที่มีความแตกต่างในตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 3.38, p < .05$ ) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .06 แต่เมื่อนำไปวิเคราะห์ในสมการถดถอย พบว่า ไม่พบอิทธิพลของ ระดับการศึกษา ต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน ดังนั้นจึงไม่นำไปเป็นตัวแปรควบคุมในโมเดลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวิจัยตามภาพที่ 4 พบว่า โมเดลพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านมีข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนี้ ( $\chi^2(33, N = 200) = 40.669, p = .17$ ) ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์กับระดับความเป็นอิสระมีค่าน้อยกว่า 3 ( $\chi^2/df = 1.23$ ) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมีค่าเข้าใกล้ 0 (RMSEA = .034) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่าเข้าใกล้ 1 (CFI = .994) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบมีค่าเข้าใกล้ 1 (TLI = .990) และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความแปรปรวนส่วนเหลือมีค่าเข้าใกล้ 0 (SRMR = .037)

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทดสอบสมมติฐานก่อนที่จะวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านโดยสมมติฐาน 3 ข้อแรก ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่ละชั้นเพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการทดสอบอิทธิพลส่งผ่าน ซึ่ง Iacobucci, Saldanha, และ Deng (2007) กล่าวว่าเงื่อนไขการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านต้องตรงตามข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ 2 ข้อ นั่นคือ 1. ตัวแปรต้น (X) ทำนายตัวแปรส่งผ่าน (M) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. ตัวแปรส่งผ่าน (M) ทำนายตัวแปรเกณฑ์ (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมกรมอบ

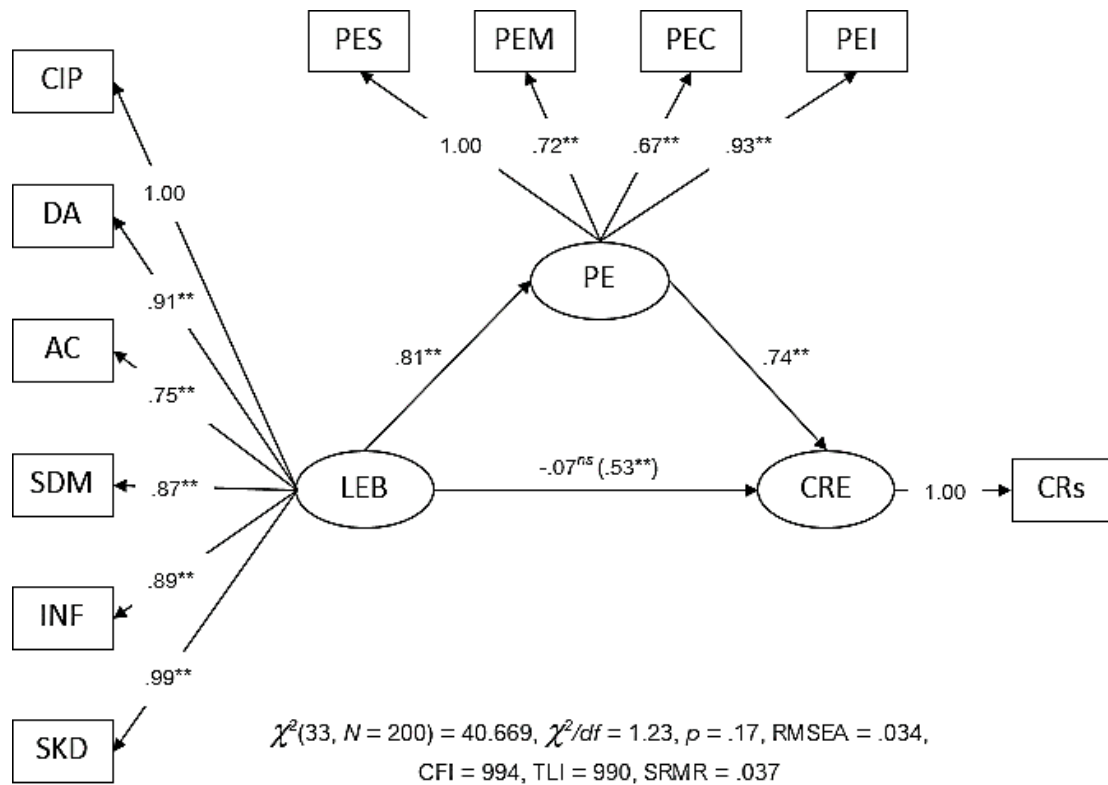
อำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าการทำนายอยู่ที่ .81 **จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1** ต่อมา การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวก ต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าการทำนายอยู่ที่ .74 **จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2** ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ผ่านการทดสอบเบื้องต้น และสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของหัวหน้างานที่เพิ่มขึ้นนั้นทำให้การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานในตัวบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และในทิศทางเดียวกัน การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่เพิ่มขึ้นก็สามารถทำให้ความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรเพิ่มขึ้นตามเช่นเดียวกัน

สำหรับการวิเคราะห์ก่อนการนำการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเข้ามาวิเคราะห์เป็นโมเดลส่งผ่าน พบว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าการทำนายอยู่ที่ .53 **จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3** อย่างไรก็ตาม เมื่อนำตัวแปรการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเข้ามาวิเคราะห์ร่วมในโมเดลการวิจัยในฐานะตัวแปรส่งผ่านแล้ว อิทธิพลทางตรงของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานลดลงเหลือเพียง  $-.07$  เท่านั้น และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือเมื่อมีตัวแปรส่งผ่านเข้ามาในสมการทำนาย พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในส่วนของ การทดสอบอิทธิพลทางอ้อม พบว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าการทำนายอยู่ที่ .60 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่ส่งไปยังความคิดสร้างสรรค์ในงาน **จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4** และผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าเป็นการส่งผ่านอิทธิพลเต็มรูปแบบ (Full mediation) เนื่องจากเมื่อนำการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเข้ามาวิเคราะห์ในโมเดลแล้ว อิทธิพลทางตรงของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานลดลงจนไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.07, p = .45$ )

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ว่า การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรในองค์กรนั้นมีอิทธิพลมาจากทั้งการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ อย่างไรก็ตามความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรจะไม่สามารถเกิดขึ้นเพียงเพราะหัวหน้างานมีพฤติกรรมการมอบอำนาจเท่านั้น แต่ตัวบุคลากรต้องรับรู้ถึงการเสริมสร้างอำนาจในงานด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) พบว่า ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ในงานมีค่าเท่ากับ .54

ซึ่งแปลความได้ว่าตัวแปรทำนายทั้งหมดร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความคิดสร้างสรรค์ในงาน ในภาพรวมได้ร้อยละ 54 โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการทดสอบอิทธิพลต่าง ๆ ในภาพที่ 4 และ ตารางที่ 10



\*\*  $p < .01$ , ns = non-significant

หมายเหตุ : ค่าอิทธิพลที่ถูกลำเสนอเป็นค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรทำนายในรูปแบบคะแนนดิบและตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าอิทธิพลทางตรงก่อนใส่ตัวแปรส่งผ่าน

ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตารางที่ 10

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE)

ตัวแปรเกณฑ์	$R^2$	อิทธิพล	ตัวแปรทำนาย	
			LEB	PE
PE	.55	DE	.81***	
		IE		
		TE	.81***	
ตัวแปรเกณฑ์	$R^2$	อิทธิพล	ตัวแปรทำนาย	
			LEB	PE
CRE	.54	DE	-.07 <sup>ns</sup>	.74***
		IE	.60***	
		TE	.53***	.74***

\*\*\*  $p < .001$ , ns = non-significant

หมายเหตุ : ค่าอิทธิพลในตารางเป็นค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากค่ามาตรฐาน (ดูในภาคผนวก ฉ) จากผลการวิเคราะห์แล้วสามารถอธิบายได้ว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจผู้นำแต่ละแบบมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างอำนาจในงานในระดับที่แตกต่างกันออกไปโดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loadings) ของแต่ละองค์ประกอบของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมการมอบอำนาจที่ส่งอิทธิพลสูงสุดต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานคือ การกระจายอำนาจ (DA) และ การพัฒนาทักษะ (SKD) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ที่ .89 ส่วนพฤติกรรมด้านการแบ่งปันข้อมูล (INF) มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดอยู่ที่ .73 ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การกระจายอำนาจและการพัฒนาทักษะส่งอิทธิพลต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูงสุด จึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ส่วนน้ำหนักองค์ประกอบของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้น ด้านที่ส่งอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานมากที่สุด คือ การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (PES) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .93 ส่วน ความหมายในงาน (PEM) มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ .69 ซึ่งอธิบายได้ว่าด้านที่ส่งอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานสูงสุดคือ การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านที่ส่งอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์น้อยที่สุดคือ ความหมายในงาน มีรายละเอียดดังตารางที่ 11



## ตารางที่ 11

ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loadings) ของแต่ละองค์ประกอบของตัวแปรพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำและการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

องค์ประกอบด้านต่างๆของแต่ละตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
<b>พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ</b>	
การกระจายอำนาจ (DA)	.89
การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ (AC)	.84
การแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (SDM)	.84
การแบ่งปันข้อมูล (INF)	.73
การพัฒนาทักษะ (SKD)	.89
การฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ (CIP)	.84
<b>การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน</b>	
ความหมายในงาน (PEM)	.69
ความสามารถในงาน (PEC)	.75
การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (PES)	.93
การมีอิทธิพลต่องาน (PEI)	.76

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ

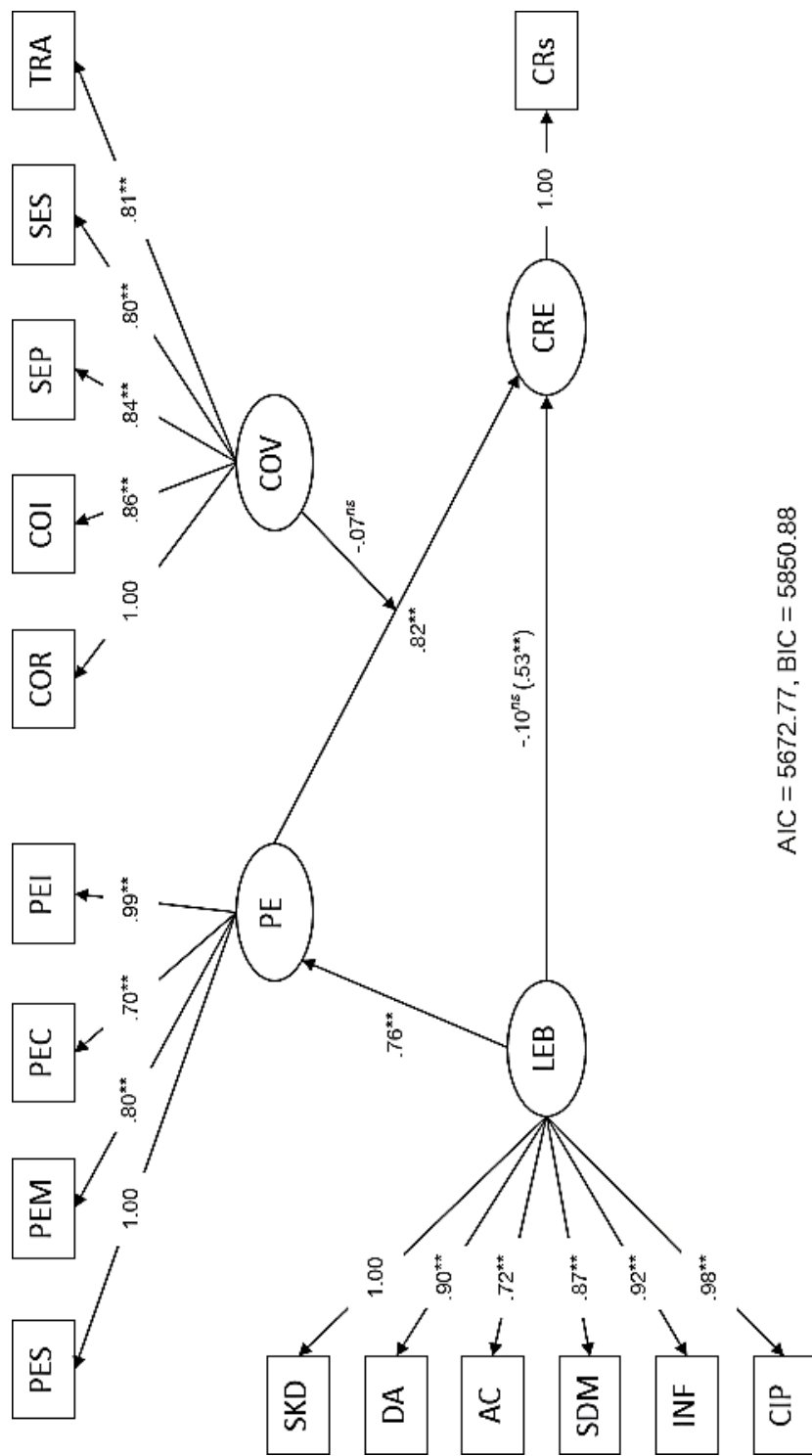
หลังจากที่ผู้วิจัยวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านแล้ว ในขั้นต่อมาผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับ (moderating effect) ในโดลการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อสุดท้าย จากการวิเคราะห์โมเดลพบว่า มีค่าสถิติ AIC เท่ากับ 5672.77 และ BIC เท่ากับ 5850.88

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำยังคงมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = .76, p < .001$ ) และในทิศทางเดียวกัน การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานยังคงมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = .82, p < .001$ ) และมีค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งจากพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำไปยังความคิดสร้างสรรค์ในงาน เท่ากับ .62 โดยมีระดับนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งเป็นอิทธิพลส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบ เนื่องจากเมื่อนำการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเข้า

มาวิเคราะห์ในฐานะตัวแปรส่งผ่านแล้ว อิทธิพลทางตรงจากพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำไปยังความคิดสร้างสรรค์ลดลงเหลือเพียง  $-0.10$  และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .31$ ) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับ พบว่า ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไม่ส่งอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน ( $b = -0.07, p = .46$ ) ซึ่งหมายถึง การมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไม่ว่าจะในระดับสูงหรือต่ำนั้นไม่ส่งผลทำให้อิทธิพลของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานเปลี่ยนแปลงไป หรืออาจกล่าวได้ว่า แม้ว่าเมื่อบุคลากรจะมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูง กลุ่มบุคคลที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำมีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างจากกลุ่มบุคคลที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูง จึง **ไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่**

5

ถึงแม้ว่าจะไม่พบนัยสำคัญของอิทธิพลกำกับของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ แต่เมื่อพิจารณาทิศทางอิทธิพลกำกับของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานกับความคิดสร้างสรรค์ในงานแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่าค่าอิทธิพลเป็นไปในทิศทางลบ ซึ่งเป็นทิศทางที่ผู้วิจัยได้คาดการณ์เอาไว้ ดังนั้นอาจสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคลากรมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูง หากมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ บุคลากรมีแนวโน้มที่จะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูง และมีรายละเอียดการวิเคราะห์โมเดลตามภาพที่ 5



\*\*  $p < .01$ , ns = non-significant

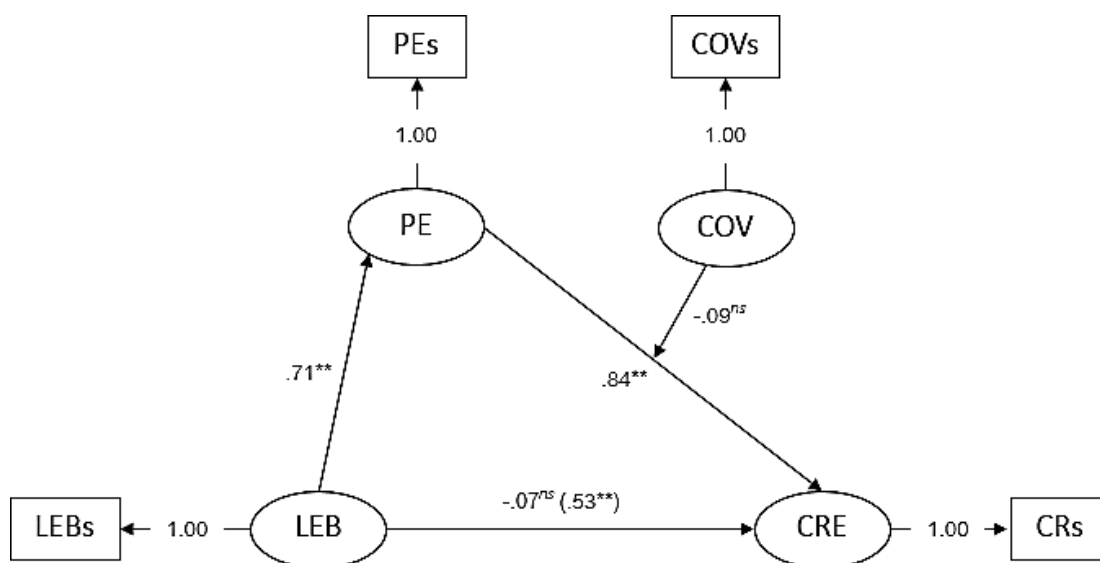
หมายเหตุ : ค่าอิทธิพลที่ถูกลำเลียงเป็นค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทำนายในรูปแบบคะแนนดิบและตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าอิทธิพลทางตรงก่อนใส่ตัวแปรสงผ่าน

ภาพที่ 5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การ

เสริมสร้างอำนาจใจในงานเป็นตัวแปรผ่านและมีค่าเบี่ยงเบนเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่พบอิทธิพลกำกับของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยทำการทดสอบในขั้นต่อไปเพื่อทดสอบว่า แม้จะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลกำกับในโมเดลการวิจัยที่วิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) แต่การนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยใช้วิธีการรวบรวมตัวบ่งชี้ในตัวแปรแฝง (parceling) แบบรวบรวมตัวบ่งชี้ทั้งหมด (all-item-parcel) จนเหลือเป็นตัวบ่งชี้เดียว (single indicator) ตามวิธีของ Matsunaga (2008) จะทำให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่แตกต่างออกไปหรือไม่ โดยเฉพาะการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับ เนื่องจากการวิเคราะห์โมเดลโดยมีตัวบ่งชี้ในตัวแปรแฝงน้อยลงอาจทำให้โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999)

ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ใช้วิธีการรวบรวมตัวบ่งชี้ในตัวแปรแฝง พบว่า ทิศทางการทำนายของตัวแปรต่าง ๆ ภายในโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับโมเดลที่มีการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับก่อนทำการรวบรวมตัวบ่งชี้ในตัวแปรแฝง โดยพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำยังคงมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบ (indirect effect = .59,  $p < .001$ ) ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับนั้นยังคงได้ผลการวิเคราะห์เช่นเดิม ซึ่งค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไม่ส่งอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ ( $b = -.09, p = .40$ ) เพียงแต่มีค่าอิทธิพลที่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังภาพที่ 6



AIC = 1444.80, BIC = 1494.28

\*\*  $p < .01$ , ns = non-significant

หมายเหตุ : ค่าอิทธิพลที่ถูกลำเสนอเป็นค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรทำนายในรูปแบบคะแนนดิบและตัวเลขในวงเล็บคือ ค่าอิทธิพลทางตรงก่อนใส่ตัวแปรส่งผ่าน

ภาพที่ 6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่มีการรวบรวมตัวบ่งชี้ในตัวแปรแฝงของพฤติกรรม การมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีความหมายในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ

ในขั้นต่อมา ผู้วิจัยต้องการทดสอบเพิ่มเติมเพื่อเปรียบเทียบว่า ในโมเดลที่มีการวิเคราะห์ อิทธิพลกำกับ ถึงแม้ว่าจะไม่พบนัยสำคัญจากการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับ แต่การที่โมเดลมีตัวแปร กำกับค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไว้ในโมเดลการวิจัยจะเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ข้อมูลมากกว่าโมเดลที่ ไม่มีการนำค่านิยมเชิงอนุรักษ์เข้ามาร่วมวิเคราะห์เป็นตัวแปรกำกับหรือไม่ ซึ่งการเปรียบเทียบระหว่าง สองโมเดลนั้นจะทำการพิจารณาค่าสถิติ AIC (Akaike information criterion) และ BIC (Schwarz information criterion) ซึ่งเป็นการตรวจสอบการขาดหายของข้อมูลเมื่อมีการประมาณ ค่าตามความเป็นจริง โดยเกณฑ์ในการเปรียบเทียบระหว่างโมเดล คือ โมเดลที่มีค่า AIC และ BIC น้อยกว่าหรือเรียกได้ว่าการขาดหายของข้อมูลน้อยกว่า เป็นโมเดลที่ดีกว่า (Burnham & Anderson, 2004) ผลการเปรียบเทียบ พบว่า โมเดลอิทธิพลส่งผ่านที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปร กำกับ (moderated mediation model) มีค่า AIC และ BIC เท่ากับ 5672.77 และ 5850.88 ตามลำดับ ส่วนโมเดลอิทธิพลส่งผ่าน (mediation model) มีค่า AIC และ BIC เท่ากับ 3630.84 และ 3775.96 ตามลำดับ จากการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า โมเดลอิทธิพลส่งผ่าน มีค่า AIC และ BIC น้อยกว่าโมเดลอิทธิพลส่งผ่านที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ อย่างชัดเจน ดังนั้นสามารถสรุป

ได้ว่าการนำค่านิยมเชิงอนุรักษ์เข้ามาร่วมวิเคราะห์เป็นตัวแปรกำกับในโมเดลอิทธิพลส่งผ่านไม่ได้ทำให้โมเดลมีความเหมาะสมมากกว่าที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูล จึงเป็นสาเหตุให้โมเดลอิทธิพลส่งผ่านเหมาะสมที่จะเป็นโมเดลในการวิเคราะห์ข้อมูลมากกว่านั่นเอง



## บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดย การวิเคราะห์ในบทที่ 3 มุ่งเน้นในประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้นและในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัย เลื่อนนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยเรียงตามลำดับสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

### สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .81 ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

การพบผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang และ Bartol (2010) รวมถึงงานวิจัยของ Raub และ Robert (2010) ที่พบว่าพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน เนื่องจากพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำนั้นมุ่งเน้นการให้อิสระและพัฒนาทักษะในการทำงาน ในด้านการให้อิสระ พฤติกรรมเหล่านั้นคือ การกระจายอำนาจ (DA) และการแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง (SDM) โดยสองพฤติกรรมนี้เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงการควบคุมตนเองจากภายในที่ Spreitzer (1995) กล่าวไว้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน และการควบคุมตนเองจากภายในเป็นสิ่งเดียวกับองค์ประกอบ การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (PES) ของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน (PE) ในขณะเดียวกันพฤติกรรม การให้ข้อมูล (INF) ก็มีผลสำคัญเช่นเดียวกัน (Spreitzer, 1995) ส่วนด้านการพัฒนาทักษะ องค์ประกอบของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่เกี่ยวข้องคือ การพัฒนาทักษะ (SKD) และการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ (CIP) โดยสองพฤติกรรมนี้สามารถทำให้เกิดความรู้สึกของการมีความสามารถในตน (self-efficacy) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ Ahearne และคณะ (2005) ที่พบว่า พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถในตน ในขณะที่พฤติกรรมกรมกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ (AC) นั้นเป็นปัจจัยหลักที่เน้นย้ำเรื่องความสำคัญของหน้าที่และผลงานของบุคลากร ดังนั้นจึงทำให้บุคลากร รู้สึกว่างานของตนและตัวบุคลากรเองมีความหมายและสำคัญเพียงใด ซึ่งความรู้สึกว่างานมีความหมายและการมีอิทธิพลต่องานเป็นองค์ประกอบหลักของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

นอกจากนี้ หลังจากที่ถูกวิจัยทำการวิเคราะห์ค่ามาตรฐานของอิทธิพลแยกตามองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของพฤติกรรมกรมอบอำนาจในงานแล้ว จึงทราบถึงขนาดอิทธิพลที่ส่งจากพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่ส่งไปยังการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลทางตรงตั้งแต่ .54 - .67 โดยจะกล่าวโดยละเอียดต่อไปในอภิปรายผลการวิจัยสมมติฐานที่ 4

### **สมมติฐานที่ 2 การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน**

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .74 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

การพบผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gumusluoglu และ Ilsev (2009) ที่พบเช่นกันว่า ในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศตุรกี การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang และ Cheng (2010) ที่พบว่า องค์ประกอบ การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (PES) นั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับสิ่งที่ Amabile (1988) กล่าวไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการเสริมสร้างอำนาจในงานเชื่อว่าตนเองมีอิสระในการเลือกและมีอิทธิพลต่องาน พร้อมทั้งรู้สึกถึงข้อจำกัดที่น้อยกว่าคนอื่น ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างอำนาจกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Alge และคณะ (2006) และเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลระดับสูงที่มีค่าเท่ากับ .74 ของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่ส่งไปยังความคิดสร้างสรรค์ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสำหรับองค์กรที่มีเนื้องานที่เน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรด้านสถานการณ์หรือปัจจัยภายนอกอย่างพฤติกรรมกรมอบอำนาจที่ส่งอิทธิพลมายังการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเมื่อเทียบกับค่านิยมส่วนบุคคลที่ไม่สามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ได้

### **สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน**

ผลงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .53 จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3 แต่เมื่อนำการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเข้ามาร่วมวิเคราะห์โดยทำหน้าที่เป็น



ตัวแปรส่งผ่านแล้ว ผลปรากฏว่าค่าอิทธิพลทางตรงที่ส่งจากพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำไปยังความคิดสร้างสรรค์นั้นลดลงเหลือ  $-0.07$  เท่านั้น ทั้งยังไม่พบนัยสำคัญจากการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง แต่พบอิทธิพลส่งผ่านในตัวแปรการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานโดยเป็นอิทธิพลส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ Spreitzer (1995) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดการรับรู้ถึงการเสริมสร้างอำนาจงาน โดยเฉพาะรูปแบบการควบคุมตนเองจากภายใน (internal locus of control) และการเข้าถึงข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จากพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ เช่น การกระจายอำนาจและการแนะนำแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเองสามารถก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอิสระและเป็นผู้ควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ดังนั้นการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานจึงเป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลโดยตรงไปยังความคิดสร้างสรรค์โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งคือพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมาอีกทอดหนึ่ง ข้อค้นพบนี้บ่งบอกให้ทราบว่า พฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจไม่ได้ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้โดยตรง แต่จะต้องผ่านการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเสียก่อน โดยรายละเอียดเกี่ยวกับอิทธิพลส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบได้รับการอภิปรายต่อไปในสมมติฐานที่ 4 ดังนั้นข้อค้นพบนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการฝึกฝนผู้นำในองค์กรต่อไป

#### **สมมติฐานที่ 4 พฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน**

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบ (Full mediation) และมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $.60$  จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4 ในขณะที่อิทธิพลทางตรงมีค่าเท่ากับ  $-0.07$  โดยไม่พบนัยสำคัญทางสถิติเมื่อนำตัวแปรการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเข้ามาร่วมวิเคราะห์เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gumusluoglu และ Ilsev (2009) ที่พบว่าการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) และความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยเหตุที่มีความสอดคล้องกันเนื่องจากองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ กล่าวคือ จุดสำคัญของพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ต่างมีส่วนทำให้เกิด แรงจูงใจ และความมั่นใจในความสามารถ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน

ผลการวิเคราะห์ยังสอดคล้องกับสิ่งที่ Menon (2001) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำไม่อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ใด ๆ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรถึงการเสริมสร้างอำนาจในงาน อีกนัยหนึ่งคือ เมื่ออิงจากการวิเคราะห์ พฤติกรรมการมอบอำนาจไม่สามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรได้โดยตรง ซึ่งตัวบุคลากรจะต้องรับรู้ถึงการเสริมสร้างอำนาจในงานที่ได้รับอิทธิพลมาจากพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำเสียก่อนจึงจะมีความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้นได้ ส่วนการสำรวจค่าอิทธิพลแยกตามองค์ประกอบของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้น พฤติกรรมแต่ละรูปแบบต่างมีค่าอิทธิพลในระดับที่ต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยคำนวณค่าอิทธิพลของแต่ละองค์ประกอบด้วยการนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของพฤติกรรมการมอบอำนาจแต่ละด้านมาคูณด้วยค่าอิทธิพลจากเส้นทางการทำนายจากตัวแปรแฝง พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำไปยังตัวแปรแฝงการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ซึ่งผลการคำนวณสามารถบ่งบอกถึงลำดับความสำคัญของพฤติกรรมแต่ละรูปแบบ โดยพฤติกรรมที่มีค่าอิทธิพลมากที่สุดคือ การกระจายอำนาจ ( $\beta = .67$ ) รองลงมาคือ การพัฒนาทักษะ ( $\beta = .65$ ) ตามมาด้วยการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ ( $\beta = .62$ ) การแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง ( $\beta = .62$ ) การกระตุ้นเตือนสำนึกในหน้าที่ ( $\beta = .62$ ) และพฤติกรรมที่มีค่าอิทธิพลต่ำที่สุดคือ การแบ่งปันข้อมูล ( $\beta = .54$ )

ผลการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การต่าง ๆ ได้ในแง่ของการบริหารจัดการสำหรับผู้นำในองค์กร และนำข้อค้นพบไปปรับใช้เพื่อฝึกฝนให้ผู้นำมีพฤติกรรมการมอบอำนาจในรูปแบบต่าง ๆ โดยเน้นให้ความสำคัญตามลำดับค่าอิทธิพลของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ซึ่งพฤติกรรมที่ควรเน้นย้ำมากที่สุดคือ การกระจายอำนาจและการพัฒนาทักษะ

นอกจากนี้สามารถอธิบายได้อีกว่าสาเหตุที่การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสำคัญเพราะการรับรู้พฤติกรรมของหัวหน้าของบุคลากรแต่ละคนนั้นแตกต่างกันออกไป (Graen & Uhl-Bien, 1995) ดังนั้นปัจจัยภายในตัวบุคคลอย่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่เกิดได้จากหัวหน้างานก็อาจแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล และ Menon (2001) ยังกล่าวอีกว่าการที่บุคลากรจะรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แท้จริงของผู้นำ ซึ่งนั่นหมายถึงผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพียงพอที่จะทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการเสริมสร้างอำนาจในงาน และหากพิจารณาจากผลการวิเคราะห์แล้ว พบว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการเสริมสร้างอำนาจในงานแล้ว ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากการรับรู้ถึงพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ จึงทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้นได้ อีกนัยหนึ่งคือหากไม่รับรู้ถึงพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ บุคลากรจะไม่สามารถเกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานได้ และส่งผลให้ไม่สามารถมีความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้นในที่สุด

## สมมติฐานที่ 5 ค่านิยมเชิงอนุรักษ์กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยความสัมพันธ์จะมากกว่าเมื่อคะแนนค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ

ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไม่ส่งอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน ( $b = -.07, p = .46$ ) ดังนั้นผลการวิเคราะห์จึง ไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5

ผลการวิเคราะห์ที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้างต้นอาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย โดยผู้วิจัยนำข้ออภิปรายมาเสนอ 3 ประเด็นดังนี้

1. สาเหตุที่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไม่ส่งอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานอาจเป็นเพราะความคาดหวังทางสังคม ซึ่งในบริบทนี้คือ หัวหน้างานของบุคลากรนั้นมีผลมากต่ออัตลักษณ์ทางบทบาท (role-identity) ของบุคคล (Callero, Howard, & Pilia, 1987) กล่าวคือ อัตลักษณ์ทางบทบาทของผู้ร่วมวิจัยทุกคนนั้นอยู่ในรูปแบบของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางหรือการชี้นำของหัวหน้างาน ดังนั้นพฤติกรรมของหัวหน้างานจึงส่งอิทธิพลอย่างมากต่อบุคลากรในบริบทของการทำงาน ซึ่งเห็นได้จากขนาดอิทธิพลที่ส่งจากพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำไปยังการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่สูงถึง .76 นอกจากนี้เมื่อเกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานแล้วบุคลากรจะมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น และไม่ว่าบุคลากรจะมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงหรือต่ำก็ไม่อาจส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานได้เนื่องจากในบริบทการทำงานนั้นพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลมากกว่าค่านิยมส่วนตัวของบุคลากรนั่นเอง

2. ผลการวิเคราะห์อาจสามารถอธิบายได้จากการที่สังคมไทยเป็นสังคมที่ค่อนข้างมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง (high power distance) ซึ่งหมายถึงผู้คนส่วนมากยอมรับในเรื่องการมีอยู่ของความแตกต่างระหว่างอำนาจของชนชั้นต่าง ๆ ในสังคม กล่าวคือคนเชื่อว่าคนที่มีอำนาจน้อยกว่าหรืออยู่ในชนชั้นที่ต่ำกว่าควรเชื่อฟังและยอมตาม รวมถึงฟังแนวทางและการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ในชนชั้นที่เหนือกว่า (Hofstede & McCrae, 2004) ด้วยสาเหตุนี้อาจทำให้ค่านิยมส่วนบุคคลมีอิทธิพลไม่เพียงพอที่จะมากำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานกับความคิดสร้างสรรค์ในงานได้ เนื่องจากอิทธิพลที่มากกว่าจากพฤติกรรมของหัวหน้างานส่งผลต่อปัจจัยภายในตัวบุคคลอย่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน และสามารถอธิบายได้ว่าคนในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงที่จะทำสิ่งที่ขัดต่อชนชั้นที่ตนเองอยู่ซึ่งคือการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจกล่าวได้ว่ามักทำสิ่งที่เหมาะสมกับบทบาทตนเอง ทำตามความคาดหวัง ไม่ขัดต่อระดับชนชั้น และยึดหลักความปรองดองในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนั่นเป็นสิ่งที่ทำให้

บุคลากรที่อยู่ในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงมักตอบสนองด้วยความเห็นพ้องต่ออิทธิพลที่ส่งมาจากหัวหน้างานด้วยความรู้สึกเคารพต่อความสัมพันธ์ทางชนชั้นที่ต่างกันระหว่างตัวเขาและหัวหน้างาน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang และ Begley (2011) ที่พบว่า การยอมรับในเรื่องความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (power distance) ส่งอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานกับการมีส่วนร่วมกับทีม (team participation) ซึ่งการมีส่วนร่วมกับทีม ณ ที่นี้รวมไปถึงพฤติกรรมการนำเสนอความคิดเกี่ยวกับแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยผลการวิจัยของ Zhang และ Begley พบว่า ในกลุ่มชาวอเมริกันซึ่งอยู่ในสังคมแบบความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ (low power distance) กลุ่มชาวอเมริกันที่มีคะแนนการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูงจะมีส่วนร่วมกับทีมมากกว่าชาวอเมริกันที่มีคะแนนการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานต่ำ ในขณะที่กลุ่มชาวจีนซึ่งอยู่ในสังคมแบบความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง กลุ่มชาวจีนมีส่วนร่วมกับทีมในระดับสูงไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะมีคะแนนการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูงหรือต่ำก็ตาม ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในสังคมของชาวจีนซึ่งคล้ายกับบริบทในสังคมไทย ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานที่ได้รับอิทธิพลมาจากพฤติกรรมผู้นำนั้นส่งอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์ จนกระทั่งทำให้ค่านิยมส่วนบุคคลมีอิทธิพลไม่เพียงพอที่จะมากำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงานได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไม่ส่งอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจกับความคิดสร้างสรรค์ในงาน แต่อิทธิพลกำกับของค่านิยมเชิงอนุรักษ์นั้นเป็นไปในทิศทางที่ผู้วิจัยได้คาดการณ์เอาไว้ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงานมีแนวโน้มที่จะมากกว่าในกลุ่มบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูง เพราะฉะนั้น หากพิจารณาความเป็นไปได้นี้ การฝึกฝนผู้นำให้มีพฤติกรรมมอบอำนาจที่มีค่าอิทธิพลสูง เช่น การกระจายอำนาจ ถือเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากแนวโน้มในกลุ่มบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ การทำให้เกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานนั้นจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้นได้

3. บุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงในงานวิจัยนี้อาจเป็นบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง (organizational commitment) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นความรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองที่เกิดจากการมีส่วนร่วมที่ดีต่อองค์กร (Joshi & Randall, 2001) บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงนั้นจะทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รวมทั้งแสดงความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีการศึกษาพนักงานธนาคารแห่งต่าง ๆ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน ทั้งยังส่งอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์

ระหว่างค่านิยมเชิงอนุรักษ์และความคิดสร้างสรรค์ในงาน (Sousa & Coelho, 2011) โดยการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับ พบว่า หากบุคลากรมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำและมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงและมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ในขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำและมีความผูกพันในงานสูงนั้นมีความคิดสร้างสรรค์ไม่ต่างจากกลุ่มบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงและมีความผูกพันในงานสูง ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงนั้นจะทำให้ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างค่านิยมเชิงอนุรักษ์กับความคิดสร้างสรรค์ในงานอ่อนลงจนไม่เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความคิดสร้างสรรค์ระหว่างตัวบุคลากรที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงและต่ำ ดังนั้นในงานวิจัยชิ้นนี้ กลุ่มตัวอย่างที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์สูงและมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูงอาจมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจนกระทั่งทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างจากกลุ่มที่มีค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำและมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานสูงนั่นเอง และงานวิจัยในอนาคตควรนำตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเข้ามาร่วมศึกษาในบริบทของความคิดสร้างสรรค์ในงานเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

**บทที่ 5**  
**สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ**

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและค่านิยมเชิงอนุรักษ์ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์การ

**สมมติฐาน**

- สมมติฐาน 1 พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน
- สมมติฐาน 2 การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน
- สมมติฐาน 3 พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน
- สมมติฐาน 4 พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน
- สมมติฐาน 5 ค่านิยมเชิงอนุรักษ์กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยความสัมพันธ์จะมากกว่าเมื่อคะแนนค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ

**สรุปผลการวิจัย**

1. โมเดลอิทธิพลส่งผ่านมีข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2(33, N = 200) = 40.669, \chi^2/df = 1.23, p = .17, RMSEA = .034, CFI = 994, TLI = 990, SRMR = .037$ )
2. พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. การรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน เมื่อยังไม่นำการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเข้ามาวิเคราะห์เป็นตัวแปรส่งผ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบเต็มรูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
6. ค่านิยมเชิงอนุรักษ์ไม่ส่งอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

งานวิจัยนี้ได้ต่อยอดการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน และความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยการสำรวจอิทธิพลกำกับของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่าหากต้องการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในงาน ควรที่จะสนับสนุนให้ผู้ที่มีอิทธิพลทางบวกมอบอำนาจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ พฤติกรรมการกระจายอำนาจ การฝึกฝนบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะ และการแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง เนื่องจากพฤติกรรมการมอบอำนาจในด้านดังกล่าวมีอิทธิพลที่ส่งไปยังความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับถึงแม้ว่าจะไม่พบอิทธิพลกำกับของค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์ แต่ผลการวิเคราะห์มีแนวโน้มว่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานและความคิดสร้างสรรค์จะสูงกว่า เมื่อบุคลากรเป็นคนที่มีความนิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเกิดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานในกลุ่มบุคลากรที่มีความนิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำ ดังนั้นการค้นพบความเป็นไปได้ที่สามารถนำไปพัฒนาผู้นำให้มีพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ ข้างต้นที่มีอิทธิพลสูงต่อการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบุคลากรที่มีความนิยมเชิงอนุรักษ์ต่ำเพื่อจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้นได้

อีกทั้งยังได้เครื่องมือฉบับภาษาไทยสำหรับมาตรวัดตัวแปรทั้งสี่ตัวแปรในงานวิจัยที่มีคุณภาพในการนำไปใช้ศึกษาต่อไปในอนาคต ส่วนด้านการประยุกต์ใช้นั้น สามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับอิทธิพลของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้ที่มีอิทธิพลทางบวกไปยังความคิดสร้างสรรค์ในงานไปเป็นนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติภายในองค์กร รวมถึงสามารถนำไปใช้คัดสรรบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้นำในองค์กรในอนาคต

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์การในภาพรวม ดังนั้นจึงไม่มีการเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่อาจมีวัฒนธรรมหรือรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันออกไปและอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลการวิจัย รวมถึงการเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ดังนั้นจึงควรจะต้องมีการศึกษาเพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างองค์การด้วย

2. รูปแบบของการศึกษาในงานวิจัยเป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ซึ่งทำให้มีการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียวและเสร็จสิ้น ดังนั้นจึงไม่สามารถอนุมานสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ได้ ด้วยเหตุนี้จึงควรมีการศึกษาระยะยาวในอนาคต

3. ตัวแปรที่ถูกนำมาศึกษานั้นอยู่ในระดับของบุคคลเท่านั้น และไม่ได้นำตัวแปรในระดับองค์กรเข้ามาร่วมศึกษาด้วย รวมทั้งไม่ได้เปรียบเทียบประเภทของงาน ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรนำตัวแปรระดับองค์กรและประเภทของงานมาร่วมศึกษาด้วยเนื่องจากตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในทางอ้อมเช่นกัน (Cummings & Oldham, 1997; Tesluk et al., 1997) ซึ่งหากพบความแตกต่างในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ระหว่างงานแต่ละประเภท จะทำให้ผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ให้เหมาะกับงานประเภทนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนควรส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรมอบอำนาจมากขึ้น โดยสามารถนำเอาข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้ได้ด้วยการสร้างนโยบายเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามองค์ประกอบของพฤติกรรมกรมอบอำนาจให้กับผู้นำในทุกลำดับขั้นของการปกครองในองค์กร และตัวผู้นำเองต้องมีความชัดเจนในเรื่องของพฤติกรรมกรมอบอำนาจและมีพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์จะไม่เกิดขึ้นหากบุคลากรไม่รับรู้ถึงการเสริมสร้างอำนาจในงานหรือเป็นสิ่งที่เรียกว่าความรู้สึกถึงการมีอำนาจในงานของตน รวมทั้งการมีอิสระในการทำงาน ทั้งนี้ยังสามารถนำข้อค้นพบในงานวิจัยไปใช้ในการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นผู้นำในองค์กร ซึ่งจะทำให้ได้ผู้นำที่สามารถเข้ามาทำหน้าที่กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรต่อไป



## รายการอ้างอิง

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology, 90*(5), 945.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extra-role performance. *Journal of Applied psychology, 91*(1), 221.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology, 45*(2), 357.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior, 10*(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal, 39*(5), 1154-1184.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 249-269*.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review, 84*(2), 191.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research, 16*(1), 78-117.
- Blair, B. A. (2016). *Cultural Influences on Followers and Follower Dissent*. The Claremont Graduate University,
- Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (2004). Multimodel inference: understanding AIC and BIC in model selection. *Sociological Methods & Research, 33*(2), 261-304.
- Callero, P. L., Howard, J. A., & Piliavin, J. A. (1987). Helping behavior as role behavior: Disclosing social structure and history in the analysis of prosocial action. *Social Psychology Quarterly, 247-256*.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cramer, D., & Howitt, D. L. (2004). *The Sage dictionary of statistics: a practical resource for students in the social sciences*: Sage.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Doane, D. P., & Seward, L. E. (2011). Measuring skewness: a forgotten statistic? *Journal of Statistics Education*, 19(2).
- Dollinger, S. J., Burke, P. A., & Gump, N. W. (2007). Creativity and values. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 91-103.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 513.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective. *New Jersey*. Pearson. Ed, 7, 816.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- Hon, A. H. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53-64.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of business research*, 54(1), 1-9.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kasof, J., Chen, C., Himsel, A., & Greenberger, E. (2007). Values and creativity. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 105-122.
- Kline, R. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (ed.). NY: Guilford Publication. In: Inc.
- Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of business research*, 15(5), 397-409.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84.
- Matsunaga, M. (2008). Item parceling in structural equation modeling: A primer. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 260-293.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-180.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The

- moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Preacher, K. J., & Coffman, D. L. (2006). Computing power and minimum sample size for RMSEA. *Computer software*. Available from <http://quantpsy.org>.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: an exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264.
- Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Redwood City: Mind Garden.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65): Elsevier.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259-290.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of cross-cultural Psychology*, 32(3), 268-290.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., . . . Demirutku, K. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management journal*, 46(6), 703-714.
- Silvia, P. J., Nusbaum, E. C., Berg, C., Martin, C., & O'Connor, A. (2009). Openness to experience, plasticity, and creativity: Exploring lower-order, high-order, and interactive effects. *Journal of Research in Personality*, 43(6), 1087-1090.
- Sousa, C. M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.
- Sperber, A. D. (2004). Translation and validation of study instruments for cross-cultural research. *Gastroenterology*, 126, S124-S128.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The leadership quarterly*, 23(1), 55-65.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The journal of creative behavior*, 31(1), 27-41.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review, 15*(4), 666-681.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology, 52*(3), 591-620.
- Urban, K., & Jellen, H. (1996). Manual. Test for creative thinking-drawing production. *Manual: Test for creative thinking-drawing production.*
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 106-121.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity. In *Handbook of creativity* (pp. 77-91): Springer.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal, 53*(1), 107-128.
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(17), 3601-3617.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of management journal, 44*(4), 682-696.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ภาคผนวก ก

ผลการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบันจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์/โทรสาร: 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 187/2559

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 144.1/59 : อิทธิพลของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้เ้า การรับรู้การเสริมสร้าง  
อำนาจในงานและค่านิยมเชิงอนุรักษ์ต่อความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร

ผู้วิจัยหลัก : นายณัฐวุฒิ จารุณานันท์

หน่วยงาน : คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice  
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทักษณประดิษฐ์)

ประธาน

ลงนาม.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัชชนวงศาโรจน์)

กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 3 พฤศจิกายน 2559

วันหมดอายุ : 2 พฤศจิกายน 2560

## เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย  เลขที่โครงการวิจัย 144.1/59
- 4) แบบสอบถาม วันที่รับรอง - 3 พ.ย. 2559
- วันหมดอายุ - 2 พ.ย. 2560

## เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการคิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น



## ภาคผนวก ข

## ตัวอย่างแบบประเมินการแปลย้อนกลับของมาตรวัดในงานวิจัย

Please circle the response which most closely represents how you would rate the following pairs of items in terms of:

(A) Comparability of language (how comparable is the formal wording?) and

(B) Similarity of interpretation (would the paired items be interpreted similarly, even if the wording is different?)

Please circle only one response for (A) and one response for (B) each pair of items.

**Comparability of language** refers to the formal similarity of words, phrases, and sentences.

**Similarity of interpretability** refers to the degree to which the 2 versions engender the same response even if the wording is not the same.

No.	Original English version	Back-translated English version						
1	It is important to him never to violate rules or regulations.	Not breaking rules or regulations is important to him.	<b>(A) COMPARABILITY OF LANGUAGE</b>					
			Extremely comparable		Moderately comparable		Not at all comparable	
			1	2	3	4	5	6
			<b>(B) SIMILARITY OF INTERPRETATION</b>					
			Extremely comparable		Moderately comparable		Not at all comparable	
			1	2	3	4	5	6
2	It is important to him never to make other people angry.	Not angering others is important to him.	<b>(A) COMPARABILITY OF LANGUAGE</b>					
			Extremely comparable		Moderately comparable		Not at all comparable	
			1	2	3	4	5	6
			<b>(B) SIMILARITY OF INTERPRETATION</b>					
			Extremely comparable		Moderately comparable		Not at all comparable	
			1	2	3	4	5	6

## ภาคผนวก ค

## ผลการตรวจสอบคุณภาพของการแปลย้อนกลับของทุกมาตรวัดในงานวิจัย

ตารางที่ 1

มาตรวัดค่านิยมเชิงอนุรักษ์

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
1.	It is important to him never to violate rules or regulations.	Not breaking rules or regulations is important to him.	3.33	3.67
2.	It is important to him never to make other people angry.	Not angering others is important to him.	3.67	3.67
3.	It is important to him never to annoy anyone.	Not annoying others is important to him.	3.67	3.67
4.	It is important to him to avoid upsetting other people.	Avoid causing displeasure for others is important to him.	3.67	4.00
5.	It is important to him to follow rules even when no-one is watching.	Following rules even when no one is looking is important to him.	4.33	4.67
6.	It is important to him to obey all the laws.	Obedying all there is in the laws is important to him.	3.33	2.67
7.	It is important to him to maintain traditional values and ways of thinking.	Preserving the traditional values and ways of thinking are important to him.	4.33	4.67
8.	It is important to him to follow his family's customs or the customs of a religion.	Following family or religion's tradition is important to him.	3.33	4.33
9.	It is important to him to honor the traditional practices of his culture.	Respecting the tradition in his culture is important to him.	3.67	3.33

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
10.	It is very important to him to avoid disease and protect his health	Avoiding illness and caring for health are important to him.	3.67	3.67
11.	It is important to him to be personally safe and secure.	Having safety and stability for himself is important to him.	4.00	4.33
12.	It is important to him to avoid anything dangerous.	Avoiding any dangerous risk is important to him.	4.33	3.33
13.	It is important to him that his country protect itself against all threats.	His country protecting itself from all kinds of threats is important to him.	4.33	4.67
14.	It is important to him that the state is strong and can defend its citizens.	His country being strong and able to protect the citizen is important to him.	4.33	4.67
15.	It is important to him that his country is secure and stable.	His country being safe and stable is important to him.	4.33	4.67

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย

## ตารางที่ 2

## มาตรวัดพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
1.	My manager gives me the authority I need to make decisions that improve work processes and procedures.	My superior gives me the authorities I need in making decisions that improve the work process and guidelines.	3.67	3.67
2.	My manager holds me accountable for the work I am assigned.	My superior makes me responsible for the assigned tasks.	3.67	4.00
3.	My manager tries to help me arrive at my own solutions when problems arise, rather than telling me what he/she would do.	My superior encourages me to solve the problems myself once they occur, rather than telling me what he would do if he was the one facing it.	4.00	4.67
4.	My manager shares information that I need to ensure high quality results.	My superior shares the information I need to ensure high-quality work.	4.33	4.33
5.	My manager encourages me to use systematic problem-solving methods	My superior encourages me to solve problems systematically.	4.33	4.33
6.	My manager is willing to risk mistakes on my part if, over the long term, I will learn and develop as a result of the experience.	My superior is willing to give me a chance to risk making mistakes, if in the long run I will learn and develop as a result of the experience.	4.33	4.67

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย

ตารางที่ 2 (ต่อ)

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
7.	My manager gives me the authority to make changes necessary to improve things.	My superior grants me authorities in changing what is necessary in order to improve things for the better.	3.67	3.33
8.	I am held accountable for performance and results.	I am assigned to be responsible for the performance and results.	3.33	3.33
9.	My manager relies on me to make my own decisions about issues that affect how work gets done.	My superior trusts me to decide by myself the matters that affect the success of the job.	3.33	3.67
10.	My manager provides me with the information I need to meet customers' needs.	My superior gives me the information I need to answer to the customers' needs.	4.33	4.33
11.	My manager provides me with frequent opportunities to develop new skills.	My superior often gives me chances in developing new skills.	4.33	4.33
12.	I am encouraged to try out new ideas even if there is a chance they may not succeed.	I am encouraged to try doing new things even when there is a chance I will not succeed.	4.00	4.00
13.	My manager delegates authority to me that is equal to the level of responsibility that I am assigned.	My superior gives me the same level of power as the assigned responsibilities.	2.67	3.00
14.	My manager holds people in the department accountable for customer satisfaction.	My superior emphasizes that the department staff pay attention to the customers' satisfaction.	3.67	3.00

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
15.	My manager encourages me to develop my own solutions to problems I encounter in my work.	My superior encourages me to find solutions to the problems at work by myself.	4.33	4.33
16.	My manager ensures that continuous learning and skill development are priorities in our department.	My superior makes sure that progressive learning and skills development are first priorities in our department.	4.00	3.00
17.	My manager focuses on corrective action rather than placing blame when I make a mistake.	My superior focuses on correction rather than blame when I make mistakes.	4.33	4.33

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย

## ตารางที่ 3

## มาตรวัดการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
1.	The work I do is meaningful to me.	The job I do is very important to me.	3.67	3.67
2.	I am confident about my ability to do my job.	I am confident in my abilities to do the job.	5.00	5.00
3.	I have significant autonomy in determining how I do my job.	I am truly free to direct my own way of working.	3.33	3.33
4.	My impact on what happens in my department is large.	The effects on me from what happens in my department are immense.	2.33	1.00
5.	My job activities are personally meaningful to me.	Activities in my line of work are directly meaningful to me.	4.00	4.00
6.	I am self-assured about my capabilities to perform my work activities.	I am confident in my potentials to carry out the activities in my work.	3.67	4.00
7.	I can decide on my own how to go about doing my work.	I can decide by myself how to carry out my work.	4.67	4.67
8.	I have a great deal of control over what happens in my department.	I am much capable of controlling what happens in my department.	3.33	3.33
9.	The work I do is meaningful to me.	The job I do is meaningful to me.	5.00	5.00
10.	I have mastered the skills necessary for my job.	I have the necessary skills for my job.	4.00	2.33
11.	I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job.	I have many opportunities for independence and freedom in my work.	4.00	4.00
12.	I have significant influence over what happens in my department.	I have a lot of influence on what happens in my department.	4.67	4.67

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย

## ตารางที่ 4

## มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในงาน

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
1.	I suggest new ways to achieve goals or objectives	I offer new ways of achieving goals and objectives.	4.67	4.67
2.	I come up with new and practical ideas to improve performance	I start new operation ideas to improve the performance.	3.33	2.67
3.	I search out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas.	I seek new technologies, methods, techniques and/or ideas about work/product/service.	4.00	4.00
4.	I suggest new ways to increase quality	I recommend new methods to increase the working quality.	3.67	3.67
5.	I am a good source for creativity ideas	I am a good originator for creative ideas.	3.67	3.67
6.	I am not afraid to take risks	I am not afraid to risk.	3.00	3.67
7.	I promote and champions ideas to others.	I encourage and offer excellent ideas to others.	3.00	3.33
8.	I exhibit creativity on the job when given the opportunity to	I demonstrate creativity at work when I have the chance.	4.00	4.67
9.	I develop adequate plans and schedules for the implementation of new ideas	I develop sufficient plans and schedules for utilizing new ideas.	4.00	4.33
10.	I often have new and innovative ideas	I often have new and innovative ideas.	5.00	5.00

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย



ตารางที่ 4 (ต่อ)

No.	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			L	I
11.	I come up with creative solutions to problems	I offer creative solutions.	3.67	4.00
12.	I often have a fresh approach to problems	I often have new means to handle the problems.	4.00	4.33
13.	I suggest new ways of performing work tasks	I offer new way of working.	3.00	3.33

\*หมายเหตุ : L หมายถึง ความถูกต้องของการใช้ภาษา และ I หมายถึง ความถูกต้องของความหมาย



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



**แบบสอบถามความคิดเห็น  
เกี่ยวกับงานและค่านิยมใน  
สังคมของบุคลากรในองค์กร**

---

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยไม่มีการเปิดเผยตัวตนของผู้เข้าร่วมการวิจัย

## รายละเอียดเกี่ยวกับการวิจัยนี้ โปรดอ่านเพื่อเป็นข้อมูลของท่าน

ชื่อผู้วิจัย : ณัฐวุฒิ จารุนานนท์ (นิสิตปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

โทรศัพท์ : 089-816-7412 E-mail Address: support\_oatza555@hotmail.com

ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและค่านิยมในสังคม และมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ที่ได้มาเป็นข้อมูลประกอบการบริหารจัดการในสถานที่ทำงาน

การวิจัยครั้งนี้มีความเสี่ยงน้อยมาก แต่อาจรบกวนเวลาของท่านบ้าง เนื่องจากการตอบแบบสอบถามอาจใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที ทั้งนี้การเข้าร่วมในการวิจัยของท่านเป็นโดยสมัครใจ และสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านจะเก็บเป็นความลับ ไม่มีการแยกแยะเป็นรายบุคคลและจะไม่มีผลใด ๆ ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน ตัวท่าน องค์กรของท่าน หรือต่อแ่งมมใด ๆ ในการทำงานทั้งสิ้น หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ห้อง 211 ถ.พญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

โทรศัพท์: 0-2218-3202

E-mail : eccu@chula.ac.th

และผู้วิจัยจะมีความซาบซึ้งใจเป็นอย่างมากหากท่านตอบแบบสอบถามอย่างตั้งใจและตรงไปตรงมา

## แบบสอบถาม

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล (โปรดกรอก)

1. เพศ  หญิง  ชาย
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน (เช่น 25 ปี 3 เดือน)
3. ระดับการศึกษา
  - ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. หน่วยงานที่ท่านสังกัด
  - บริษัทเอกชน  รัฐบาล  อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. บริษัทหรือหน่วยงานของท่านอยู่ในอุตสาหกรรม
  - ยาและเวชภัณฑ์  เคมีภัณฑ์  การคมนาคมและขนส่ง
  - อิเล็กทรอนิกส์  ยานยนต์  พลังงานและปิโตรเลียม
  - IT  การเงิน/ธนาคาร  ประกันภัย
  - สิ่งพิมพ์/ วิทยุ/ โทรทัศน์  อาหาร  การบริการ เช่น บริษัทที่ปรึกษา
  - การศึกษา  อื่นๆ ..... (โปรดระบุ)
6. ตำแหน่งงาน
  - ระดับปฏิบัติงาน  เจ้าหน้าที่/ วิชาชีพ/ ผู้อำนวยการ
  - หัวหน้าแผนก/ฝ่าย  ผู้อำนวยการขึ้นไป
7. อายุการทำงานในองค์กรที่สังกัด .....ปี .....เดือน
8. ระยะเวลาการร่วมงานกับหัวหน้าโดยตรงคนปัจจุบัน .....ปี .....เดือน

## คำอธิบายการตอบแบบสอบถาม

โปรดอ่านข้อความด้านซ้ายมือของหน้ากระดาษ แล้วพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อตรงกับ ความรู้สึกนึกคิดของท่านเพียงใด และวงกลมตัวเลขในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มากที่สุด เพียงเลขเดียวเท่านั้น

### ตัวอย่าง

ข้อที่	ข้อความ	<u>ไม่เห็น</u> ด้วย อย่างยิ่ง	<u>ไม่เห็น</u> ด้วย	<u>ค่อนข้าง</u> <u>ไม่เห็น</u> ด้วย	<u>ค่อนข้าง</u> เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	ฉันมีโอกาสมากมายสำหรับการ พึ่งพาตนเองและมีอิสระในการ ทำงานของฉัน	1	2	3	4	5	6

หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความ ขอให้ท่านวงกลม เลข 1

หากท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความ ขอให้ท่านวงกลม เลข 2

หากท่านค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับข้อความ ขอให้ท่านวงกลม เลข 3

หากท่านค่อนข้างเห็นด้วยกับข้อความ ขอให้ท่านวงกลม เลข 4

หากท่านเห็นด้วยกับข้อความ ขอให้ท่านวงกลม เลข 5

หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความ ขอให้ท่านวงกลม เลข 6

## ตอนที่ 2 ความเห็นต่อหัวหน้าโดยตรง (คนปัจจุบันที่ท่านทำงานด้วย)

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และวงกลมตัวเลขทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง  
เลขเดียวเท่านั้น

ข้อที่	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	หัวหน้าของฉันให้อำนาจหน้าที่ที่ฉัน ต้องการในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ซึ่ง ช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานและ แนวทางปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	6
2	หัวหน้าของฉันให้ฉันรู้จักรับผิดชอบต่อ งานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
17	หัวหน้าของฉันมุ่งความสนใจไปที่การ แก้ไขให้ถูกต้องมากกว่าที่จะกล่าวโทษ เมื่อฉันทำผิดพลาด	1	2	3	4	5	6

### ตอนที่ 3

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และวงกลมตัวเลขทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง  
เลขเดียวเท่านั้น

ข้อที่	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	งานที่ฉันทำมีความสำคัญสำหรับฉัน อย่างมาก	1	2	3	4	5	6
2	ฉันมั่นใจในความสามารถของฉันที่จะ ทำงานของฉัน	1	2	3	4	5	6
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
12	ฉันมีอิทธิพลอย่างมากต่อสิ่งที่เกิดขึ้นใน แผนกของฉัน	1	2	3	4	5	6

### ตอนที่ 4

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และวงกลมตัวเลขทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง  
เลขเดียวเท่านั้น

ข้อที่	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	ฉันเสนอแนะทางใหม่ๆเพื่อบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ	1	2	3	4	5	6
2	ฉันริเริ่มแนวความคิดเชิงปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	6
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
13	ฉันแนะนำวิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ ภารกิจในงาน	1	2	3	4	5	6

## ตอนที่ 5 (โปรดทำความเข้าใจคำสั่งและคำอธิบายอย่างถี่ถ้วน)

ข้อความที่อยู่ในตารางทางด้านซ้ายมือเป็นคำบรรยายลักษณะของคนบางคน กรุณาอ่านคำบรรยายและพิจารณาว่าบุคคลเหล่านี้มีความเหมือนหรือต่างจากตัวท่านมากน้อยเพียงใด วงกลมตัวเลขด้านขวามือเพียงเลขเดียวเพื่อระบุความเหมือนหรือต่างระหว่างบุคคลเหล่านี้กับตัวท่าน

**เขา หมายถึงบุคคลสมมติในสังคม**

**บุคคลเหล่านี้เหมือนคุณมากน้อยเพียงใด**

ข้อที่	ข้อความ	ไม่ เหมือน ฉันโดย สิ้นเชิง	ไม่ เหมือน ฉัน	เหมือน ฉัน เล็กน้อย	เหมือน ฉันปาน กลาง	เหมือน ฉัน	เหมือน ฉันอย่าง มาก
1	การที่ประเทศของเขามีความ ปลอดภัยและมั่นคง เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับเขา	1	2	3	4	5	6
2	การหลีกเลี่ยงการทำให้คนอื่น อารมณ์เสีย เป็นสิ่งสำคัญสำหรับ เขา	1	2	3	4	5	6
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
15	การเคารพวิธีปฏิบัติแบบดั้งเดิมใน วัฒนธรรมของเขา เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับเขา	1	2	3	4	5	6



## ภาคผนวก จ

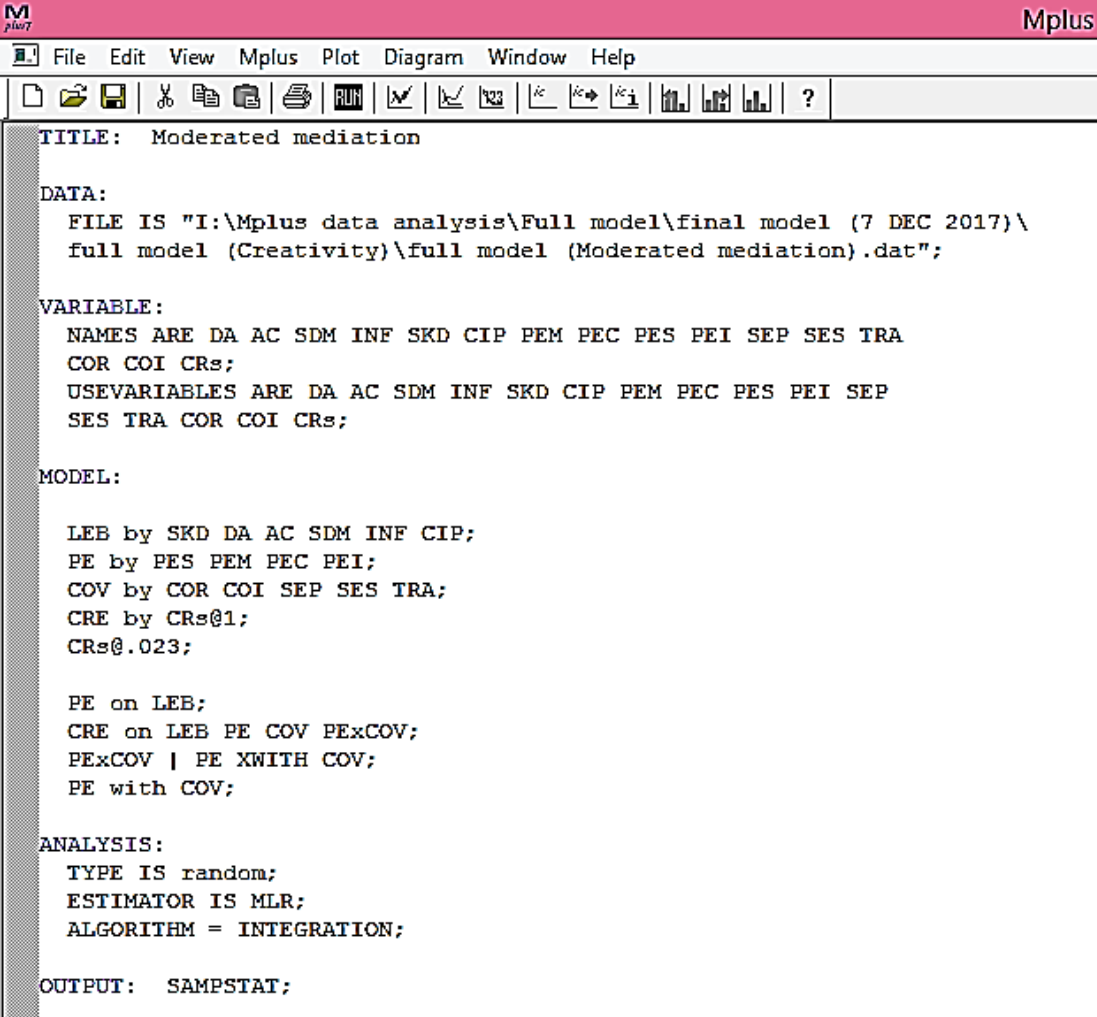
ตัวอย่างชุดคำสั่งในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยโปรแกรม Mplus

```

Mplus
File Edit View Mplus Plot Diagram Window Help
TITLE: Mediation
DATA:
  FILE IS "I:\Mplus data analysis\Full model\final model (7 DEC 2017)\
  full model (Creativity)\full model (Mediation).dat";
VARIABLE:
  NAMES ARE DA AC SDM INF SKD CIP PEM PEC PES PEI CRs;
  USEVARIABLES ARE DA AC SDM INF SKD CIP PEM PEC PES PEI CRs;
MODEL:
  LEB by CIP DA AC SDM INF SKD;
  PE by PES PEM PEC PEI;
  CRE by CRs@1;
  CRs@.023;
  PE on LEB;
  CRE on LEB PE;
  CIP WITH AC;
  PEC WITH PEM;
  PEM WITH INF;
  SKD WITH INF;
  PEI WITH AC;
  PEC WITH AC;
  PEC WITH CIP;
  CRs WITH PEI;
  INF WITH AC;
  Model indirect:
  CRE ind LEB;
ANALYSIS:
  TYPE IS general;
  ESTIMATOR IS MLR;
OUTPUT: STDYX MOD(4);

```

ตัวอย่างชุดคำสั่งในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ ด้วยโปรแกรม Mplus

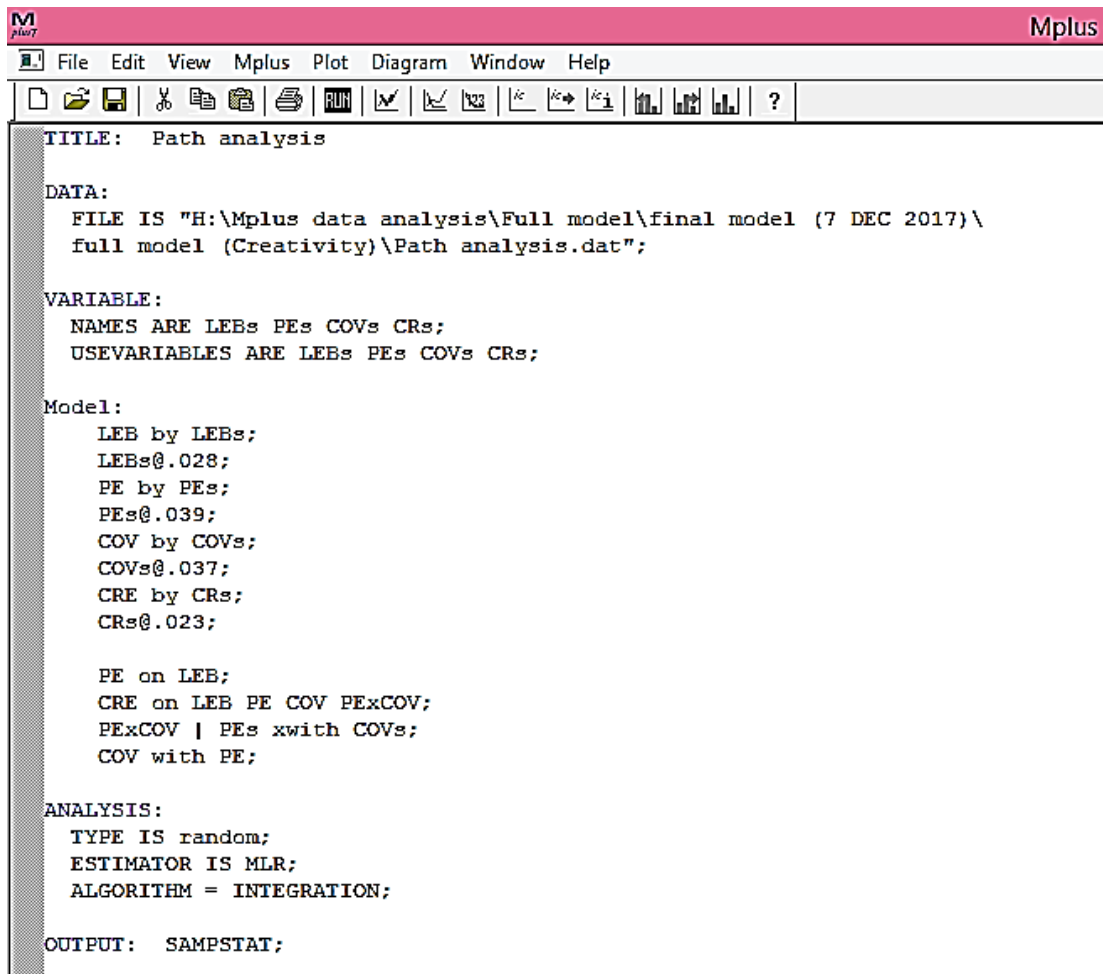


```

Mplus
File Edit View Mplus Plot Diagram Window Help
TITLE: Moderated mediation
DATA:
  FILE IS "I:\Mplus data analysis\Full model\final model (7 DEC 2017)\
  full model (Creativity)\full model (Moderated mediation).dat";
VARIABLE:
  NAMES ARE DA AC SDM INF SKD CIP PEM PEC PES PEI SEP SES TRA
  COR COI CRs;
  USEVARIABLES ARE DA AC SDM INF SKD CIP PEM PEC PES PEI SEP
  SES TRA COR COI CRs;
MODEL:
  LEB by SKD DA AC SDM INF CIP;
  PE by PES PEM PEC PEI;
  COV by COR COI SEP SES TRA;
  CRE by CRs@1;
  CRs@.023;
  PE on LEB;
  CRE on LEB PE COV PExCOV;
  PExCOV | PE XWITH COV;
  PE with COV;
ANALYSIS:
  TYPE IS random;
  ESTIMATOR IS MLR;
  ALGORITHM = INTEGRATION;
OUTPUT:  SAMPSTAT;

```

ตัวอย่างชุดคำสั่งในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่มีการรวบรวมตัวบ่งชี้ในตัวแปรแฝง  
ของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การ  
เสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีค่านิยมเชิงอนุรักษ์เป็นตัวแปรกำกับ ด้วย  
โปรแกรม Mplus



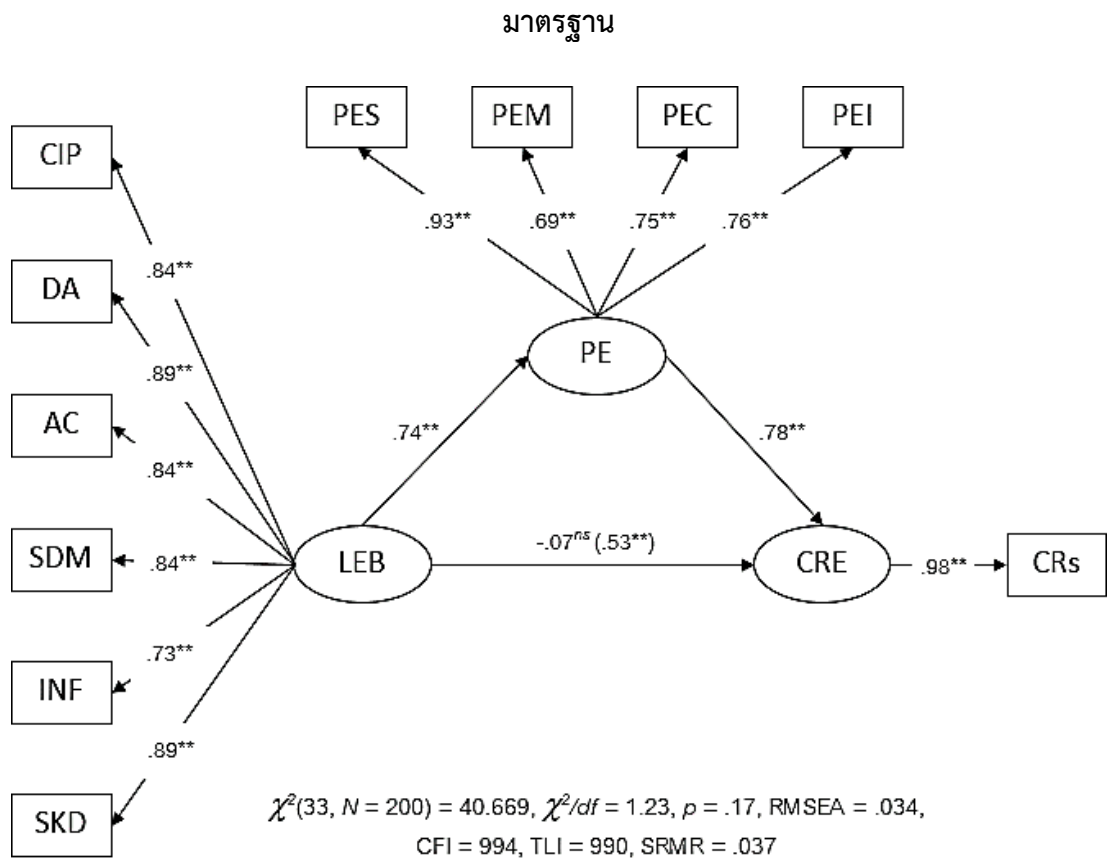
```

Mplus
File Edit View Mplus Plot Diagram Window Help
TITLE: Path analysis
DATA:
  FILE IS "H:\Mplus data analysis\Full model\final model (7 DEC 2017)\
  full model (Creativity)\Path analysis.dat";
VARIABLE:
  NAMES ARE LEBs PEs COVs CRs;
  USEVARIABLES ARE LEBs PEs COVs CRs;
Model:
  LEB by LEBs;
  LEBs@.028;
  PE by PEs;
  PEs@.039;
  COV by COVs;
  COVs@.037;
  CRE by CRs;
  CRs@.023;
  PE on LEB;
  CRE on LEB PE COV PExCOV;
  PExCOV | PEs xwith COVs;
  COV with PE;
ANALYSIS:
  TYPE IS random;
  ESTIMATOR IS MLR;
  ALGORITHM = INTEGRATION;
OUTPUT: SAMPSTAT;

```

ภาคผนวก ฉ

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยมีการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบคะแนน



\*\*  $p < .01$ , ns = non-significant

หมายเหตุ : ค่าอิทธิพลที่ถูกลำเสนอเป็นค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐานและตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าอิทธิพลทางตรงก่อนใส่ตัวแปรส่งผ่าน

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายณัฐวุฒิ จารุนานันท์ เป็นชาวกรุงเทพมหานครโดยกำเนิด สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) จากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2557 และในปีเดียวกันนั้น ผู้เขียนได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

