

การทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร
จากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน



นางสาวปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PREDICTING JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT
BY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS MEDIATED BY LIKING OF LEADER



Miss Pathama Jitsrisawat

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจ
ต่อองค์การจากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยมีความชอบพอผู้นำ
เป็นตัวแปรส่งผ่าน

โดย

นางสาว ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์

สาขาวิชา

จิตวิทยาสังคม


อาจารย์ที่ปรึกษา

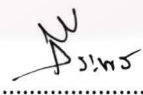
รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพร อุวรรณ โฉ

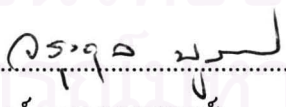
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


.....คณบดีคณะจิตวิทยา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณางค์ มณีศรี)


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพร อุวรรณ โฉ)


.....กรรมการ
(อาจารย์ จรุงกุล บุรพวงค์)

ปีทมา จิตรศรีสวัสดิ์: การทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อ
องค์กรจากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน.

(PREDICTING JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT
BY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS MEDIATED BY LIKING OF
LEADER) อ. ที่ปรึกษา : รศ. ดร. ชีระพร อุวรรณ โณ, 150 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของผู้ตาม
จากการประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย โดยมีความชอบพอผู้นำเป็น
ตัวแปรส่งผ่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (Bass, 1985) มาตรวัดความพึงพอ
ใจในงานจากมาตรวัด JDI (Smith, Kendall, & Hulin, 1985) มาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (Allen & Meyer,
1990) และมาตรวัดความชอบพอผู้นำ (Brown & Keeping, 2005) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการการ
ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 385 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และทำนายความผูกพันทางจิตใจ
ต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
2. ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และทำนายความผูกพันทาง
จิตใจต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และทำนายความผูกพัน
ทางจิตใจต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
4. ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน และระหว่าง
ผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
5. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความ
พึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
6. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มี สหสัมพันธ์ทางบวกกับความ
ผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
7. องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของ การนำที่มึบารมี การสร้างแรง
บันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ของผู้นำแบบนักปฏิรูป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
8. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มึบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ
การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
9. องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มึ
บารมี และการกระตุ้นทางปัญญา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

สาขาวิชา.....จิตวิทยาสังคม..... ลายมือชื่อนิสิต.....ปีทมา จิตรศรีสวัสดิ์.....
ปีการศึกษา.....2549.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

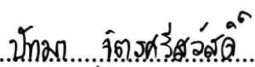
4778131238: MAJOR SOCIAL PSYCHOLOGY

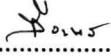
KEY WORD: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / JOP DESCRIPTIVE INDEX / AFFECTIVE COMMITMENT / LIKING OF LEADER / MEDIATOR

PATHAMA JITSRISAWAT: PREDICTING JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT BY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS MEDIATED BY LIKING OF LEADER. THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. THEERAPORN UWANNO, Ph.D., 150, pp.

The purposes of this research were to study the predictions of job satisfaction and affective commitment by assessing transformational leadership as mediated by liking of leader. The instruments used were Multifactor Leadership Questionnaire (Bass, 1985), Job Descriptive Index (Smith, Kendall, & Hulin, 1985), Affective commitment questionnaire (Allen & Meyer, 1990), and liking of leader questionnaire (Brown & Keeping, 2005). The participants (N = 385) were males and females who have worked in the Operation Department of Electricity Generating Authority of Thailand. Results are as follows:

1. Transformational leadership can significantly predict job satisfaction ($p < .01$) and affective commitment ($p < .05$).
2. Transactional leadership can significantly predict job satisfaction ($p < .05$) and affective commitment ($p < .01$).
3. Laissez-faire leadership can significantly predict job satisfaction ($p < .001$) and affective commitment ($p < .01$).
4. Liking of leader significantly mediates the relationships between transformational leadership and job satisfaction ($p < .001$) and between transformational leadership and affective commitment ($p < .001$).
5. Liking of leader significantly mediates the relationships between transformational leadership, which consists of 4 factors and contingent reward, and job satisfaction ($p < .001$).
6. Liking of leader significantly mediates the relationships between transformational leadership, which consists of 4 factors and contingent reward, and affective commitment ($p < .001$).
7. Contingent reward has significant positive correlations with charismatic leadership, inspirational leadership, and individual consideration subscales of transformational leadership ($p < .01$).
8. Laissez-faire leadership has significant negative correlations with charismatic leadership, inspirational leadership, individual consideration, intellectual stimulation, contingent reward, and management by exception in active form ($p < .01$).
9. Management by exception in passive form has significant negative correlations with charismatic leadership, and intellectual stimulation ($p < .01$).

Field of studySocial Psychology.....Student's signature..........

Academic year.....2006..... Advisor's signature..........

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพร อูวรรณ โฉ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ต่าง ๆ และตรวจแก้ไขงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียดด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง รวมทั้งยังให้คำแนะนำ คำปรึกษาที่มีคุณค่ากับผู้วิจัยด้วยความเมตตา ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัคนางค์ มณีศรี และอาจารย์จรูญกุล บุรพวงส์ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้และให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ให้ความเกื้อกูล และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดมา

กราบขอบพระคุณ คุณสุภาพร กุกแก้ว และคุณวิสิทธิ์ กุกแก้ว ครุ คศ. 2 คุณอุบลรัตน์ วิมลทรง ผู้จัดการธนาคารทหารไทย สาขาหัวหิน จ.นครศรีฯ จ.ส.อ. ไตรรัตน์ ไชยสุภา คุณวัฒนา จิตรศรีสวัสดิ์ ครอบครัวอังคณาวิริยรักษ์ คุณวิศาล มหศักดิ์สกุล และที่สำคัญคือ คุณสุวิทย์ ศิริอาชะวัฒน์ นายช่างระดับ 8 กองบำรุงรักษาสายส่ง ฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้ ที่ช่วยเหลืออย่างเต็มที่และให้ความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่งในการเก็บข้อมูลจากพนักงานในสังกัด พร้อมกันนี้ ต้องขอขอบคุณพนักงานทุกคนที่ให้ความร่วมมือด้วยดีในการเก็บข้อมูลทุกขั้นตอน

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ รุ่น 99 และเพื่อน ๆ คณะมนุษยศาสตร์ เอกจิตวิทยา มศว.รุ่น24 ทุกคนที่ช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลอย่างเต็มที่และเต็มกำลัง ซึ่งมีมากมายเหลือเกินจนผู้วิจัยต้องขอภัยที่ไม่สามารถกล่าวชื่อได้ครบทุกคน ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม สำหรับบทสนทนา ความคิดเห็น ที่กระตุ้นความคิดของผู้วิจัย และคอยได้ถามความคืบหน้ารวมถึงสารทุกข์สุขดิบอยู่เสมอ

ขอขอบคุณ คุณวชิระ แซ่ตัน ที่คอยช่วยเหลือทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้วิจัยต้องการ ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแม้กระทั่งความเป็นห่วงเป็นใยอย่างยิ่งจนทำให้งานวิจัยสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมทั้งขอขอบคุณ คุณทัศนาว และ คุณสมปราชญ์ จิตรศรีสวัสดิ์ ผู้เป็นน้องสาวและน้องชายที่รัก ซึ่งช่วยเหลือเรื่องเอกสารและการวิจัยข้อมูล รวมทั้งซักถามอย่างเป็นห่วงเป็นใยอย่างที่สุด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อประเดิม และคุณแม่สุวารี ที่ให้ชีวิต ความคิด อิสระ เสรีภาพ คำปลอบโยน กำลังใจ กำลังทรัพย์ ความเชื่อมั่น ความช่วยเหลือและให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้วิจัยต้องการซึ่งมีค่ามหาศาล จนผู้วิจัยไม่สามารถจะตอบแทนได้ทั้งหมด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านทั้งสองอย่างเป็นที่สุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	42
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	42
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	43
สมมติฐานในการวิจัย.....	47
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	48
2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
กลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
ขั้นตอนการสร้างมาตรฐานและพัฒนาเครื่องมือ.....	53
การดำเนินการและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
4 การอภิปรายผลการวิจัย.....	106
5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	113
รายการอ้างอิง.....	119

ภาคผนวก.....	129
ภาคผนวก ก.....	130
ภาคผนวก ข.....	139
ภาคผนวก ค.....	141
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	150



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. ค่าเฉลี่ยของสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรต่าง ๆ จากงานวิจัยจำนวน 124 เรื่อง (Mathieu & Zajac, 1990).....	28
2. ค่าเฉลี่ยของสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรต่าง ๆ (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).....	30
3. สรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยนี้.....	35
4. สรุปงานวิจัยของคนไทยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้.....	41
5. จำนวนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการทั้ง 5 ฝ่ายแยกตามภูมิภาคทั้งหมด.....	49
6. จำนวนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการทั้ง 5 ฝ่ายแยกตามภูมิภาคโดยเทียบจากร้อยละ ที่มีอยู่เดิม.....	50
7. จำนวนและร้อยละของตัวอย่างในชั้นสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประเภทขององค์กร สถานภาพ และ เงินเดือน.....	51
8. จำนวนและร้อยละของตัวอย่างในชั้นสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน มาตรวัดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร และมาตรวัดความชอบพอผู้นำจำแนก ตามเพศ ระดับการศึกษา ฐานะการ สถานภาพ และเงินเดือน.....	52
9. จำนวนข้อกระทงความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่แปลมาจาก Bass (1985) และ จำนวนข้อกระทงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพิ่มเติม.....	55
10. จำนวนข้อที่ผ่านการวิเคราะห์ในองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบ.....	58
11. เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ.....	59
12. เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความพึงพอใจในงาน.....	62
13. เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร.....	65
14. เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความชอบพอผู้นำ.....	68
15. จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาค เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และเงินเดือน (N = 385).....	77
16. ค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัย ครั้งนี้.....	78

17. สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ทั้ง 4 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) ($N = 385$).....	79
18. สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (TS) ทั้ง 4 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตามด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) ($N = 385$).....	80
19. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) สัมประสิทธิ์ความถดถอย (B) ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B ($SE B$) ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laz) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม.....	81
20. สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ทั้ง 4 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตามด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) ($N = 385$).....	82
21. สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (TS) ทั้ง 3 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตามด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) ($N = 385$).....	83
22. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) สัมประสิทธิ์ความถดถอย (B) ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B ($SE B$) ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laz) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม.....	84
23. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	86
24. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) และตัวแปรความชอบพื่อผู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	87
25. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความชอบพื่อผู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	88

26. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความชอบพอฟู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	88
27. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	91
28. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) และตัวแปรความชอบพอฟู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	92
29. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความชอบพอฟู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ตัวแปรความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	93
30. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	95
31. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) และตัวแปรความชอบพอฟู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	96
32. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับความชอบพอฟู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	97
33. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	100
34. ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) และตัวแปรความชอบพอฟู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$).....	101

35. คำสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นต่าง ๆ ทุกตัวแปร.....	104
36. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	105



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ตัวแปรที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบตามแนว ของ Meyer, Allen, และ Smith (1993).....	25
2. รูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบตามแนวของ Meyer, Stanley, Herscovitch, และ Topolnytsky (2002).....	26
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	47



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหาร ดังนั้นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นย่อมประกอบจากปัจจัยหลายด้านเช่น นโยบาย ทรัพยากร พนักงาน และผู้นำ เป็นต้น สิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันดีอยู่แล้วว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำ ว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้ดีเพียงไร ความเป็นจริงภาวะผู้นำไม่ได้เกิดกับผู้บริหารทุกคน เพราะภาวะผู้นำแสดงถึงพลังความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือจิตใจและพฤติกรรมของกลุ่มคน ดังนั้นภาวะผู้นำนี้อาจกล่าวได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตหรืออาจจะเป็นจุดสิ้นสุดที่ทำให้องค์กรล้มเหลวลงได้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และจากงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ มีทฤษฎีที่กล่าวถึงวิวัฒนาการของผู้นำเริ่มตั้งแต่ ผู้นำเกิดจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ เช่น ด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความสามารถ และสังคม ในการวิจัยระยะแรกจะศึกษาลักษณะเด่นต่าง ๆ ในกลุ่มที่เป็นผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าผู้นำมีลักษณะอย่างไร ในระยะต่อมาจึงได้เริ่มเน้นที่พฤติกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อเป็นการหาคำตอบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นพฤติกรรมเด่นประกอบด้วยอะไรบ้าง ต่อมาจึงได้มีการเน้นที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ หมายถึง ผู้นำจะมีรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลาย จนปัจจุบันการพัฒนาผู้นำมามุ่งที่ประเด็นของการเน้นคุณภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำนั้นต้องสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และ เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า “ผู้นำแบบนักปฏิรูป” (Transformational Leadership)

Bernard M. Bass (1985) อธิบายว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูป เป็นลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (The Full Range Leadership Model) ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยประกอบด้วยผู้นำ 3 ลักษณะคือ ผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Leadership) ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) ผู้นำทั้ง 3 ลักษณะนี้ สามารถแบ่งแยกย่อยได้เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป ประกอบด้วย
 - 1.1 การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (Charismatic leadership or Idealized Influence)
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
 - 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
 - 1.4 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized Consideration)
2. องค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย
 - 2.1 การให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward)
 - 2.2 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Management-by-Exception-Active)
 - 2.3 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Management-by-Exception-Passive)
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire Leadership)

จากงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่พบว่า องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขควรมีน้ำหนักอยู่ในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปมากกว่าองค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน โดยให้เหตุผลต่าง ๆ เช่น ข้อกระทงในองค์ประกอบนี้มีความไม่ชัดเจนในการให้รางวัล (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001) หรือมีความเหลื่อมล้ำกันในนิยาม ซึ่งได้กล่าวว่าผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนเป็นสะพานนำไปสู่ผู้นำแบบนักปฏิรูป (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งไปที่ประเด็นขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข ควรจะมีความสัมพันธ์ขนาดสูงกับองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป หรือน่าจะมีน้ำหนักไปในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งอีกเช่นกันที่พบว่า องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มีความสอดคล้องหรือผลลัพธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับลักษณะของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Bass et al.; Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; Vandenberghe, Stordeur, & D'hoore, 2002) ดังนั้นประเด็นนี้จึงนำมาทดสอบสมมติฐานด้วยเช่นกัน เหตุผลอาจเป็นเพราะผู้นำที่ปล่อยปละละเลยให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงเข้าไปแก้ไขหรือเรียกว่าการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับนั้น เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างจากผู้นำแบบปล่อยปละละเลย นั่นคือ สนใจในการปฏิบัติงานน้อยหรือไม่สนใจเลย ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั่นเอง

เมื่อกล่าวถึงองค์การที่ประสบความสำเร็จ หัวใจหลักคือประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตาม ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจ เต็มใจ และยินดีที่จะทำงานอย่างสุดความสามารถ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ตามก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน เมื่อผู้ตามปรารถนาที่จะทำงานด้วยใจ ผู้ตามก็ไม่คิดที่จะลาออกจากงาน ผู้ตามจะเกิดความรัก ความห่วงใย หรือปกป้ององค์การ เรียกว่าผู้ตามเกิดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ ดังนั้นตัวแปรของความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายผลงานได้ ทำให้ผลงานที่ได้มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งถ้าผู้นำสามารถส่งเสริมให้ผู้ตามมีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ และทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ ก็จะทำให้ผู้ตามมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นผู้นำที่สามารถส่งเสริมศักยภาพของผู้ตาม ให้ผู้ตามตระหนักในการพัฒนาตนเอง ทำผลงานได้เหนือความคาดหวังไว้ตั้งแต่แรก และคุณลักษณะเหล่านี้ย่อมเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของตัวผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การเช่นกัน ขณะที่งานวิจัยจำนวนมากพบว่าผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การเป็นในทิศทางลบ การวิจัยครั้งนี้ จึงต้องการทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การจากความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าผู้นำแบบนักปฏิรูป เป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพได้ และผู้ตามที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้นำแบบนักปฏิรูปนั้น ย่อมทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์ด้วยความพยายาม มุ่งมั่น พัฒนาตนเอง และทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเหนือความคาดหวังไว้ตั้งแต่แรก ผู้นำแบบนักปฏิรูปน่าจะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ แต่มีประเด็นที่น่าสนใจอย่างหนึ่งคือ ตัวแปรความชอบพออนุญา (Liking of leader) อาจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้เช่นกัน นั้นหมายความว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปอาจไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในงานและผูกพันทางจิตใจต่อองค์การของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามอาจมีความชอบพออนุญาเป็นการส่วนตัวก็เป็นได้ จากงานวิจัยของ Brown และ Keeping (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีตัวแปรความชอบพออนุญา เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ เพราะผู้ตามที่มีความชอบพออนุญาเป็นการส่วนตัวในแต่ละบุคคลแล้ว จะทำให้ผู้ตามเกิดการรับรู้และตัดสินใจหรือประเมินไปในทางที่ดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การได้

เช่นกัน ผลการวิจัยพบว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้คือ ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประเด็นนี้ ยังไม่พบว่ามีผู้วิจัยคนไทยนำมาศึกษาร่วมกัน ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงต้องการทราบและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรว่ามีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) หรือไม่ ซึ่งขออธิบายและนำเสนอทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มุมมองของผู้นำและผู้จัดการมีความแตกต่างกัน นั่นคือ ผู้จัดการเป็นผู้ที่ทำงานประจำที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่ทำงานในสิ่งที่ควรทำ มีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่น อุตสาหะ พยายาม และทำผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าที่ตั้งใจไว้ ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูป ซึ่ง Bass (1985) ได้เป็นผู้มองประเด็นและอธิบายผู้นำลักษณะนี้อย่างละเอียด ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership)

Bass (1985) ได้ศึกษาเอกสารและงานของ Burns (1978) ซึ่งได้ศึกษาแนวความคิดเรื่องผู้นำแบบนักปฏิรูป และผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน โดย Bass กล่าวว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปนั้น ลักษณะของผู้นำจะมุ่งกระตุ้นและพัฒนาผู้ตาม โดยคำนึงถึงความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) เพิ่มความตระหนักให้ผู้ตามสำนึกรับผิดชอบและเพิ่มความสนใจในตนเองของผู้ตามในทางที่ดีขึ้น ส่วนผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหลักการทางจิตวิทยาและเศรษฐศาสตร์ นั่นคือเป็นการตกลงกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในรางวัลที่ควรได้รับเมื่อแสดงผลงานได้บรรลุผลสำเร็จ

Bass (1985) ได้รวบรวมข้อมูลของ Burns (1978) และเอกสารประกอบการสอนจากแอฟริกาใต้ ปี 1980 ซึ่งได้สอบถามผู้บริหารระดับสูงจำนวน 70 คน เป็นเพศชายทั้งหมด ที่เป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปมาแล้ว ดังนั้น ลักษณะของพฤติกรรมในการเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป Bass จึงนิยามไว้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะเพิ่มความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงความต้องการของ

ผู้ตามในระดับสูง ส่งอิทธิพลต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามทำเพื่อกลุ่มและองค์การมากกว่าทำเพื่อตนเอง ผู้นำแบบนักปฏิรูปจูงใจให้ผู้ตามทำงานมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่เดิม และมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าเป็นไปได้ (ธีระพร อูวรรณโณ, 2546) ในบริบทของผู้ตามต่อผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้ตามมีความปรารถนาที่จะเลียนแบบผู้นำ มีความตระหนักมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้มีคุณภาพในการทำงานที่สูงขึ้น นำมาซึ่งนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ ผู้ตามจะพัฒนาตนเองมากขึ้นและต่อเนื่อง รวมถึงมีความผูกพันและความเชื่อในองค์การ ผู้ตามจะมีความมั่นใจในตนเองสูงสุด มีความเลื่อมใส และมีคุณธรรม บังคับมากมายที่บ่งบอกว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นเสมือนบิดาที่เมตตา เป็นมิตรและมีความรู้และประสบการณ์ เป็นลักษณะบูรณาการ มีความยุติธรรม และมีความชัดเจนรวมทั้งมีมาตรฐานสูงในผลงาน ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะให้กำลังใจผู้ตามด้วยคำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และเปิดกว้างด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในปัญญา มีอิสระและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ตาม ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะแบ่งปันความรู้และความชำนาญให้กับผู้ตาม มีการเฝ้ามองและดำเนินผู้ตามเมื่อจำเป็น อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบทั้งหมดนี้ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะกระทำด้วยความสมัครใจ และผู้นำยังสามารถยกระดับผู้ตามของตนเองได้ Bass ยังกล่าวอีกว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะเรียกกรรมการพัฒนาคุณธรรมให้มีระดับมาตรฐาน และถ้าเด็กได้รับการเลี้ยงดูอย่างมีคุณธรรมในระดับสูงและมีความเอาใจใส่ เมื่อเด็กเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ พวกเขาเหล่านั้นก็จะมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปได้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำแบบนักปฏิรูปนี้ไม่ได้ทั้งแบบกำกับ แบบร่วมมือ แบบมุ่งอำนาจ หรือแบบประชาธิปไตยก็ได้

Bass (1985, 1995) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนว่า เป็นผู้นำที่ตระหนักว่าอะไรที่ผู้ตามต้องการจากการทำงาน ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนรางวัลและการสัญญาในรางวัลสำหรับความพยายามในผลงานที่ดี และก็ส่งผลให้ผู้ตามมีการตอบสนองแบบทันทีทันใดเมื่อสามารถทำงานนั้นได้ดี ผู้ตามจะรู้สึกมีความสนใจในตนเองมากขึ้นด้วย และสุดท้าย ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเป็นคุณลักษณะที่ขาดการเป็นผู้นำที่ดี หรือมีการหลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ เป็นรูปแบบของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบนักปฏิรูปอย่างสิ้นเชิง

รูปแบบของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (The Full Range Leadership Model)

รูปแบบพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (Bass, 1985) เป็นรูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่พิจารณาถึงประสิทธิภาพ (Effective-Ineffective) การปฏิบัติการเชิงรุกหรือเชิงรับ (Active-Passive) และความถี่ (Frequency) พบว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปมีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพคือผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะของผู้นำในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง Bass (1985, 1995, 1998, 1999, 2003) ได้แบ่งองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป ได้ดังนี้

1. การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (Charismatic Leadership or Idealized Influence หรือ CL)

ผู้นำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ มีลักษณะเป็นวีรบุรุษในอุดมคติของผู้ตาม นั่นคือ ผู้นำให้ความช่วยเหลือเมื่อยามคับขัน หรือสามารถจัดการทำให้ผลงานมีคุณภาพสูงในสถานการณ์ที่คับขัน เป็นความสามารถที่ทำให้ผู้ตามมีการนับถือผู้นำได้สูงสุด มีค่านิยมชื่นชอบผู้นำ และส่งผลให้ผู้ตามมีชื่อเสียง ผู้ตามมีความกระตือรือร้น มีคุณธรรม ต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำ การนำที่มีบารมีจะดึงดูดความสนใจในการจัดการ ทำให้ผู้ตามเกิดความประทับใจ เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของผู้นำในด้านความสามารถ ทำให้ผู้ตามคล้อยตามมากขึ้น ผู้นำลักษณะนี้จะมีวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาจะแบ่งปันร่วมกันกับกลุ่ม และสามารถจัดการให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีความพยายามในการทำงาน ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่ามีเป้าหมายในงานที่ทำ ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้น และมีจิตใจผูกพันกับกลุ่มตลอดจนผูกพันต่อองค์การ

Bass (1995) กล่าวว่า การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ เชื่อมโยงกับมิติของการเมืองและด้านศาสนามากกว่าในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา และรัฐบาล เมื่อได้ทำการศึกษาที่ลึกซึ้ง ก็ได้พบว่า การนำที่มีบารมีเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นมโนทัศน์ของผู้นำแบบนักปฏิรูป จากการศึกษาก็พบว่าการเอาใจใส่ผู้ตามในวงการอุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล

และกองทัพ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและไว้วางใจในผู้นำ ซึ่งผู้ตามจำนวนมากอธิบายผู้นำในองค์การเป็นบุคคลที่ทำให้ทุกคนมีเหตุผลเกี่ยวกับงานที่รับมอบหมาย ผู้นำมีแรงจูงใจและมีคุณธรรม มีความสามารถในการเอาใจใส่ทุกคน ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างสมบูรณ์และมีความรู้สึกว่ายากเป็นเหมือนผู้นำ ดังนั้นการนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ จึงเป็นสัญลักษณ์ในความสำเร็จของผู้ตาม ลักษณะของผู้นำที่มีบารมี จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจด้วยตนเอง มีความสามารถในการเรียกร้องการปฏิรูป มีการจัดการความขัดแย้งภายในได้ดี รับรู้ถึงศักยภาพของผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิดและความรู้สึก กระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในเป้าหมาย ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตาม แบ่งปันบรรทัดฐานและจินตนาการของกลุ่มร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

เนื่องจาก Bass (1985) ได้อธิบายองค์ประกอบของการนำที่มีบารมีเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีบารมีนั้น มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการสร้างแรงบันดาลใจ รวมอยู่กับองค์ประกอบของการนำที่มีบารมี แต่ต่อมา Bass (1998) ให้คำนิยามและวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างแรงบันดาลใจแยกออกมาจากองค์ประกอบของการนำที่มีบารมีอย่างชัดเจน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation หรือ IM)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Howell & Avolio, 1993) ทำให้ Bass (1998) พบว่า การนำที่มีบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจน่าจะศึกษาแยกกันหรือน่าจะมีความแตกต่างกัน จึงได้วิเคราะห์แยกองค์ประกอบนี้ออกมา ซึ่ง Bass ได้นิยามไว้ว่า ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำที่ส่งเสริม กระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี ทำให้ผลงานมีคุณภาพสูงและท้าทาย เกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้ตามที่ทำให้เกิดความพยายามและผูกพัน ผู้นำสามารถบันดาลใจโดยการกระตุ้นทางอารมณ์หรือกระตุ้นทางปัญญาอย่างหนึ่งอย่างใดหรือทั้งสองอย่าง

ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจจะมีความพยายามเป็นพิเศษ (extra effort) ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของผู้นำ รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการใช้ภาษาโน้มน้าวใจ เพราะเมื่อผู้ตามเห็นความพยายามเป็นพิเศษ

ของผู้นำ ก็จะไปกระตุ้นโดยการเพิ่มความรู้สึกที่ดีที่มีต่อผู้นำ เป็นความรู้สึกเฉพาะของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

จากการศึกษาผลของผู้นำที่ฝึกเหล่าทหารสำรอง (Reserved Officer Training Corps หรือ ROTC) และพฤติกรรมของผู้นำใน 129 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในกองทัพอากาศของสหรัฐอเมริกาจากเหตุการณ์สงครามเกาหลี พบว่าผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจมีลักษณะดังนี้คือ ผู้นำจะค่อย ๆ สอดแทรกความดีเด่น ความน่าภูมิใจ ของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีวาทีศิลป์และสร้างคุณธรรมให้ผู้ตาม ผู้นำจะจัดกลุ่มเพื่อสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ว่ามีความคาดหวังอะไร โดยให้ผู้ตามทำตามที่คาดหวังไว้ ส่งเสริมให้ผู้ตามสร้างความมั่นใจ ฝึกความรู้สึกภูมิใจให้ผู้ตามและชมเชยผลงานที่ดี ผู้นำมีความกล้าหาญและเสียสละแทนผู้ตามเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เป็นอันตราย เป็นต้น

Bass (1985) ได้อธิบายพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้ว่า

1. เน้นการปฏิบัติ (action orientation) คือ การกระตุ้นโดยให้โอกาสผู้ตามได้แสดงความสามารถ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทาง รวมทั้งมีการบันทึกการรายงานสั้น ๆ ไปด้วย
2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นส่วนประกอบหลักของการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามแสดงผลงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ
3. สร้างความเชื่อของแรงบันดาลใจในสาเหตุ (inspiring belief in "cause") ถ้าเขาเชื่อว่า ได้ทำงานในบริษัทที่ดีที่สุด และมีผลงานที่ดีที่สุด ทำให้เขารู้สึกผูกพันเกี่ยวข้อง มีคุณธรรม และมีความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในงานตามมาเช่นกัน
4. การใช้ประโยชน์ของการคาดหวังสร้างความจริง (Pygmalion effect) คือ ผู้นำคาดหวังต่อผู้ตามว่าทำผลงานได้ดี ทำให้ผู้ตามมีผลงานตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งเป็นผลของการกระตุ้นความคาดหวังในผลงาน ทำให้ผลงานนั้นออกมาดีได้

3. การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized Consideration หรือ IC)

Bass (1985) กล่าวว่า การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลก็เพื่อให้เขามีการพัฒนา โดยรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร ทำให้เพิ่มวุฒิภาวะและให้ผู้ตามพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมขั้นสูง การเอาใจใส่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมุ่งประเด็นไปที่ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะมีความเมตตากรุณาเหมือนบิดา มีแนวโน้มเป็นมิตร รูปแบบการสื่อสารก็เป็นแบบไม่เป็นทางการ และมีความใกล้ชิดกับผู้ตาม ผู้นำจะแนะนำฝึกสอนให้ผู้ตามมีความรู้ความชำนาญ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจในการพัฒนาตนเองของผู้ตาม ผู้ตามแต่ละคนจะได้รับการดูแลเอาใจใส่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล

การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล สามารถทำได้หลายรูปแบบโดย มีการแสดงออกในความชื่นชมยินดีกับผลงานที่ออกมาดี แต่ขณะเดียวกันผู้นำสามารถชี้จุดอ่อนในตัวผู้ตามได้ ผู้นำสามารถจัดรูปแบบเฉพาะให้กับผู้ตามเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำต้องใช้ประโยชน์ในพรสวรรค์ที่ผู้ตามมี และยังคงให้ออกาสเรียนรู้เพื่อกระตุ้นการทำงานได้อีกด้วย

การเอาใจใส่และการพิจารณาเป็นรายบุคคล เป็นจุดเด่นในการแลกเปลี่ยนของผู้นำและผู้ตาม นั่นคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำได้ให้คำปรึกษากับผู้ตามแต่ละบุคคลโดยการซักถาม อภิปรายและเอาใจใส่ในความคาดหวัง ผู้นำจะแบ่งปันความคาดหวังของตนเองร่วมกับความคาดหวังของผู้ตาม เพื่อหาข้อแก้ไขปรับปรุงระหว่างผู้นำและผู้ตามให้ดีขึ้น ผู้นำสามารถแนะนำผู้ตามเกี่ยวกับโปรแกรมใหม่ และการวางตัวต่อผู้อื่น แต่เป็นที่ชัดเจนว่าผู้นำทุกคนไม่จำเป็นต้องแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้ตาม เพราะขึ้นอยู่กับการนำที่มีบารมีและการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำด้วย

ลักษณะของการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล

1. รูปแบบการพัฒนา ผู้นำต้องรับรู้ความสามารถของผู้ตาม และมอบหมายงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้ตาม Bradley (1951) กล่าวว่า การพัฒนาผู้ตามที่ดีต้องให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบในงานและนำเขาไปสู่คำตอบของงานให้ได้

2. รูปแบบของการเอาใจใส่รายบุคคล

- ผู้นำทำให้เกิดความคุ้นเคยกับผู้ตามและมีการติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งการติดต่อที่มีประสิทธิภาพคือการติดต่อแบบเผชิญหน้ากัน (face-to-face contact) การติดต่อแบบสองทาง และลดการติดต่อทางโทรศัพท์ให้น้อยที่สุดถ้าไม่จำเป็น

- การติดต่อของผู้นำกับผู้ตามควรใช้แบบไม่เป็นทางการจะดีกว่าในกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจ และลดความห่างเหินต่อผู้นำ

- ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามให้มีความกระจ่างชัดในเรื่องต่าง ๆ ขณะเดียวกันผู้นำจะเรียนรู้การแสดงออกของผู้ตาม ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีความเข้าใจใส่ต่อกันในกรณีที่เป็นเรื่องยุ่งยากเกิดขึ้น

- ผู้นำมีการเอาใจใส่ในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

- ผู้นำให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล การให้คำปรึกษาเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งเป็นทักษะของการฟังและการแก้ปัญหา ผู้นำเพียงแต่ตั้งใจฟัง แสดงความรู้สึกร่วม และช่วยค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาในการทำงาน

- การฝึกความเป็นผู้นำให้กับผู้ตาม ถึงแม้ว่าอายุยังน้อยและไม่มีประสบการณ์ แต่สามารถแนะนำได้โดยการใช้ความรู้หรือประสบการณ์ของผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ทั้งหมดมุ่งประเด็นไปที่พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation หรือ IS)

การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการกระตุ้นและเปลี่ยนแปลงการมองปัญหาของผู้ตาม ให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยการใช้ความคิด จินตนาการ และใช้ความเชื่อในคำนิยาม มากกว่าการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้แสดงออกอย่างทันทีทันใด ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะมีมโนทัศน์ ความเข้าใจ ความสามารถในการตัดสินใจ และเข้าใจธรรมชาติในปัญหาของผู้ตามที่เผชิญอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามคิดหาทางแก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์การ Wortman (1982) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะเป็นสุดยอดขององค์การ ต้องเพิ่มความตั้งใจในกลยุทธ์ทางความคิด และการแสดงออกทางปัญญา ทำให้ผู้ตามมีการคิดวิเคราะห์ ดำเนินการ อภิปรายและประเมินค่า ผู้บริหารจะแสดงบทบาทผู้นำแบบนักปฏิรูปในระดับที่สามารถสังเกตได้ เข้าใจ เกิดมโนทัศน์ และมีความชัดเจนต่อเพื่อนร่วมงาน Fiedler และ Leister (1977) กล่าวว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในปัญญามีประสิทธิภาพต่องานในกลุ่มได้มากถ้าผู้นำนั้นมีแรงจูงใจที่จะนำ มีประสบการณ์ มีการต่อสู้กับความเครียดเล็กน้อยในตัวผู้นำ และมีความเชื่อในความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ซึ่ง Bass (1985) กล่าวว่า ความเครียดจะมี

แนวโน้มลดปัจจัยทางปัญญาแต่ประสบการณ์ก็จะช่วยได้ทำให้ความเครียดมีทางออกที่ง่ายขึ้น การกระตุ้นทางปัญญา จะเป็นผลปลายสุด (extreme) ถ้าได้คู่กับการกระตุ้นทางอารมณ์ เพราะเมื่อมีการรวมกันก็จะส่งผลให้สามารถปฏิบัติกร เพิ่มความสำนึก มีความคิดที่ปรับปรุงทั้งกายและใจ รวมทั้งมีผลต่อการล้างสมองอีกด้วย (brainwashing)

องค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน เกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามจากผลงาน ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเสริมแรงอย่างมีเงื่อนไข ซึ่งอาจมีการเสริมแรงทางบวกเรียกว่า การให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward) หรือการเสริมแรงทางลบทั้งแบบเชิงรุกและเชิงรับ รวมกันเรียกว่า การจัดการแบบมีข้อยกเว้น (Management – By - Exception) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward หรือ CR)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำและผู้ตามเห็นด้วยกับการให้รางวัล หรือการลงโทษในผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำมีการบอกกล่าวอย่างชัดเจนในเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนา เป็นกระบวนการที่พัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ได้ผลงานมาตรฐานสูงขึ้น ภาวะสันนิษฐานนี้พบว่ามีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะมีประสิทธิภาพไม่มากเท่ากับผู้นำแบบนักปฏิรูป นั่นคือ อาจไม่ได้มีการพัฒนาหรือกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและแสดงผลงานได้ในระดับที่สูงขึ้นมากกว่าที่ได้คาดหวังไว้ก็ตาม แต่จากงานวิจัยที่ได้มีการตรวจสอบภาวะสันนิษฐานขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขนี้ พบว่าองค์ประกอบนี้มีน้ำหนักไปในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปค่อนข้างสูง ทำให้งานวิจัยบางเรื่องระบุว่าสามารถรวมองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขเข้าไปในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปได้เช่นกัน (สวรุต นภวงศ์ ณ อยุธยา, 2547; Bass et al., 2003; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Goodwin et al., 2001; Vandenberghe et al., 2002; Wofford, Goodwin, & Whittington, 1998) ซึ่ง Goodwin และคณะ กล่าวว่า เมื่อผู้นำมีการตกลงแลกเปลี่ยนกับผู้ตามในเรื่องของผลงานและรางวัล ก็พบว่า ลักษณะการให้สัญญาทางใจ (psychological contract) จะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ในแต่ละส่วนขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข ซึ่งข้อกระทงขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขส่วนหนึ่ง (ในข้อกระทงที่ 1 ถึงข้อกระทงที่ 4) พบว่ามีน้ำหนักไปในลักษณะของการให้สัญญาทางใจที่ชัดเจน (Explicit psychological contract) โดยสามารถอธิบายได้ว่า การให้สัญญาทางใจที่

ชัดเจนเป็นการต่อรองรางวัลที่จะได้รับเมื่อกระทำผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายได้ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เช่น การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น การเลื่อนขั้น เป็นต้น และข้อกระทงอีกส่วนหนึ่ง (ข้อกระทงที่ 5 ถึง ข้อกระทงที่ 9) จะมีน้ำหนักในลักษณะของการให้สัญญาทางใจที่ไม่ชัดเจน (Implicit psychological contract) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดของผู้นำแบบนักปฏิรูปก็มีน้ำหนักในลักษณะการให้สัญญาทางใจที่ไม่ชัดเจนเช่นกัน อาจเป็นเพราะว่าผู้นำแบบนักปฏิรูปจะมีวิสัยทัศน์ แกร่งมั่นคงใจ และบารมี ทำให้ผู้ตามคาดหวังว่าสามารถไว้วางใจผู้นำในเรื่องการให้รางวัลกับผู้ตามอย่างเหมาะสมได้ ผู้ตามจึงไม่รู้สึกรู้ว่าต้องการต่อรองสิ่งตอบแทนหรือรางวัลจากผลงานที่ได้กระทำ ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจมากขึ้นในการแสดงผลงาน และแรงจูงใจที่เกิดขึ้นนี้ได้มาจากการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้นำ ดังนั้นลักษณะที่ผู้ตามคาดหวังว่าผู้นำจะให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับผลงานที่สำเร็จโดยปราศจากการต่อรองในรางวัลนั้น เรียกว่าการให้สัญญาทางใจที่ไม่ชัดเจนนั่นเอง

Bass และคณะ (2003) ได้อธิบายถึงความเหลื่อมล้ำในองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขกับองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปว่า องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขนี้สร้างมาจากพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งอยู่ในบริบทของความคาดหวังที่ชัดเจนว่าผู้นำและผู้ตามคาดหวังอย่างไร มีความชัดเจนในความรับผิดชอบ มีสัญญาต่อรอง และได้รับรางวัลเมื่อผลงานนั้นสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง ส่วนองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปสร้างมาจากการริเริ่มของความไว้วางใจ เป็นความรู้สึกพิเศษที่ซึ่งระหว่างผู้ตามกับค่านิยม วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ ความไว้วางใจที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามแสดงผลงานออกมาได้ดี และสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การในช่วงเวลายาวนาน เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้ง ผู้นำแบบนักปฏิรูปเปลี่ยนในองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข สามารถทำนายผลงานได้เช่นเดียวกับผู้นำแบบนักปฏิรูป แต่ทำนายผลงานได้ในระยะเวลาสั้นกว่าผู้นำแบบนักปฏิรูป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Geyer และ Steyrer (1998) รายงานว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถทำนายผลงานด้านการเงินของธนาคารสาขาย่อยได้ในระยะสั้น ส่วนผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถทำนายผลงานได้อย่างมั่นคงและช่วงเวลายาวนานกว่า Bass และคณะ จึงได้สรุปว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถเป็นสะพานไปสู่ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปได้

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว งานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก พบการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขกับองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป (Barling, Weber, & Kelloway,

1996; Bycio et al., 1995; Keegan & Den Hartog, 2004; Kent & Chelladurai, 2001; Vandenberghe et al., 2002; Whittington, Goodwin, & Murray, 2004; Yammarino, Spangler, & Dubinsky, 1998) งานวิจัยครั้งนี้จึงได้คาดหวังว่าองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขควรมีน้ำหนักไปในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป นั่นคือ องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข จะมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกสูงกับองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป และมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกสูงกับ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เช่นเดียวกับองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป

ดังนั้น จึงได้ตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ องค์ประกอบ ของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของ การนำที่มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้นำแบบนักปฏิรูป ”

2. การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management-By-Exception หรือ MBE-A)

ผู้นำมีมาตรฐานในการจัดการกับผลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมีการลงโทษผู้ตามที่ไม่ยอมทำตามในมาตรฐานที่กำหนด โดยผู้นำจะกำกับไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน กระทำผิด หรือเกิดความผิดพลาด และให้ผู้ตามกระทำให้ถูกต้องเท่าที่เป็นไปได้เมื่อมีโอกาส (Bass et al., 2003) การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก มีประสิทธิภาพน้อยกว่า องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข และองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป บทบาทผู้นำที่มีการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่งานนั้นต้องการความปลอดภัยสูง หรือให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นอันดับแรก

3. การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive Management-By-Exception หรือ MBE-P)

ผู้นำรอคอยให้เกิดปัญหา เกิดความผิดพลาดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งบางครั้งผู้นำลักษณะนี้ก็ต้องแสดงออกมาเมื่อต้องควบคุมดูแลผู้ตามจำนวนมาก โดยที่ผู้ตามทุกคนต้องรายงานขึ้นตรงกับผู้นำ จึงต้องให้มีปัญหาเกิดขึ้นก่อน แล้วจึงเข้าไปควบคุมดูแลเพื่อให้เกิดความเรียบร้อย มีงานวิจัยจำนวน

มากที่พบว่าองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ กับผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Bass et al., 2003; Den Hartog et al., 1997; Vandenberghe et al., 2002) จากงานวิจัยของ Judge และ Piccolo (2004) กับ Bycio และคณะ (1995) พบว่าองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับกับผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีสหสัมพันธ์ทางลบกับผลลัพธ์นั้นคือ ความพึงพอใจในงาน และได้พิจารณาว่าองค์ประกอบนี้จะมีทิศทางและขนาดของความสัมพันธ์ที่คล้ายคลึงกับผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเช่นกัน

ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Leadership หรือ LF)

ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย เป็นลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากรูปแบบของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย เพราะเป็นลักษณะที่ไม่มีความเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ หลีกเลียง ไม่มีการตัดสินใจ ผลงานที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และเมื่อพิจารณารวมกับองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับแล้วทำให้คาดหวังในความสัมพันธ์ว่าควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้น จึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตาม รายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก ”

นอกจากนี้ยังได้คาดหวังไว้อีกว่า ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยและองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ

การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย

การวัดภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (The Full Range Leadership Model) สามารถวัดได้จาก มาตราวัดผู้นำหลายองค์ประกอบ หรือ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) โดยอธิบายว่า ลักษณะของผู้นำทุกคน จะแสดงออกในความถี่ทั้งผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ซึ่ง

ผู้นำแต่ละคนจะมีอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าและอีกอย่างน้อยกว่า นั่นคือ ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานมากกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้นำบุคคลนั้นก็เป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปมากกว่า และเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนน้อยลง ซึ่งผู้นำแบบนักปฏิรูปไม่เพียงแต่ให้ความต้องการกับผู้ตามตามขั้นของ Maslow เท่านั้น แต่ยังต้องให้ผู้ตามมีความสนใจและพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีเหตุผลในตนเอง Williams (1994) กล่าวว่าผู้นำแบบนักปฏิรูปทำให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรและกระตุ้นจิตใจในค่านิยมของผู้ตามด้วย

ผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถแสดงพฤติกรรมเป็นแบบกำกับ (directive) หรือแบบร่วมมือ (participative) แบบใช้อำนาจ (authoritarian) หรือ แบบประชาธิปไตย (democratic) ก็ได้ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Exchange หรือ LMX) เป็นการสนใจในการรับรู้คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้นำของตน ซึ่งได้อธิบายสถานะโดยรวมของความไว้วางใจ คุณธรรม และการพัฒนาศีลธรรม ในขั้นแรกการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นลักษณะของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน จนถึงขั้นสุดท้ายก็จะกลายเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ มาตราวัดการบรรยายพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ) เป็นมิติที่แยกออกจากกันกับมาตราวัด MLQ ซึ่ง Bass (1999) กล่าวว่า มาตราวัดการบรรยายพฤติกรรมผู้นำนั้นมุ่งความสนใจไปที่ ผู้นำมีความเป็นมิตร (Friendliness) มีความสามารถในการเข้าถึงผู้ตามได้ (Approachability) และการตัดสินใจแบบร่วมมือกัน ซึ่งการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล เกี่ยวข้องกับการเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละบุคคลและพัฒนาผู้ตามด้วย และผู้นำยังต้องรู้ความต้องการที่จะทำให้ผู้ตามมีคุณภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามพัฒนาตนเองไปจนถึงที่สุด

มโนทัศน์ผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ได้ปรากฏลักษณะที่แพร่หลายเหมือนกันในวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ (Collectivist cultures) ของเอเชีย เมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ในแถบเอเชียพบว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของการทำงานในชีวิตและมีแบบแผนของกลุ่ม พันธะหน้าที่ของผู้นำและผู้ตามเข้าถึงง่ายในการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ผู้นำในวัฒนธรรมนี้จะมีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม เอาใจใส่ช่วยเหลือผู้ตาม วางแผนการพัฒนาอาชีพ สนใจไปร่วมงานวันเกิดและงานศพ พร้อมทั้งให้คำแนะนำผู้ตามในปัญหาส่วนบุคคล อีกมุมหนึ่งผู้ตามจะมีคุณธรรมตอบสนองกับศีลธรรมและเชื่อฟัง เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว ผู้นำแบบนักปฏิรูปอาจจะเกิดในกลุ่มวัฒนธรรมคิตรวมหมู่มากกว่าวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแถบตะวันตก วัฒนธรรมคิตรวมหมู่ทำให้เกิดผู้นำแบบนักปฏิรูป

ได้มาก ผู้นำที่เอาใจใส่เกี่ยวกับคำสัญญาในองค์การจะแสวงหาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นมิตร ให้ความร่วมมือ มีความเมตตาเป็นเจ้าของบ้านที่ดีและส่งเสริมอย่างสร้างสรรค์

งานวิจัยส่วนมากยืนยันว่า ความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์สูงกับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ตาม มากกว่าผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์สูงกับผลลัพธ์ของผู้ตามมากกว่า ผู้นำที่มีการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกก็ยิ่งมากกว่าผู้นำที่มีการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ ส่วนที่มีสหสัมพันธ์กันทางลบกับผลลัพธ์ของผู้ตามคือผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ดังนั้นความสนใจในงานหรือองค์การ และความต้องการของผู้ตาม เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำแบบนักปฏิรูป ต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะต้องตั้งคำถามว่า “อะไรที่คุณสามารถทำเพื่อประเทศของคุณได้” แต่ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนก็จะมีคำถามว่า “ประเทศของคุณทำอะไรให้กับคุณบ้าง”

จากงานวิจัยต่าง ๆ ล้วนสนับสนุนว่าผู้นำแบบนักปฏิรูปและผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนนั้น มีประโยชน์แตกต่างกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในโลกของธุรกิจและการทำงานมากกว่า 20 ปี มีผลยืนยันในความต้องการของผู้นำที่ต้องการจะปฏิรูปมากกว่าและมีความต้องการเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนน้อยลงถ้าผู้ตามมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะเสริมสร้างอำนาจให้กับผู้ตาม โดยพัฒนาผู้ตามให้ก้าวหน้ามากขึ้นและมุ่งการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบนักปฏิรูปทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ ในขณะที่เดียวกันผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนไม่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงานได้ งานวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาผู้นำแบบนักปฏิรูปตามแนวทางของ Bass (1985) โดยพิจารณาผู้นำแบบนักปฏิรูปใน 4 องค์ประกอบ รวมทั้งยังศึกษาองค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบปล่อยปละละเลยตามภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยอีกด้วยว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ อย่างไร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป กับความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การหรือไม่ ดังนั้นจึงขออธิบายความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ และความชอบพอผู้นำ ตามลำดับดังนี้

ความพึงพอใจในงาน (Job-satisfaction)

เมื่อกล่าวถึงการทำงานในองค์กรนั้น คุณภาพของการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ งานจะมีคุณภาพดีได้ต้องทำงานด้วยหัวใจ มีความตระหนักถึงแรงจูงใจในงานที่ทำ ซึ่งเมื่อบุคคลมีจุดมุ่งหมายการทำงานที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน บุคคลบางคนทำงานเพราะชอบงานที่ทำ การได้ทำงานเป็นความสุข เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในของตัวบุคคลนั้น และเมื่อไรที่สามารถทำงานจนสำเร็จก็จะเกิดความพึงพอใจ ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลมาจาก ท่าทีเจตคติต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรงและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้น แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวพนักงานจะมีผลต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรก็สามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบายทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกยินดี มีความสุขและเต็มใจที่จะทำงาน หรือมีเจตคติทางบวกต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรเจตคติที่สะท้อนความรู้สึกมากน้อยของบุคคลในความพึงพอใจโดยรวมซึ่งเป็นมุมมองที่หลากหลายของบุคคลที่เกี่ยวกับงาน ถ้ามองในมุมง่าย ๆ คือความพึงพอใจในงานเป็นความชื่นชอบเกี่ยวกับงานของบุคคลอย่างชัดเจน และความไม่พึงพอใจในงานก็คือความไม่ชอบต่องานของบุคคลอย่างชัดเจนเช่นกัน (Spector, 1996) Smith, Kendall, และ Hulin (1969) ได้ให้คำนิยามความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับงานของเขา Locke และ Latham (1984) นิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นความชื่นชมยินดีหรือมีความรู้สึกทางบวก โดยเกิดจากการกระตุ้นของงานใดงานหนึ่งหรือประสบการณ์จากงาน Robbins และ Coulter (1996 อ้างถึงใน Lam, Zhang, & Baum, 2001) ได้ให้นิยามไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา นั่นคือเมื่อบุคคลมีเจตคติต่องานนั้น ๆ เขาจะรู้สึกชอบและพึงพอใจในงาน ตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่ได้รับความนิยมเพื่อนำมาศึกษาเกี่ยวกับองค์กรมากมาย เพราะความพึงพอใจในงานของผู้ตามสามารถส่งอิทธิพลต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น ผลงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือความพึงพอใจในชีวิต

การศึกษาความพึงพอใจในงานของนักจิตวิทยาปรากฏให้เห็นประมาณปี ค.ศ.1910 เป็นต้นมา ซึ่ง Hoppock (1935 อ้างถึงใน Dawis, 2004) ได้ใช้เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานของเขาพบว่า ถึงแม้ว่างานวิจัยนั้นอยู่ในช่วงยุคเศรษฐกิจตกต่ำ แต่บุคคลส่วนมากพึงพอใจกับงานมากกว่าที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้ โดยผู้วิจัยรายงานว่าคุณภาพความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ และระดับของอาชีพ งานของ Hoppock เป็นแรงบันดาลใจให้กับการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน จนมีการศึกษากันอย่างมากมาย ต่อมาในปี 1950 องค์การสำรวจระดับชาติ เช่น Gallup Poll และ The National Opinion Research Center ได้รวบรวมคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งคำถามที่สำคัญคือการถามถึงการวัดความพึงพอใจในงานว่าวัดแบบโดยรวมหรือวัดความพึงพอใจโดยเฉพาะรายด้านของงาน

จนประมาณกลางยุคทศวรรษ 1950 การศึกษาก็ได้ปรากฏออกมาอย่างน่าแปลกใจ ซึ่ง Brayfield และ Crockett's (1955 อ้างถึงใน Dawis, 2004) ได้สำรวจเอกสารและงานวิจัยพบหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่ความพึงพอใจในงานหรือเจตคติในงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลงาน (job performance) โดยมีค่าเฉลี่ยของสหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .10 ในช่วงเวลาเดียวกันนี้เอง Herzberg, Mausner, Peterson, และ Capwell (1957 อ้างถึงใน Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) ก็ได้สำรวจเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเช่นกัน และได้อธิบายว่า สาเหตุของความพึงพอใจในงานและสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างกันนี้ได้รับอิทธิพลจากความพอใจในงานที่เป็นปัจจัยจูงใจ (motivator factors) และได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในงาน (job context) ที่เป็นปัจจัยอนามัยขององค์การ (Hygiene factors) ทฤษฎีของ Herzberg ส่งผลให้นักวิจัยจำนวนมากค้นหาปัจจัยอนามัยขององค์การ หรือเรียกว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และค้นหาปัจจัยจูงใจหรือตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อยืนยันทฤษฎี ได้แย้งทฤษฎี ปรับปรุงหรือดัดแปลงทฤษฎีของ Herzberg

หลังจากนั้นประมาณ 10 ปีถัดมา มีทฤษฎีอื่นที่มีการคิดค้นขึ้นมา นั่นคือ ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) เป็นทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานที่กล่าวถึงความพึงพอใจในงาน โดยมีโมทัศน์หลักอยู่ที่ความดึงดูด (Valence) ของงาน และการมีสภาพเป็นเครื่องมือของงาน (instrumentality) Vroom ได้เน้นย้ำว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความคาดหวังของบางสิ่งบางอย่างที่เข้ามากระทำกับความพึงพอใจในงาน และเมื่อนำเสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมา ก็มีงานวิจัยจำนวนมากอีกเช่นกันที่พยายามหาข้อยืนยัน สนับสนุน ได้แย้ง หรือปรับปรุงเช่นเดียวกับทฤษฎีของ Herzberg

จากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom นักจิตวิทยาประยุกต์ก็ได้เริ่มศึกษาแรงจูงใจในงานในรายละเอียดที่มากขึ้น จึงมีการคิดค้นทฤษฎีขึ้นมา นั่นคือ ทฤษฎีความต้องการบรรลุผลสำเร็จ (need-fulfillment theory) ทฤษฎีสมรรถธรรม (equity theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (goal-setting theory) และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation theory) ซึ่งกลายเป็ว่านักวิจัยได้ให้ความสนใจภาวะสันนิษฐานเพิ่มเติมของความพึงพอใจในงาน เช่น ความเกี่ยวข้องในงาน (job involvement) และความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)

การประเมินความพึงพอใจในงาน

การประเมินความพึงพอใจในงานเกือบทั้งหมดนั้น เป็นการถามถึงความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับงาน โดยอาจถามได้จากแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ซึ่งทั่วไปแล้วมักจะใช้การประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งมักจะพบได้น้อยด้วยวิธีการประเมินความพึงพอใจในงานโดยถามจากผู้บังคับบัญชาหรือจากผู้สังเกต เพื่อประมาณความพึงพอใจของบุคคลอื่น นั้นแสดงว่าถ้าต้องการประเมินความพึงพอใจของบุคคลใด ก็นำแบบสอบถามไปสอบถามจากบุคคลนั้นโดยตรง จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการใช้มาตรวัดความพึงพอใจในงานอย่างหลากหลายลักษณะและหลากหลายรูปแบบ และเมื่อกล่าวถึงเครื่องมือที่วัดความพึงพอใจในงานเป็นรายด้านที่ชัดเจน ก็พบว่ามาตรวัดความพึงพอใจในงานของ Smith และคณะ (1969) มีการนำมาใช้ในงานวิจัยต่าง ๆ บ่อยกว่ามาตรอื่น (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim, & Carson, 2002; Spector, 1996) ซึ่งมาตรวัดเพื่อประเมินความพึงพอใจในงานของ Smith และคณะ (1969) เรียกว่า มาตรวัด JDI (Job Descriptive Index)

มาตรวัด JDI เป็นเครื่องมือที่ Smith และคณะ (1969) ได้ออกแบบมาจากภาวะสันนิษฐานของความพึงพอใจในงาน (Job-satisfaction) ซึ่งจะพิจารณาความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน จำนวนทั้งหมด 72 ข้อ คือ 1) ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน (Work on present job) 2) ด้านความพึงพอใจในการบังคับบัญชา (Supervision) 3) ด้านความพึงพอใจในรายได้ (Present Pay) 4) ด้านความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) และ 5) ด้านความพึงพอใจในโอกาสการเลื่อนขั้น (Opportunities for promotion) โดยหาคุณภาพของมาตรซึ่งหาค่าความเที่ยงในแต่ละด้าน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาประมาณ .80 (Dawis, 2004)

ต่อมา Smith และคณะ (1985) ได้มีการปรับปรุงโดยเพิ่มองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานโดยรวมและใช้ชื่อว่า มาตรวัดงานโดยทั่วไป (Job In General หรือ JIG) และมีการปรับปรุงมาตรวัดนี้อีกในปี 1990 โดยลดข้อกระทงรายด้านทั้ง 4 ด้านยกเว้นด้านความพึงพอใจในโอกาสการเลื่อนขั้น และด้านของความพึงพอใจในงานโดยรวมที่ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่ง Paul, Kravitz, Balzer, และ Smith (1990, อ้างถึงใน Kinicki et al.,2002) สนับสนุนว่ามาตรที่ปรับปรุงนี้มีผลลัพธ์หรือมีการประเมินเท่า ๆ กันกับมาตร JDI ต้นฉบับ ต่อมา Balzer, Parra, Ployhart, Shepherd, และ Smith (1995, อ้างถึงใน Kinicki et al.) ได้ศึกษาผู้ตามจำนวน 1,801 คนจากองค์กรต่าง ๆ ผลที่ได้พบว่ามาตร JDI ต้นฉบับมีผลลัพธ์ในสัดส่วนที่เท่ากัน พบว่าสหสัมพันธ์รายด้านของต้นฉบับและฉบับปรับปรุง มีสหสัมพันธ์กันอย่างเกือบสมบูรณ์ (ระหว่าง .96 ถึง .99) มาตร JDI ฉบับปรับปรุงมีความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในระหว่าง .86 ถึง .92 (Balzer et al.,1997) ดังนั้นมาตรวัด JDI นี้ได้รับความนิยมและนำมาใช้งานมากที่สุด มีการนำมาใช้บ่อยกับนักวิจัยองค์กร Cook และคณะ (1981 อ้างถึงใน Spector,1996) ได้บันทึกงานวิจัยที่ตีพิมพ์มากกว่า 100 เรื่องที่ใช้มาตรวัด JDI

ลักษณะของมาตรวัด JDI ข้อกระทงทุกข้อเป็นคำหรือวลีสั้น ๆ และให้ตอบโดยเติม “Y” ถ้าข้อนั้นอธิบายมุมมองของงานโดยเฉพาะ เติม “?” ถ้าไม่สามารถตัดสินใจได้ และเติม “N” ถ้าไม่สามารถอธิบายได้ โดยมีการให้คะแนนข้อกระทงทางบวกเป็น 3 1 และ 0 คะแนน ตามลำดับ และข้อกระทงทางลบกลับการให้คะแนนกัน ซึ่งรูปแบบการตอบคำถามที่เป็นคำหรือวลีสั้น ๆ นี้เป็นรูปแบบที่ไม่แตกต่างจากรูปแบบของมาตรลิเคิร์ต (Johnson, Smith, & Tucker, 1982)

สาเหตุและผลของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานสามารถเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ได้มากมายเช่น คุณลักษณะของงาน (Hackman & Oldham, 1980) ตัวแปรบทบาท ความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัว รายได้ บุคลิกภาพ เพศ อายุ วัฒนธรรมและความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Spector, 1996) ซึ่ง French (1964) ได้อธิบายว่าสาเหตุของความพึงพอใจในงานมีอยู่ 5 ประเด็นคือ ความมั่นคงในอาชีพ ความยุติธรรม

ของเงินเดือน สวัสดิการ ลักษณะงาน และการบังคับบัญชา ขณะที่ Van Dersal (1974) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย นโยบายขององค์กร เงินเดือน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และการบังคับบัญชาของผู้นำ จะเห็นได้ว่า ผู้นำเป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงาน แสดงว่าสาเหตุหรือตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมีลักษณะที่หลากหลายขึ้นอยู่กับการศึกษาวิจัยต่าง ๆ กันไป ทั้งนี้งานวิจัยครั้งนี้ต้องการมุ่งประเด็นไปที่ ผู้นำกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อเจตคติในการทำงานของผู้ตาม ว่าผู้ตามรู้สึกในงานอย่างไร ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงานได้เช่นกัน (Brown & Keeping, 2005; Judge & Piccolo, 2004; Vandenberghe et al., 2002; Wofford et al., 1998; Yammarino et al., 1998)

นอกจากจะทราบถึงสาเหตุของความพึงพอใจในงานแล้ว ยังจำเป็นต้องทราบผลของความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานทำให้เกิดผลต่าง ๆ ได้หลายอย่างอีกเช่นกัน เช่นเมื่อกล่าวถึงความพึงพอใจในงานกับผลงาน ก็พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานโดยรวมกับผลงานเป็น .20 ซึ่งมีค่าน้อย (Spector, 1996) สหสัมพันธ์ที่มีค่าน้อยนี้บางทีอาจเกิดจากการวัดผลงาน เพราะงานวิจัยส่วนใหญ่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลงาน และอาจเป็นข้อจำกัด เนื่องจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาอาจผิดพลาด โดยเฉพาะเมื่อการประเมินนั้นทำตามจุดประสงค์ขององค์กร

งานวิจัยจำนวนมากพบว่า พนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานมีความต้องการที่จะลาออกมากกว่าพนักงานที่พึงพอใจในงาน ดังนั้นตัวแปรการลาออกก็เป็นผลของความพึงพอใจเช่นกัน (Bass & Ager, 1991; Mitra, Jenkins, & Gupta, 1992; Williams, 1990) และบุคคลที่ไม่ชอบงานจะมีการขาดงานมากกว่าบุคคลที่ชื่นชอบงาน จากงานวิจัยด้วยการอภิวิเคราะห์ (Kinicki et al., 2002) ก็ได้มีการมองในมุมนี้ และพบว่าความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจในงานและการขาดงานไม่มีความคงเส้นคงวา การขาดงานสัมพันธ์กับความพึงพอใจในบางด้าน นั่นคือด้านความพึงพอใจในลักษณะงานจะมี

ความสัมพันธ์สูงกับการขาดงาน เหตุผลที่เป็นไปได้ในการพบความสัมพันธ์ระดับน้อยของการขาดงาน และความพึงพอใจในงาน เพราะบุคคลสามารถขาดงานได้ด้วยเหตุผลที่หลากหลาย เช่น ป่วย สมาชิกในครอบครัวป่วย ธุระส่วนตัว และความเหนื่อยล้าในงาน ซึ่งเหตุผลเหล่านี้จะต้องเป็นเหตุผลที่ดีพอทำให้รู้สึกไม่อยากไปทำงาน แต่ในขณะที่เหตุผลบางอย่าง เช่น ไม่รู้สึกอยากไปทำงาน ก็จะมีความสัมพันธ์ที่สูงกับความพึงพอใจในงาน ดังนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงานว่าจะมีเหตุผลในการขาดงานอย่างไร

งานวิจัยบางเรื่องพบว่า ความพึงพอใจในงานสัมพันธ์กับตัวแปรสุขภาพ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานจะมีอาการทางกาย เช่น นอนไม่หลับ ปวดท้อง อาการเหล่านี้มีมากกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานที่พึงพอใจในงาน (Cohen & Williamson, 1991) พนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานทำให้เกิดสภาวะอารมณ์ทางลบต่องาน เช่น ความวิตกกังวล ซึมเศร้า สภาวะอารมณ์ทางลบนี้สามารถบ่งชี้ถึงอารมณ์ในการทำงาน (Fuller, Stanton, Fisher, Spitzmuller, Russell, & Smith, 2003) แต่ก็มีกรพบผลที่ทำนายว่า ตัวแปรบุคลิกภาพของพนักงานมีผลต่องานของพนักงานมากกว่าสุขภาพหรืออารมณ์ (Kinicki et al., 2002)

จากสาเหตุและผลของความพึงพอใจในงานที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อบัณฑิตต่าง ๆ มากมายและเป็นตัวแปรสำคัญที่นักจิตวิทยา นำมาศึกษากันอย่างกว้างขวาง แต่ประเด็นที่งานวิจัยนี้ต้องการจะมุ่งไปนั้นคือ เพื่อต้องการศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานหรือไม่อย่างไร เพราะผู้ตามที่มีความพึงพอใจในงานย่อมมีประสิทธิภาพในการทำงาน และองค์การก็ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยกับความพึงพอใจในงาน

พฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม (Bass & Ryterband, 1979) งานวิจัยส่วนมากได้มีการศึกษาถึงอิทธิพลของผู้นำแบบนักปฏิรูปที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม Bass (1985) พบว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ตาม และผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ขณะที่ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ตามเช่นกัน Bycio และคณะ (1995) ก็พบผลนี้เช่นเดียวกัน แต่พบความแตกต่างในองค์ประกอบของการให้รางวัล

ตามเงื่อนไข นั่นคือ องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานแต่ค่าความสัมพันธ์ที่ได้มีค่าน้อยกว่าความสัมพันธ์ขององค์ประกอบผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน และยังมีการวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ขนาดสูงทิศทางบวกระหว่างองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน จำนวนมาก (Brown & Keeping, 2005; Judge & Piccolo, 2004; Vandenberghe et al., 2002; Wofford et al., 1998; Yammarino et al., 1998) ซึ่งต่อมา Bass (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวกับผู้นำทางทหารทำให้พบความสัมพันธ์เพิ่มเติมในองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขว่ามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ตามเช่นกัน

ผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถส่งอิทธิพลทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เนื่องจากผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถพัฒนาให้ผู้ตามมีความสนใจพัฒนาตนเอง ส่งเสริมศักยภาพในการทำงานสามารถทำงานอย่างตั้งใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ หรือค่านิยมร่วมกัน ผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถทำให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ตั้งแต่แรก ลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักปฏิรูปล้วนส่งผลทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงาน ทำงานด้วยความเต็มใจทั้งสิ้น การวิจัยครั้งนี้จึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย ซึ่งจะพิจารณาถึง ผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย กับความพึงพอใจในงานของผู้ตาม

ดังนั้น จึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ โดย

1.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้

1.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้

1.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้”

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)

มโนทัศน์ของความผูกพันต่อองค์การเป็นการพิจารณาถึงระดับของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และสนใจเพื่อที่ยังคงอยู่ในองค์การ เจตคตินี้บางทีไม่ได้เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานอย่างสมบูรณ์ เช่น พยาบาลบางที่ตระหนักว่าชอบงานที่เขาทำแต่ไม่ชอบโรงพยาบาลที่เขาทำงานอยู่

ในการทำงานเดียวกัน พนักงานเสิร์ฟมีความรู้สึกที่ดีต่อร้านอาหารที่เขาทำงาน แต่ไม่ชอบการเสิร์ฟอาหาร ความผูกพันต่อองค์กรไม่ใช่เป็นเพียงแค่เนื้อหาของคำว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” หรือ “เท่าไร” ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรเจตคติที่นิยมศึกษาในขอบเขตของงานอีกตัวหนึ่ง ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในงาน มโนทัศน์ของความผูกพันต่อองค์กรตามแนวทางของ Allen และ Meyer (1990) แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ความผูกพันทางจิตใจ (Affective commitment)

ความผูกพันทางจิตใจเกิดขึ้นเมื่อ ผู้ตามปรารถนาที่ยังคงอยู่กับองค์กรเพราะ จิตใจผูกพัน (Allen & Meyer, 1990) ความผูกพันทางจิตใจเป็นความมั่นคงในความปรารถนาของบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่เพื่อองค์กรเพราะพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมที่เข้าใจได้ขององค์กร บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันทางจิตใจสูงและปรารถนาที่ยังคงอยู่ในองค์กรเพราะเขาเชื่อว่าองค์กรมีความมั่นคงและช่วยเหลือภารกิจหน้าที่อย่างเต็มที่ (Greenberg & Baron, 2003)

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance commitment)

ความผูกพันต่อเนื่องเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลต้องอยู่กับองค์กรเพราะ ต้องการได้รับผลประโยชน์ เงินเดือน หรือไม่สามารถหางานอื่นได้ (Allen & Meyer, 1990) เป็นความมั่นคงในความปรารถนาของบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่เพื่อองค์กรเพราะเชื่อว่าการออกจากงานเป็นสิ่งที่สูญเสียมากและมีการลงทุนกับองค์กรมานาน บุคคลที่รู้สึกผูกพันแบบต่อเนื่องที่ยังคงอยู่กับการทำงาน เพราะเขาไม่มีความคิดที่จะเสี่ยง ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความผูกพันต่อเนื่องระดับสูง (Greenberg & Baron, 2003)

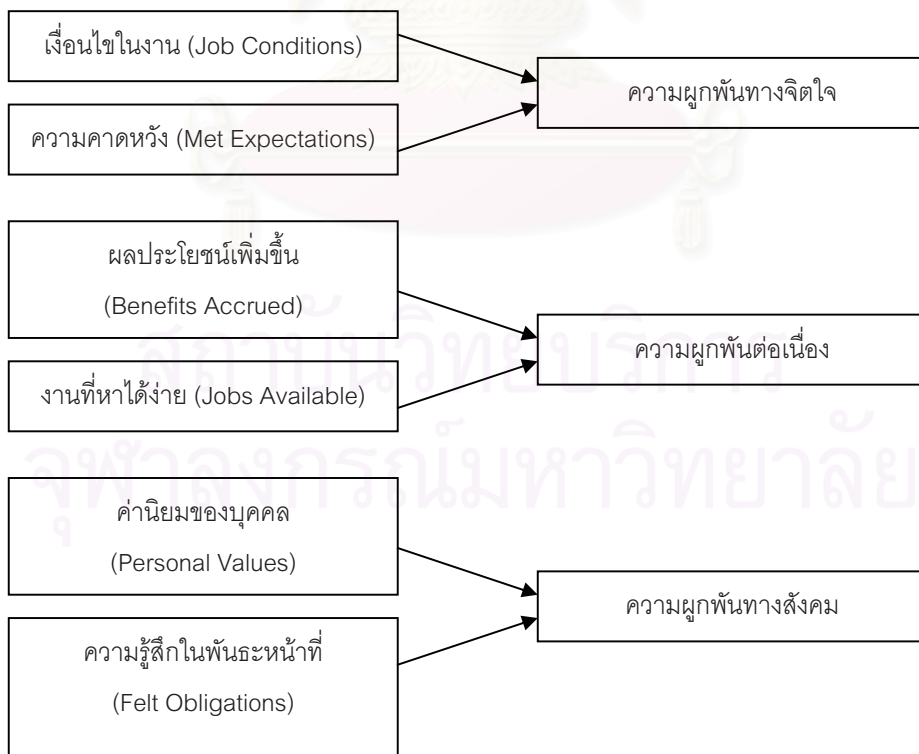
3. ความผูกพันทางสังคม (Normative commitment)

ความผูกพันทางสังคมเกิดจากค่านิยมของผู้ตาม เพราะบุคคลเชื่อว่าต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและเป็นสิ่งที่ทำถูกต้องแล้ว (Allen & Meyer, 1990) เป็นการกล่าวถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อพันธะหน้าที่ที่ต้องทำกับองค์กร เพราะได้รับแรงกดดันจากผู้อื่น บุคคลที่มีความผูกพันทางสังคมสูงจะพิจารณาเกี่ยวกับบุคคลอื่นว่ามีความคิดเรื่องที่จะลาออกจากงาน และพิจารณาว่ากลุ่มพนักงาน

คิดถึงเรื่องการลาออก ทำให้เขารู้สึกมีพันธะหน้าที่ที่ต้องทำเพื่อองค์กรจากบุคคลอื่น หรืออิทธิพลทางสังคมในองค์กร (Greenberg & Baron, 2003)

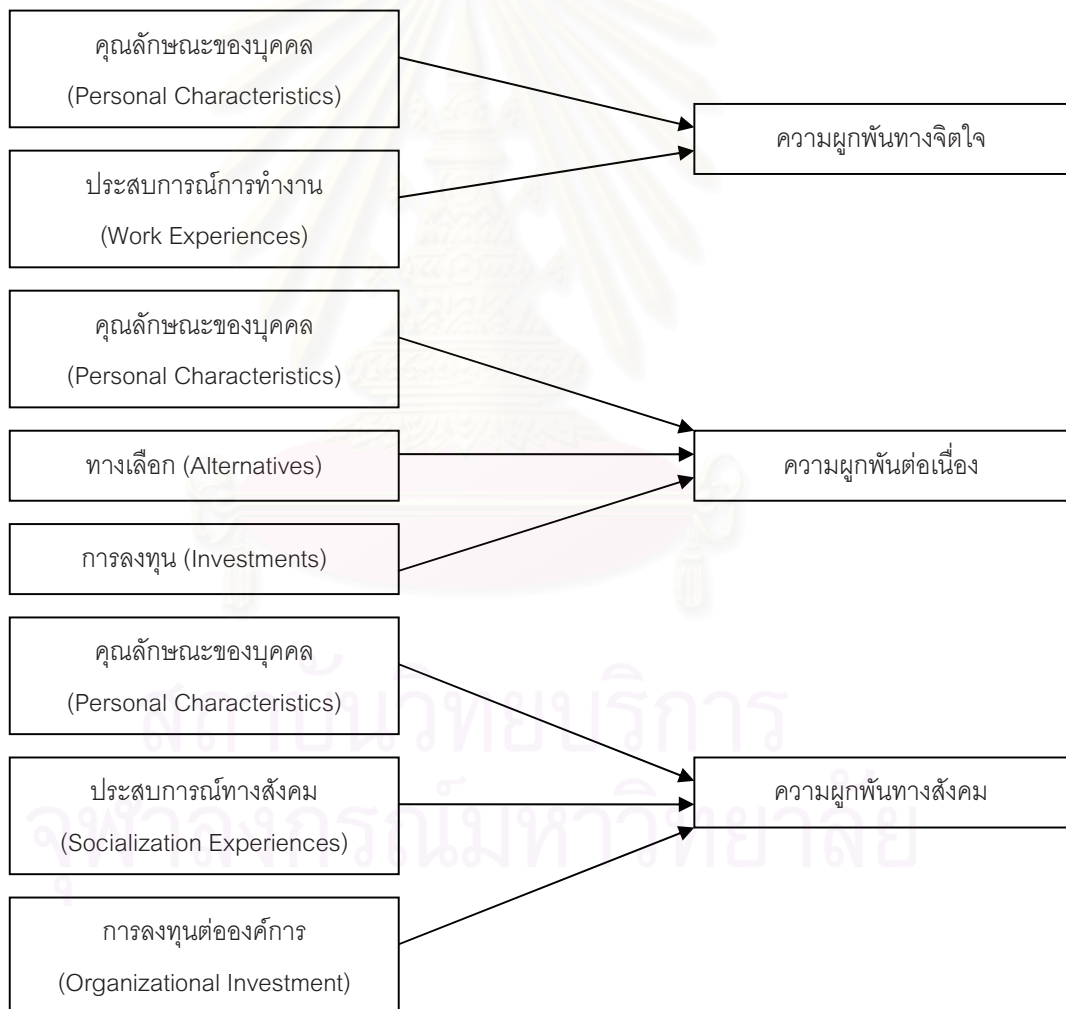
Meyer, Allen, และ Smith (1993) อภิปรายถึงธรรมชาติและจุดกำเนิดของทั้ง 3 องค์ประกอบในความผูกพันต่อองค์กรได้ตามภาพที่ 1 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลหลักในแต่ละองค์ประกอบ โดยอธิบายได้ว่า ความผูกพันทางจิตใจเกิดจาก เงื่อนไขในงาน และความคาดหวัง นั่นคือ งานที่ผู้ตามได้แสดงออกมาทำให้ได้ผลตอบแทนตามที่ผู้ตามคาดหวังไว้ ความผูกพันต่อเนื้อเป็นผลมาจากผลประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากการทำงานในองค์กรและไม่มีตัวเลือกในการทำงานอื่นหรือหางานไม่ได้ ความผูกพันทางสังคม เกิดจากค่านิยมของแต่ละบุคคลและความรู้สึกถึงพันธะหน้าที่ที่ต้องทำเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อนายจ้าง พันธะหน้าที่เกิดจากความชื่นชอบที่องค์กรให้เช่น ให้ค่าใช้จ่ายแต่ละบุคคล

ต่อมา Meyer, Stanley, Herscovitch, และ Topolnytsky (2002) ได้พิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบใหม่ สามารถอธิบายได้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 1 ตัวแปรที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบตามแนวของ Meyer, Allen, และ Smith (1993)

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 2 เป็นการแบ่งประเภทของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ประกอบความผูกพันทางจิตใจ ความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันทางสังคม ตัวแปรต่าง ๆ ด้านซ้ายมือของภาพนั้น มีความคล้ายคลึงกัน จนสามารถนำมาแบ่งกลุ่มได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้ 1) ตัวแปรทางประชากร (demographic variables) 2) ตัวแปรความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual differences) 3) ตัวแปรประสบการณ์การทำงาน (work experiences) 4) ตัวแปรทางเลือกและการลงทุน (alternatives/investments)



ภาพที่ 2 รูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบตามแนวของ Meyer, Stanley, Herscovitch, และ Topolnysky (2002)

ความผูกพันต่อองค์การกับตัวแปรอื่น ๆ

ความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับตัวแปรองค์การต่าง ๆ มากมาย ตัวแปรความตั้งใจลาออกจากงานเป็นที่พ่งเล็งในงานวิจัยความผูกพันต่อองค์การจำนวนมาก เพราะความผูกพันกล่าวถึงความผูกพันของบุคคลที่มีต่องานซึ่งน่าจะสัมพันธ์กับการลาออก บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำจะลาออกจากงานมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง Cohen (1993) ทำการอภิวิเคราะห์งานวิจัยจำนวน 36 เรื่องเพื่อหาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์การโดยรวมกับการลาออก พบว่าค่าเฉลี่ยของสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการลาออกเป็น $-.24$ เมื่อพิจารณาทั้ง 3 องค์ประกอบ (อารมณ์ ต่อเนื่อง และสังคม) พบความสัมพันธ์กับการลาออก นั่นคือ เมื่อมีความผูกพันต่อองค์การต่ำทำให้มีการลาออกจากงานมากขึ้น

เมื่อกล่าวถึงตัวแปรความผูกพันต่อองค์การก็พบว่ามีการศึกษาความสัมพันธ์ในตัวแปรองค์การและตัวแปรบุคคลมากมาย จากการสรุปการอภิวิเคราะห์งานวิจัยกับตัวแปรต่าง ๆ จำนวน 26 ตัวแปร จากงานวิจัย 124 เรื่อง (Mathieu & Zajac, 1990) ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ ที่พบล้วนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ไม่น่าแปลกใจเพราะความผูกพันต่อองค์การกับความพึงพอใจในงานมีสหสัมพันธ์ขนาดสูง การอภิวิเคราะห์นี้ทำให้ทราบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับอายุ ซึ่งเหมือนกันกับความพึงพอใจในงาน เสนอในตารางที่ 1 ซึ่งพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับอายุ แต่มีความสัมพันธ์กับเพศเพียงเล็กน้อย แสดงว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะของงาน แสดงว่าคุณลักษณะของงานทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

Meyer และคณะ (2002) ได้อภิวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยจำนวน 155 เรื่อง เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ เสนอในตารางที่ 2 ซึ่งในกลุ่มตัวแปรความแตกต่างระหว่างบุคคลพบว่า ตัวแปรความเชื่อแบบปรลิติต (external locus of control) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ ในขณะที่การรับรู้ความสามารถของตนในงาน (self-efficacy) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ ตัว

แปรประสพการณ์การทำงานมีสหสัมพันธ์สูงกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ในขณะที่ความผูกพันต่อเนื่อง เป็นเพียงองค์ประกอบเดียวที่มีทิศทางตรงกันข้ามกับองค์ประกอบทั้งสอง ตัวแปรทางเลือนั้นได้คาดหวังว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อเนื่องมากกว่าความผูกพันทางจิตใจและความผูกพันทางสังคม เมื่อทดสอบพบว่ารูปแบบของสหสัมพันธ์เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

ตารางที่ 1

ค่าเฉลี่ยของสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรต่าง ๆ จากงานวิจัยจำนวน 124 เรื่อง (Mathieu & Zajac, 1990)

ตัวแปร	N	r
คุณลักษณะของบุคคล (Personal characteristics)		
อายุ (Age)	10,335	.20
เพศ (Gender)*	7,421	-.08*
คุณลักษณะของงาน (Job characteristics)		
งานที่ต้องการทักษะหลากหลาย (Skill variety)	921	.14
งานที่มีความเป็นอิสระ (Task autonomy)	704	.15
งานที่มีขอบเขต (Job scope)	951	.38
สถานะของบทบาท (Role states)		
บทบาทที่กำกวม (Role ambiguity)	4,528	-.23
บทบาทที่ขัดแย้ง (Role conflict)	4,989	-.27
ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)		
ความพึงพอใจในงานโดยรวม (Overall)	15,531	.48
ตัวแปรของผลลัพธ์ (Consequences)		
ผลงาน (Job performance)	2,215	.13
การมาสาย (Lateness)	1,485	-.11
การลาออก (Turnover)	8,197	-.24

*เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าเพศชาย

สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรกับ ความพึงพอใจในงานโดยรวม ความเกี่ยวข้องในงาน (job-involvement) และความผูกพันต่ออาชีพ (occupational commitment) มีสหสัมพันธ์สูงกว่าสหสัมพันธ์ของความผูกพันต่อเนื่องและความผูกพันทางสังคมกับตัวแปรทั้ง 3 นี้

สหสัมพันธ์ทั้ง 3 องค์ประกอบกับตัวแปรการลาออก (turnover) มีทิศทางลบทั้งหมด ซึ่งความผูกพันทางจิตใจมีขนาดสูงสุด ตามด้วยความผูกพันทางสังคม และสุดท้ายคือความผูกพันต่อเนื้อ มีเพียงความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การที่พบสหสัมพันธ์ทางลบกับตัวแปรการขาดงาน (absenteeism) ส่วนความผูกพันทางสังคม และความผูกพันต่อเนื้อ มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการขาดงานและขนาดเกือบเข้าใกล้ศูนย์ เมื่อพิจารณาถึงผลงานพบว่า ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ กับความผูกพันทางสังคม มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลงาน ส่วนความผูกพันต่อเนื้อ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับผลงาน เมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (OCB) พบว่าความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ กับความผูกพันทางสังคมมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ในขณะที่ความผูกพันต่อเนื้อ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เมื่อพิจารณาความเครียดและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (stress and work-family conflict) พบว่าความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ในขณะที่ความผูกพันต่อเนื้อ มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว

จากการอภิปรายข้อค้นพบข้างต้นทำให้ได้ข้อสังเกตว่า องค์ประกอบของความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การมีอิทธิพลส่งผลต่อตัวแปรต่าง ๆ ได้มาก โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ของความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การกับตัวแปรต่าง ๆ และพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบความผูกพันทางจิตใจที่ได้ เปรียบเทียบกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันทางสังคม สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันทางจิตใจเป็นองค์ประกอบหลักหรือเป็นองค์ประกอบที่ชัดเจนครอบคลุม สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้ทั้งหมด การวิจัยครั้งนี้จึงต้องการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ โดยพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพันทางจิตใจเพียงองค์ประกอบ เพราะจากการสรุปงานวิจัยทำให้พิจารณาได้ว่าแค่เพียงองค์ประกอบของความผูกพันทางจิตใจก็สามารถบอกถึงความผูกพันต่อองค์การได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพเพียงพอ

ตารางที่ 2

ค่าเฉลี่ยของสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรต่าง ๆ (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

ตัวแปร	ความผูกพันทางจิตใจ			ความผูกพันทางสังคม			ความผูกพันต่อเนื่อง		
	N	ρ	SD ρ	N	ρ	SD ρ	N	ρ	SD ρ
ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences)									
ความเชื่อแบบปรัลชีต (locus of control)	1,010	-.29	0.12	-	-	-	-	-	-
การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy)	580	.11	0.02	-	-	-	-	-	-
ประสบการณ์การทำงาน (Work experiences)									
การส่งเสริมองค์การ (Organizational support)	7,128	.63	0.12	2,831	.47	0.09	6,547	-.11	0.12
ผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership)	2,361	.46	0.02	2,246	.27	0.07	2,361	-.14	0.08
ตัวแปรทางเลือก (Alternatives)	1,655	-.07	0.17	708	-.08	0.00	1,655	-.21	0.25
ความเกี่ยวข้องในงาน (Job involvement)	3,625	.53	0.12	441	.40	0.16	1,526	.03	0.06
ความผูกพันต่ออาชีพ (occupational commitment)	3,599	.51	0.09	-	-	-	-	-	-
ความพึงพอใจในงานโดยรวม (Overall job satisfaction)	23,656	.65	0.12	9,944	.31	0.12	15,492	-.07	0.10
การลาออก (Turnover)	2,636	-.17	0.13	970	-.16	0.10	1,933	-.10	0.13
การขาดงาน (absence)	3,543	-.15	0.03	770	.05	0.00	2,301	.06	0.00
ผลงาน (Job performance)	5,938	.16	0.09	2,686	.06	0.06	4,040	-.07	0.08
การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Organizational citizenship)	6,277	.32	0.13	3,846	.24	0.17	4,367	-.01	0.10
ความเครียด (Stress)	2,189	-.21	0.15	-	-	-	2,120	.14	0.09
ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (work-family conflict)	3,210	-.20	0.08	899	-.04	0.00	2,105	.24	0.03

การประเมินความผูกพันต่อองค์กร

การประเมินความผูกพันต่อองค์กรประเมินได้จากมาตรวัดการรายงานตนเอง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณามาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรตามแนวทางของ Allen และ Meyer (1990) โดยมีการพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นมิติที่แยกออกจากกัน มีจำนวนทั้งหมด 24 ข้อกระทง องค์ประกอบละ 8 ข้อ พิจารณาการประมาณค่า 7 ระดับ ต่อมา Meyer และคณะ (1993) ได้ปรับปรุงข้อกระทงเหลือองค์ประกอบละ 6 ข้อกระทง ซึ่งพิจารณา 7 ระดับเช่นกันตั้งแต่ เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วย เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยปานกลาง และไม่เห็นด้วยมาก โดยให้คะแนนตั้งแต่ 7 คะแนน ถึง 1 คะแนน ในข้อกระทงทางบวก และให้คะแนนกลับกันในข้อกระทงทางลบ แต่จากที่กล่าวมาแล้วว่างานวิจัยครั้งนี้พิจารณาเพียงองค์ประกอบของความผูกพันทางจิตใจเท่านั้น จึงนำข้อกระทงเฉพาะองค์ประกอบนี้ที่มาประเมินความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัดกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

เมื่อกล่าวถึงความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรกับผู้นำแบบนักปฏิรูป พบว่างานวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ซึ่งได้ผลของค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างคงเส้นคงวา (Bycio et al., 1995; Judge & Piccolo, 2004; Keegan & Den Hartog, 2004; Kent & Chelladurai, 2001; McCoil-Kennedy & Anderson, 2005; Rafferty & Griffin, 2004; Whittington et al., 2004; Yammarino et al., 1998) นั่นคือ ผู้นำแบบนักปฏิรูปจะมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรมากขึ้น และเมื่อมีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรมากขึ้นก็ยิ่งทำให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย จะทำให้ผู้ตามรู้สึกไม่สบายใจในการทำงาน ทำให้อาจไม่ผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรหรืออาจส่งผลต่อความสัมพันธ์กับความผูกพันทางจิตใจในทิศทางลบก็เป็นได้

ดังนั้นจึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัด สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ โดย

2.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้

2.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้

2.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้”

ความชอบพอผู้นำ(Liking of leader)

ความชอบพอ (Liking) เป็นรูปแบบหนึ่งของเจตคติที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นการอธิบายหรือบรรยายบุคคลอื่นจากค่านิยม โดยอาจจะมีค่านิยมทางบวก เป็นกลาง หรือทางลบได้ การอธิบายนั้นเกิดจาก ความเชื่อ และการรับรู้ของบุคคล อารมณ์ความรู้สึกที่แสดงออกมา และแนวโน้มพฤติกรรมที่จะเข้าไปใกล้หรือหลีกเลี่ยงบุคคลนั้น (Hendrick & Hendrick, 1992) มีปัจจัยมากมายที่เป็นตัวกำหนดความชอบ ซึ่ง Freedman, Carlsmith, และ Sears (1991) เสนอปัจจัยไว้ 3 องค์ประกอบคือ ความใกล้ชิด (Proximity) การให้รางวัล (Rewardingness) และความคล้ายคลึงกัน (Similarity) ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญที่อธิบายได้ว่าสาเหตุใดบุคคลจึงชอบพอกัน คนที่อยู่ใกล้ชิดกัน ให้รางวัลซึ่งกันและกัน และมีความคล้ายคลึงกัน ย่อมมีแนวโน้มที่จะชอบพอกันมากกว่ากลุ่มอื่น

Hall และ Lord (1995) กล่าวว่า งานวิจัยเชิงประจักษ์มากมายล้วนมีเหตุผลบ่งบอกว่า อารมณ์ความรู้สึกนำไปสู่ความมีสีสนในในตัวผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดการรับรู้และการตัดสินใจ รูปแบบของความประทับใจเกิดจากผู้รับรู้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับอารมณ์อย่างอัตโนมัติและนำมาเชื่อมโยงกับเป้าหมาย (Srull & Wyer, 1989) นักวิจัยองค์การพบว่าความชอบพอ (liking) เป็นแหล่งของความแปรปรวนที่สำคัญในการประเมินผลงานของผู้ประเมิน Cardy และ Dobbins (1986) รายงานว่าระดับของความชอบพอมีอิทธิพลต่อการประเมินเป้าหมาย และเมื่อกล่าวถึงการประเมินเป้าหมายหรือผลงานนี้ นักวิจัยเกี่ยวกับเรื่องผู้นำได้บ่งบอกว่า ความชอบพอบางครั้งเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินผู้นำ (Engle & Load, 1997; Lewter & Lord, 1992; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Wayne & Ferris, 1990) เช่น งานวิจัยของ Liden และคณะ พบว่า การประเมินความชอบพอในช่วงสองสัปดาห์แรกที่เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม สามารถทำนายการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามได้ในหกสัปดาห์ต่อมา และจากงานวิจัยของ Lewter และ Lord พบว่าความชอบพอของผู้ประเมินเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูป James และ James (1989) พบว่า เจตคติของผู้ตามที่มีต่องานและสถานที่ทำงานเป็นตัวสะท้อนระดับของความรู้สึกที่เพิ่มมากขึ้นในองค์ประกอบของความรู้สึก และสะท้อนทางปัญญาที่มีต่อผู้นำอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษา การประเมินของผู้ตามที่ประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูปโดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปร

ส่งผ่านด้วย นั่นคือ ต้องการศึกษาระดับของความชอบของผู้ตามที่มีต่อตัวผู้นำมีอิทธิพลใน
ความสัมพันธ์ของผู้นำแบบนักปฏิรูป กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจของผู้ตาม
หรือไม่

ดังนั้นจึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ความชอบผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึง
พอใจในงาน ”

“ความชอบผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความ
ผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร”

จากที่ได้อธิบายถึงความคาดหวังในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข
กับองค์ประกอบทั้ง 4 ของผู้นำแบบนักปฏิรูปว่าน่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งน่าจะมีอิทธิพล
ต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรเช่นกัน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา
ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ว่ามีความชอบที่มีต่อผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วยหรือไม่

ดังนั้น จึงได้ตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มี
สหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน”

“ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มี
สหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน”

งานวิจัยของคนไทยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย กับ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน จึงได้รวบรวมและสรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ขอนำเสนอในตารางที่ 3 และตารางที่ 4 เพื่อความเข้าใจง่าย และเห็นมุมมองชัดเจน เป็นที่น่าสังเกตว่า มีงานวิจัยเพียง 2 เรื่อง (ประเสริฐสมพงษ์ธรรม, 2537; สวรรุส นภวงศ์ ณ อยุธยา, 2547) ที่นำภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยมาศึกษา เพราะงานวิจัยส่วนใหญ่ผู้นำแต่เพียงผู้นำแบบนักปฏิรูปมาศึกษาเท่านั้น และการพิจารณาองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปที่ได้ในผู้วิจัยแต่ละคน ก็มีความแตกต่างกัน นั่นคือ อาจพิจารณาไม่ครบทั้ง 4 องค์ประกอบ หรือพิจารณามากกว่า 4 องค์ประกอบ ทำให้เกิดความไม่คงเส้นคงวาในการพิจารณาองค์ประกอบตามแนวทางของ Bass (1985) ซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ยึดตามแนวทางนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3

สรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยนี้

ชื่อ (ปี)	สถาบัน	กลุ่มตัวอย่าง	ตัวแปรต้น (IV)	ตัวแปรตาม (DV)	MLQ (เวอร์ชัน)	องค์ประกอบของ TL	การวิเคราะห์	ผลการวิจัย
ประเสริฐ สมพงษ์ ธรรม (2537)	ครุศาสตร์ (จุฬา)	1. ผู้นำ ศึกษานิเทศก์ จังหวัด 7 คน 2. เจ้าหน้าที่ 425 คน	TL,TS,LA	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction • OC • ความสามารถในการปรับตัว • ความสามารถในการผลิตและบริการ • ความสามารถในการประสานงาน 	5 (สำหรับผู้ ประเมิน)	4	ONEWAY – ANOVA Regression แบบ Stepwise	1. TL > TS > LA ($M = 2.22 > 1.70 > 1.35$) 2. TL และ Contin มีสหสัมพันธ์ ทางบวกกับ DV อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .001 3. TL ทุกมิติและ Contin เป็นตัว ทำนาย DV ในทางบวก ขณะที่ MBA และ MBP เป็นตัวทำนาย DV ในทางลบ อย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .001
จรัสศรี ไกรนที (2539)	พยาบาล (จุฬา)	พยาบาล 778 คน	TL	OC	-	5	Regression แบบ Stepwise	1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .3838$) 2. สมการการทำนายคือ $OC = .46Ins - .24IC + .2016Cha$

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยนี้

ชื่อ (ปี)	สถาบัน	กลุ่มตัวอย่าง	ตัวแปรต้น (IV)	ตัวแปรตาม (DV)	MLQ (เวอร์ชัน)	องค์ประกอบของ TL	การวิเคราะห์	ผลการวิจัย
วรรณดี ชูกาล (2540)	พยาบาล (จุฬา)	อาจารย์ พยาบาล 382 คน	<ul style="list-style-type: none"> TL Satisfaction ปัจจัยส่วนบุคคล 	OC	-	5	χ^2 ค่าสัมประสิทธิ์แห่งการฉงน (The Coefficient of Contingency)	1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($C = .5516$) 2. Satis มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($C = .5925$) 3. อายุ มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($C = .2727$) 4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($C = .2859$)
วิลยา เตชชัชกุล (2541)	พยาบาล (จุฬา)	พยาบาล 363 คน	<ul style="list-style-type: none"> TL, TS ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยส่วนบุคคล 	การปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระ	-	3	Regression แบบ Stepwise	1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระ ($R = .2345$) 2. $DV = .3083 \text{ Goal} + .1776 \text{ IS}$
สุภารดี มั่นชื่น (2541)	พยาบาล (จุฬา)	นักศึกษา พยาบาล 293 คน	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยส่วนบุคคล Feminist – Masculinity Empowerment 	TL	-	3	χ^2 Regression แบบ Stepwise	1. Empowerment มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ TL อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .471$) 2. $TL = .471 \text{ Empowerment}$

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยนี้

ชื่อ (ปี)	สถาบัน	กลุ่มตัวอย่าง	ตัวแปรต้น (IV)	ตัวแปรตาม (DV)	MLQ (เวอร์ชัน)	องค์ประกอบของ TL	การวิเคราะห์	ผลการวิจัย
สุภาพร รอดคนอม (2542)	พยาบาล (จุฬา)	อาจารย์ พยาบาล 303 คน	<ul style="list-style-type: none"> TL การบริหารแบบมีส่วนร่วม 	ประสิทธิผลขององค์การ	-	5	Regression แบบ Stepwise	1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ DV อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .720$) 2. $DV = .693 IS + .376$ การกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจ + .223 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม
สุดิดดา พงศ์รัตนามาน (2542)	พยาบาล (จุฬา)	พยาบาล 301 คน	TL, TS	การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคูณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย	-	4	Correlation	1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ DV อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .773$) 2. TS มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ DV อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .749$)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยนี้

รัตติกง จงวิศาล (2543)	มศว.	ผู้นำนิสิต แบ่งเป็น กลุ่มทดลอง 12 คน กลุ่ม ควบคุม 12 คน	ฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> • TL • Attitude • Satisfaction 	5	4	MANCOVA ANCOVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. การฝึกอบรมสามารถเพิ่ม TL และเจตคติที่มีต่อ TL ได้ 2. กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมี ค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อ TL หลังการฝึกอบรมสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม
ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543)	จิตวิทยา อุตสาหกรรม (เกษตร)	พนักงาน 263 คน	<ul style="list-style-type: none"> • TL, TS • ปัจจัยส่วนบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction • OC 	-	4	Regression แบบ Stepwise	<ol style="list-style-type: none"> 1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ Satisfaction อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($R = .583$) 2. TS มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ Satisfaction อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($R = .590$) 3. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($R = .315$) 4. TS มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($R = .324$) 5. TL TS และ Age ร่วมกัน พยากรณ์ Satisfaction ได้ 39.7% 6. TS และ Age ร่วมกัน พยากรณ์ OC ได้ 12.3%

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยนี้

ชื่อ (ปี)	สถาบัน	กลุ่มตัวอย่าง	ตัวแปรต้น (IV)	ตัวแปรตาม (DV)	MLQ (เวอร์ชัน)	องค์ประกอบของ TL	การวิเคราะห์	ผลการวิจัย
กัญญาณี พรหมทอง (2546)	บริหารการศึกษา (มศว.)	ผู้นำวิทยาลัยพลศึกษา 85 คน	ปัจจัยส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> TL EQ 	5	4	Correlation T - test	1. EQ โดยรวม มีสหสัมพันธ์กับ TL อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($R = .65$)
นภานันท์ กลั่นสุคนธ์ (2547)	รัฐศาสตร์ (เกษตร)	นิสิต 367 คน	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยส่วนบุคคล ภูมิหลังครอบครัว สนใจรับรู้ว่าสารการเมือง 	<ul style="list-style-type: none"> TL การพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้า 	-	4	Correlation T - test	<p>1. นิสิตสายสังคมศาสตร์มีความคิดเห็นต่อ TL ของทักษิณ ชินวัตร มากกว่าสายวิทยาศาสตร์</p> <p>2. ความสนใจรับรู้ว่าสารการเมืองมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับเจตคติต่อ TL ของทักษิณ ชินวัตร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .193$)</p> <p>3. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้า อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .592$)</p>
ปฏิมากร ยุติธรรม (2547)	จิตวิทยาอุตสาหกรรม (เกษตร)	พยาบาล 152 คน	<ul style="list-style-type: none"> TL ปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติต่อระบบบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล 	พฤติกรรมเสี่ยงของพยาบาล	-	4	Regression แบบ Stepwise	<p>1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ DV อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($R = .38$)</p> <p>2. เจตคติสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีที่สุด (22%)</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัยของคนไทยที่ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยนี้

ชื่อ (ปี)	สถาบัน	กลุ่มตัวอย่าง	ตัวแปรต้น (IV)	ตัวแปรตาม (DV)	MLQ (เวอร์ชัน)	องค์ประกอบของ TL	การวิเคราะห์	ผลการวิจัย
พณิชา ปรีชา (2547)	จิตวิทยา อุตสาหกรรม (เกษตร)	พนักงาน บริษัท 276 คน	<ul style="list-style-type: none"> TL ปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงาน 	OC	5	4	Regression แบบ Stepwise	<p>1. TL มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($R = .267$)</p> <p>2. คุณภาพชีวิตการทำงาน มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ OC อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($R = .509$)</p> <p>3. การพยากรณ์ OC ทุกมิติพบว่า ไม่มี TL มิติใดเลยที่สามารถทำนายได้ แต่เมื่อพิจารณา OC ในแต่ละมิติพบว่า มีเพียงมิติ Cha ของ TL ที่ไม่สามารถทำนาย OC ได้</p>
สวรส นภวงศ์ ณ อยุธยา (2547)	จิตวิทยา-สังคม (จุฬา)	พนักงาน โรงแรม 500 คน	TL, TS, LA	ผลการ ปฏิบัติงาน	1	4	Regression แบบ Stepwise	<p>1. TL ทุกมิติ และ TS มิติ Contin มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001</p> <p>2. TS มิติ MBA และ MBP รวมทั้ง LA มีสหสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001</p>

**หมายเหตุจากตารางที่ 3

TL = ผู้นำแบบนักปฏิรูป, TS = ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน, LA = ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย, Cha = การนำที่มีบารมี,
IC = การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล, IS = การกระตุ้นทางปัญญา, Ins = การสร้างแรงบันดาลใจ, Contik = การให้รางวัล
ตามเงื่อนไข, MBA = การจัดการแบบมีช้อยกเว้นเชิงรุก, MBP = การจัดการแบบมีช้อยกเว้นเชิงรับ, OC = ความผูกพันต่อ
องค์การ, Satis = ความพึงพอใจในการทำงาน, EQ = ความฉลาดทางอารมณ์, Feminist – Masculinity = คุณลักษณะ
ความเป็นหญิง-ชาย, Empowerment = การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ, Attitude = เจตคติ

TL 5 องค์ประกอบคือ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม 2. การนำที่มีบารมี 3. การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
4. การกระตุ้นทางปัญญา 5. การสร้างแรงบันดาลใจ

TL 4 องค์ประกอบคือ 1. การนำที่มีบารมี 2. การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

TL 3 องค์ประกอบคือ 1. การนำที่มีบารมี 2. การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา

ตารางที่ 4

สรุปงานวิจัยของคนไทยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้		ผลการวิจัย	ชื่อผู้วิจัยคนไทย
ตัวแปรต้น (IV)	ตัวแปรตาม (DV)		
Transformational leadership	Job-satisfaction	- IV มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ DV - IV สามารถทำนาย DV ได้	ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, ดวงใจ นิลพันธุ์
	Organizational Commitment	- IV มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ DV - IV สามารถทำนาย DV ได้	ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, จรัสศรี ไกรนที, วรณดี ชูกาล, ดวงใจ นิลพันธุ์, พณิชา ปรีชา
Transactional leadership	Job-satisfaction	- IV มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ DV	ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, ดวงใจ นิลพันธุ์
	Organizational Commitment	- IV สามารถทำนาย DV ได้	
Laissez-Faire Leadership	Job-satisfaction	- IV มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ DV	ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม
	Organizational Commitment	- IV สามารถทำนาย DV ได้	

* หมายเหตุ ไม่มีงานวิจัยของคนไทยคนใดที่นำตัวแปรความชอบของผู้นำมาเป็นตัวแปรส่งผ่านในการศึกษาเลย

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อทำนายความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของผู้ตาม จากการประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ตัวแปรต้น

1. ผู้นำแบบนักปฏิรูป พิจารณาใน 4 องค์ประกอบคือ
 - 1.1 การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.3 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
 - 1.4 การกระตุ้นทางปัญญา
2. ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน พิจารณาใน 3 องค์ประกอบคือ
 - 2.1 การให้รางวัลตามเงื่อนไข
 - 2.2 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก
 - 2.3 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

ตัวแปรตาม

1. ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร
2. ความพึงพอใจในงานรายด้านพิจารณา 5 ด้านจากมาตรวัด JDI และความพึงพอใจในงานโดยรวม (JIG) คือ
 - 2.1 ความพึงพอใจในลักษณะงาน
 - 2.2 ความพึงพอใจในการบังคับบัญชา
 - 2.3 ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน
 - 2.4 ความพึงพอใจในโอกาสการเลื่อนขั้น
 - 2.5 ความพึงพอใจในรายได้
 - 2.6 ความพึงพอใจในงานโดยรวม

ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความชอบพอผู้นำ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เพิ่มความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง คาดหวังผลงานมาตรฐานสูง โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ตามในระดับสูง ให้ความสำคัญในค่านิยม วิสัยทัศน์ และภารกิจ ซึ่งถ่ายทอดให้ผู้ตามได้อย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้ตามมีความสนใจตนเองเพื่อกลุ่มและองค์การ ผู้ตามจะมีแรงจูงใจการทำงานที่ยากและหนักกว่าที่ได้คาดหวังไว้ตั้งแต่แรก (Bass, 1985) และผู้ตามมีความไว้วางใจและปฏิบัติงานให้กับองค์การในช่วงเวลายาวนาน (Bass et al., 2003) ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) ที่ปรับปรุงจากการศึกษาของ Bass และได้สร้างข้อกระทงขึ้นเองเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับจาก “ไม่เคยเลย” ให้คะแนนเป็น 1 “นาน ๆ ครั้ง” ให้คะแนนเป็น 2 “เป็นบางครั้ง” ให้คะแนนเป็น 3 “ค่อนข้างบ่อย” ให้คะแนนเป็น 4 และ “เป็นประจำ” ให้คะแนนเป็น 5 ในข้อกระทงทางบวก และข้อกระทงทางลบให้คะแนนในทิศทางกลับกัน โดยพิจารณาผู้นำแบบนักปฏิรูปได้เป็น 4 ลักษณะคือ การนำที่มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

1.1 การนำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นวีรบุรุษในอุดมคติของผู้ตาม ผู้นำให้ความช่วยเหลือเมื่อยามคับขัน หรือสามารถจัดการทำให้ผลงานมีคุณภาพสูงในสถานการณ์ที่คับขัน ส่งเสริมภาพลักษณ์ในความสามารถที่ทำให้ผู้ตามมีการนับถือผู้นำสูงสุด มีค่านิยมชื่นชมผู้นำ และทำให้ผู้นำมีชื่อเสียง ผู้นำที่มีบารมีจะมีการจัดการให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์ มีความกระตือรือร้น และมีอารมณ์ผูกพันกับกลุ่ม (Bass, 1985)

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี ทำให้ผลงานมีคุณภาพสูงและท้าทาย เกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้ตามให้เกิดความพยายามและผูกพัน ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจจะมีความพยายามเป็นพิเศษ รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการใช้ภาษาโน้มน้าวใจ (Bass, 1998)

1.3 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้นำที่ทราบความต้องการของผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามมีการพัฒนาในตนเอง เพิ่มวุฒิภาวะและให้ผู้ตามพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมขั้นสูง ผู้นำมีแนวโน้มเป็นมิตร รูปแบบการสื่อสารมีความใกล้ชิดและไม่เป็นทางการ แนะนำฝึกสอนให้ผู้ตามมีความรู้ความชำนาญ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจในการพัฒนาตนเองของผู้ตาม และผู้ตามแต่ละคนจะได้รับการดูแลเอาใจใส่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล (Bass, 1985)

1.4 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำที่กระตุ้นและเปลี่ยนแปลงการมองปัญหาของผู้ตาม ให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยการใช้ความคิด จินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร ผู้นำจะมองมนทัศน์ ความเข้าใจ และความสามารถในการตัดสินใจ และเข้าใจธรรมชาติปัญหาของผู้ตามที่พวกเขาเผชิญอยู่ (Bass, 1985)

องค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับมาตรวัดผู้นำแบบนักปฏิรูป

2. ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้นำและผู้ตามเห็นด้วยกับความต้องการที่ทำงานเพื่อให้ได้รับรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษ (Bass, 1985) ผู้ตามเห็นด้วยยอมรับ หรือยอมตามผู้นำ เพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าชมเชย รางวัล หรือหลีกเลี่ยงการแสดงออกตามระเบียบวินัย (Bass et al., 2003) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) ที่ปรับปรุงจากการศึกษาของ Bass รวมทั้งสร้างข้อกระทงขึ้นเองเพิ่มเติมเช่นเดียวกับมาตรวัดผู้นำแบบนักปฏิรูป ดังนั้น มาตรวัดผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนจึงมีลักษณะเช่นเดียวกับมาตรวัดผู้นำแบบนักปฏิรูปดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยพิจารณาผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนได้ใน 3 ลักษณะคือ การให้รางวัลตามเงื่อนไข การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ ดังนี้

2.1 การให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent reward) หมายถึง ผู้นำและผู้ตามเห็นด้วยกับการให้รางวัล หรือการลงโทษในผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำมีการบอกกล่าวอย่างชัดเจนในเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนา เป็นกระบวนการที่พัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ได้ผลงานมาตรฐานสูงขึ้น (Bass, 1985)

2.2 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก (Active management-by-exception) หมายถึง ผู้นำมีมาตรฐานในการจัดการกับผลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมีการลงโทษผู้ตามที่ไม่ยอมทำตามในมาตรฐานที่กำหนด โดยผู้นำจะกำกับไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน กระทำผิด หรือเกิดความผิดพลาด รวมทั้งยังต้องให้ผู้ตามกระทำให้ถูกต้องเท่าที่เป็นไปได้เมื่อมีโอกาส (Bass et al., 2003)

2.3 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive management-by-exception) ผู้นำจะเฝ้ารอให้เกิดปัญหา ก่อนแล้วจึงลงมือแก้ไขภายหลัง (Bass et al., 2003)

องค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับมาตรวัดผู้นำแบบนักปฏิรูป

3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะไม่มีกรกระทำใด ๆ เพื่อลงมือแก้ปัญหา หรือให้คำแนะนำให้กับผู้ตาม (Bass et al., 2003) สามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) ที่ปรับปรุงจากการศึกษาของ Bass (1985) รวมทั้งสร้างข้อกระทงขึ้นเองเพิ่มเติม และมีลักษณะอย่างเดียวกันกับมาตรวัดผู้นำแบบนักปฏิรูป

4. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ตามเกี่ยวกับงานของเขา (Smith et al., 1969) เป็นเจตคติที่สะท้อนความรู้สึกของผู้ตามในความพึงพอใจโดยรวมซึ่งเป็นมุมมองที่หลากหลายของบุคคลที่เกี่ยวกับงาน (Spector, 1996) โดยพิจารณาความพึงพอใจในงานรายด้านออกเป็น 5 ด้านคือ ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความพึงพอใจในการบังคับบัญชา ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในรายได้ และความพึงพอใจในโอกาสการเลื่อนขั้น ซึ่งสามารถวัดได้จาก

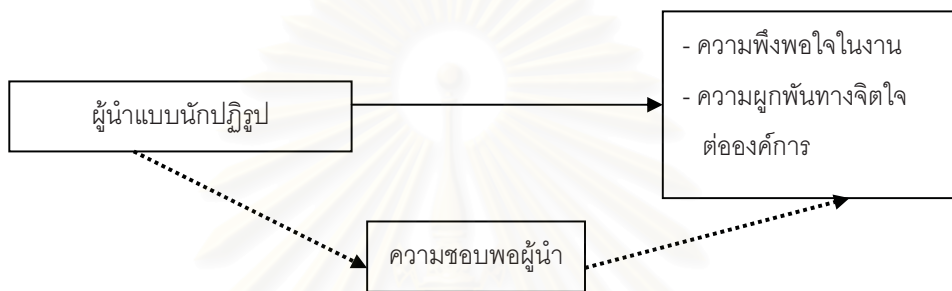
มาตรวัดความพึงพอใจในงานที่ปรับปรุงมาจาก มาตรวัด JDI ของ Smith และคณะ รวมทั้งพิจารณาความพึงพอใจในงานโดยรวม ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดงานโดยทั่วไป (Job In General หรือ JIG) ดังนั้นจึงได้ใช้มาตร JDI ฉบับปรับปรุงของ Smith และคณะ (1985) ซึ่งพิจารณาในองค์ประกอบของความพึงพอใจโดยรวมด้วย มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 3 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน สำหรับคำตอบว่า “ใช่” ให้คะแนนเท่ากับ 3 “ไม่แน่ใจ” ให้คะแนนเท่ากับ 1 และ “ไม่ใช่” ให้คะแนนเท่ากับ 0 ในข้อกระทงทางบวก และข้อกระทงทางลบให้คะแนนในทิศทางกลับกัน

5. ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ (Affective Commitment) หมายถึง เจตคติที่สะท้อนถึงความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และเป็นความมั่นคงในความปรารถนาของบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่เพื่อองค์การ (Greenberg & Baron, 2003) เป็นอารมณ์ผูกพันของผู้ตามที่มีบุคลิกและเกี่ยวข้องกับองค์การ ผู้ตามมีความรู้สึกอยากที่จะอยู่กับองค์การต่อไป เพราะต้องการหรืออยากที่จะอยู่ต่อไป (Allen & Meyer, 1990) ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดความผูกพันต่อองค์การได้ปรับปรุงจากการศึกษาของ Allen และ Meyer และสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมขึ้นเองด้วย โดยพิจารณาในองค์ประกอบของความผูกพันทางจิตใจเท่านั้น มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับจาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ให้คะแนนเท่ากับ 5 “เห็นด้วย” ให้คะแนนเท่ากับ 4 “เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน” ให้คะแนนเท่ากับ 3 “ไม่เห็นด้วย” ให้คะแนนเท่ากับ 2 “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ให้คะแนนเท่ากับ 1 ในข้อกระทงทางบวก และข้อกระทงทางลบให้คะแนนในทิศทางกลับกัน

6. ความชอบพอลูกผู้นำ (Liking of leader) หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของผู้ตามที่ชื่นชอบผู้นำ หรือผู้จัดการหรือหัวหน้างานของตน ซึ่งเป็นเจตคติในทิศทางบวก เป็นความรู้สึกที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดความชอบพอลูกผู้นำที่ปรับปรุงจากการศึกษาของ Brown และ Keeping (2005) และสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมขึ้นเองด้วย มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับจาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ให้คะแนนเท่ากับ 5 “เห็นด้วย” ให้คะแนนเท่ากับ 4 “เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน” ให้คะแนนเท่ากับ 3 “ไม่เห็นด้วย” ให้คะแนนเท่ากับ 2 “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ให้คะแนนเท่ากับ 1 ในข้อกระทงทางบวก และข้อกระทงทางลบให้คะแนนในทิศทางกลับกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจจากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามารถพิจารณาได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

- ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ โดย
 - 1.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
 - 1.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
 - 1.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
- ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ โดย
 - 2.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
 - 2.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
 - 2.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
- ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน
- ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร

5. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน
6. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน
7. องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของ การนำที่มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้นำแบบนักปฏิรูป
8. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบผลการทำนายความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การของผู้ตาม จาก การประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์
2. เพื่อทราบว่าองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร
3. เพื่อทราบว่ารูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การของผู้ตามแตกต่างกันหรือไม่ และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์หรือไม่
4. นำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาบุคคลที่มีตำแหน่งในระดับผู้นำ และทำให้พนักงานหรือผู้ตามมีความพึงพอใจในงาน รวมทั้งมีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้สูงสุด

บทที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทำนายความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร จากการประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 400 คน โดยมีขั้นตอนการเลือกกลุ่มจำนวนตัวอย่างดังนี้

1.1 สำรวจจำนวนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตจำกัด (มหาชน) ทั้ง 5 ฝ่าย ซึ่งแบ่งออกตามภูมิภาค ดังนี้

ตารางที่ 5

จำนวนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการทั้ง 5 ฝ่ายแยกตามภูมิภาคทั้งหมด

ฝ่ายปฏิบัติการ	จำนวนพนักงาน (คน)
1. ภาคเหนือ	633
2. ภาคกลาง	695
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	479
4. ภาคใต้	783
5. เขตนครหลวง	280
รวม	2,870

1.2 จากนั้นเลือกสุ่มแบบหลายชั้นตอน (Multi-Stage random sampling) ดังนี้

1.2.1 จากฝ่ายปฏิบัติการทั้ง 5 ฝ่าย เลือกสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย จึงเลือก 3 ฝ่าย คือ ภาคกลาง ภาคใต้ และเขตนครหลวง รวมทั้งหมด 1,722 คน

1.2.2 พนักงานจำนวน 1,722 คน เลือกสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยเทียบจากสัดส่วนของร้อยละที่มีอยู่เดิมเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่าง 400 คนดังนี้

ตารางที่ 6

จำนวนตัวอย่างพนักงานฝ่ายปฏิบัติการทั้ง 5 ฝ่ายแยกตามภูมิภาคโดยเทียบจากร้อยละที่มีอยู่เดิม

ฝ่ายปฏิบัติการ	จำนวนพนักงาน	ร้อยละ	จำนวนตัวอย่าง
ภาคใต้	783	45.47	182
ภาคกลาง	659	38.27	153
เขตนครหลวง	280	16.26	65
รวม	1,722	100.00	400

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือ

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ จำนวน 1,068 คน นำเสนอในตารางที่ 7

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน จำนวน 200 คน และนำไปหาความตรงของมาตรจำนวน 117 คน นำเสนอในตารางที่ 8

2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร จำนวน 200 คน และนำไปหาความตรงของมาตรในกลุ่มสูงจำนวน 50 คน และในกลุ่มต่ำจำนวน 50 คน นำเสนอในตารางที่ 8

2.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความชอบพอผู้นำ จำนวน 200 คน และนำไปหาความตรงของมาตรในกลุ่มสูงจำนวน 50 คน และในกลุ่มต่ำจำนวน 50 คน นำเสนอในตารางที่ 8

ตารางที่ 7

จำนวนและร้อยละของตัวอย่างในชั้นสร้างมาตรวจวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประเภทขององค์กร สถานภาพ และเงินเดือน

	ลักษณะ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ	หญิง	594	55.50
	ชาย	469	44.00
	ไม่ตอบ	5	0.50
	รวม	1,068	100.00
2. ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น/เทียบเท่า	40	3.70
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า	89	8.30
	อนุปริญญา/เทียบเท่า	152	14.21
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า	651	61.00
	ประกาศนียบัตร/เทียบเท่า	4	0.40
	ปริญญาโท	104	9.70
	ไม่ตอบ	28	2.60
	รวม	1,068	100.00
3. ประเภทองค์กร	องค์กรของรัฐบาล	134	12.50
	องค์กรเอกชน	374	35.10
	องค์กรรัฐวิสาหกิจ	405	37.90
	ธนาคาร	130	12.20
	ไม่ตอบ	25	2.30
	รวม	1,068	100.00
4. สถานภาพ	โสด	507	47.50
	สมรส	518	48.50
	หย่า	12	1.10
	หม้าย	8	0.70
	แยกกันอยู่	6	0.60
	ไม่ตอบ	17	1.60
	รวม	1,068	100.00
5. เงินเดือน	น้อยกว่า 10,000 บ./เดือน	201	18.80
	10,001-12,000 บ./เดือน	136	12.70
	12,001-14,000 บ./เดือน	73	6.80
	14,001-16,000บ./เดือน	65	6.10
	16,001-18,000บ./เดือน	82	7.70
	18,001-20,000บ./เดือน	62	5.80
	20,001-22,000บ./เดือน	63	5.90
	มากกว่า 22,001 บ./เดือน	367	34.40
	ไม่ตอบ	19	1.80
	รวม	1,068	100.00

ตารางที่ 8

จำนวนและร้อยละของตัวอย่างในชั้นสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน มาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร และมาตรวัดความชอบพอบุคลากร จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ฐานะการ สถานภาพ และเงินเดือน

	ลักษณะ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ	หญิง	125	62.50
	ชาย	75	37.50
	รวม	200	100.00
2. ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า	4	2.00
	อนุปริญญา/เทียบเท่า	3	1.50
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า	140	70.00
	ประกาศนียบัตร/เทียบเท่า	4	2.00
	ปริญญาโท	48	24.00
	ไม่ตอบ	1	0.50
	รวม	200	100.00
3. ฐานะการ	กสิกรไทย	32	16.00
	อาคารสงเคราะห์	55	27.50
	ไทยธนาคาร	18	9.00
	ไทยพาณิชย์	37	18.50
	ธนาคาร	11	5.50
	อเมริกัน เอ็กเพรส	41	20.50
	บริษัทหลักทรัพย์ทีเอสไอ	6	3.00
รวม	200	100.00	
4. สถานภาพ	โสด	145	72.50
	สมรส	48	24.00
	หย่า	1	0.50
	แยกกันอยู่	1	0.50
	ไม่ตอบ	5	2.50
รวม	200	100.00	
5. เงินเดือน	น้อยกว่า 6,000 บ./เดือน	1	0.50
	6,001-8,000 บ./เดือน	3	1.50
	8,001-10,000 บ./เดือน	11	5.50
	10,001-12,000บ./เดือน	29	14.50
	12,001-14,000บ./เดือน	30	15.00
	14,001-16,000บ./เดือน	22	11.00
	16,001-18,000บ./เดือน	12	6.00
	มากกว่า 18,001 บ./เดือน	85	42.50
	ไม่ตอบ	7	3.50
รวม	200	100.00	

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจริง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน แต่ได้รับการตอบกลับมา 385 คน แบ่งตามภูมิภาคได้เป็น ภาคกลางจำนวน 154 คน (ร้อยละ 40) นครหลวงจำนวน 125 คน (ร้อยละ 32) และภาคใต้จำนวน 106 คน (ร้อยละ 28) เสนอรายละเอียดในตารางที่ 15

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น

1. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ)
2. มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงานจากมาตรฐาน JDI
3. มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร
4. มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

จำนวนตัวอย่างในขั้นสร้างมาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

จำนวนตัวอย่างในขั้นสร้างมาตรฐานคือ บุคคลทำงานทั่วไปจำนวน 1,068 คน มีอายุระหว่าง 15-60 ปี ซึ่งเป็น เพศหญิงร้อยละ 56 และเพศชายร้อยละ 44 โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61 แบ่งแยกได้เป็นพนักงานในหน่วยงานรัฐบาล ร้อยละ 13 พนักงานรัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 35 พนักงานบริษัทเอกชน ร้อยละ 38 และพนักงานธนาคาร ร้อยละ 13 ซึ่งส่วนมากมีเงินเดือนมากกว่า 20,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 35 และมีสถานภาพสมรส ร้อยละ 49 รายละเอียดได้นำเสนอในตารางที่ 7

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นการสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบนี้สร้างขึ้นเพื่อต้องการวัดภาวะสันนิษฐานของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยที่ Bass (1985) เป็นผู้เริ่มต้นวิจัย การวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย โดยปรับปรุงจากการศึกษาของ Bass และได้สร้างข้อกระทงขึ้นเองเพิ่มเติม โดยพิจารณาผู้นำแบบนักปฏิรูป จำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน จำนวน 3 องค์ประกอบย่อย และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบมีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับ มีคำตอบให้เลือกคือ ไม่เคยเลย นาน ๆ ครั้ง เป็นบางครั้ง ค่อนข้างบ่อย เป็นประจำ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในตารางที่ 11 และเป็นมาตรวัดที่ให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินหัวหน้าของตน

ตารางที่ 11

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

ระดับการแสดงพฤติกรรม	คะแนน	
	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ
ไม่เคยเลย	1	5
นาน ๆ ครั้ง	2	4
เป็นบางครั้ง	3	3
ค่อนข้างบ่อย	4	2
เป็นประจำ	5	1

การสร้างและวิเคราะห์มาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

1. ขั้นตอนการสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

การสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวทางของ Bass (1985)

1.2 กำหนดนิยาม นำมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบของ Bass จำนวน 72 ข้อ มาแปลข้อกระทงให้เป็นภาษาไทย และสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมจำนวน 150 ข้อ รวมข้อกระทงที่สร้างขึ้นในชั้นสร้างมาตรทั้งหมดมีจำนวน 222 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 127 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 95 ข้อ รายละเอียดได้จากตารางที่ 6 ในภาคผนวก โดยสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมในองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ซึ่งมีเกณฑ์การสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมจากการพิจารณาการวิเคราะห์องค์ประกอบของสวรุต นภวงค์ ณ อยุธยา(2547) ถ้าพบว่าองค์ประกอบใดในมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบของสวรุต นภวงค์ ณ อยุธยา มีข้อกระทงจำนวนน้อย ผู้วิจัยก็จะสร้างข้อกระทงในองค์ประกอบนั้นให้มากขึ้นกว่าองค์ประกอบอื่น ข้อกระทงทั้งหมดที่แปลและสร้างขึ้นต้องอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีและงานวิจัยตามแนวทางของ Bass รวมทั้งให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย จากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ซึ่งสามารถพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบทั้งจำนวนข้อกระทงทิศทางบวกและข้อกระทงทิศทางลบดังเสนอในตารางที่ 9

ตารางที่ 9

จำนวนข้อกระทงความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่แปลมาจาก Bass (1985) และจำนวนข้อกระทงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพิ่มเติม

องค์ประกอบ	จำนวนข้อกระทงที่แปลจาก Bass (1985)			จำนวนข้อกระทงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพิ่มเติม			รวมข้อกระทงที่แปลจาก Bass และข้อกระทงที่สร้างขึ้นเพิ่มเติม
	ทิศทางบวก	ทิศทางลบ	รวม	ทิศทางบวก	ทิศทางลบ	รวม	
	การนำที่มีบาร์มี	12	9	21	12	9	
การสร้างแรงบันดาลใจ	10	8	18	14	7	21	39
การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล	8	3	11	6	6	12	23
การกระตุ้นทางปัญญา	4	4	8	13	8	21	29
การให้รางวัลตามเงื่อนไข	4	4	8	11	10	21	29
การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก	2	1	3	6	6	12	15
การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ	1	1	2	6	6	12	14
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	1	-	1	17	13	30	31
รวมทั้งสิ้น	42	30	72	85	65	150	222

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบนั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS version 13) ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 นำข้อมูลดิบที่ได้แปลงค่าคะแนนข้อกระทงทางลบ จากนั้นทำคะแนนทั้งหมดให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Z-score) เพื่อให้ทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ และความแปรปรวนเป็นหนึ่ง

2.2 จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของ Bass (1985) ซึ่งได้อธิบายว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัด ประกอบด้วยผู้นำ 3 ลักษณะคือ ผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ ผู้นำทั้ง 3 ลักษณะนี้ สามารถแบ่งแยกย่อยได้เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป ประกอบด้วย
 - 1.1 การนำที่มีบารมีหรือการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
 - 1.4 การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล
2. องค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย
 - 2.1 การให้รางวัลตามเงื่อนไข
 - 2.2 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก
 - 2.3 การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ข้างต้นจะมีความสัมพันธ์กันในแต่ละองค์ประกอบใหญ่ ในขณะที่องค์ประกอบใหญ่จะเป็นอิสระต่อกัน ดังนั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบในครั้งนี้ จึงพิจารณาแยก 2 กลุ่มใหญ่่ออกจากกัน โดยพิจารณาองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป แยกออกจากผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนรวมกับผู้นำแบบปล่อยปละละเลย เนื่องจากพื้นฐานทฤษฎีได้อธิบายว่าผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบปล่อยปละละเลย เป็นไปใน

ทิศทางเดียวกันดังที่เสนอไว้ในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปแล้ว จึงทำให้ลักษณะของผู้นำทั้งสองแบบนี้มีความสัมพันธ์กันมากกว่าที่จะเป็นอิสระออกจากกัน จึงได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมกัน

ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบในงานวิจัยนี้ จึงแบ่งตัวแปรใน 4 องค์ประกอบย่อยของผู้นำแบบนักปฏิรูปมาวิเคราะห์องค์ประกอบก่อน จากนั้นจึงนำตัวแปรที่เหลือใน 3 องค์ประกอบย่อยของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนและ 1 องค์ประกอบของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มาวิเคราะห์องค์ประกอบอีกครั้ง ในการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละครั้งนั้น ได้ตรวจสอบตัวแปรก่อนว่าตัวแปรหรือข้อมูลที่ไดมานั้นมีความสัมพันธ์กันหรือมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าสถิติเรียกว่า ดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy หรือ KMO) ควรจะมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันน้อยไม่เหมาะที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแล้วพบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบแรก ค่า KMO เท่ากับ .975 แสดงว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กันสูงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป ส่วนองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบหลังก็เช่นเดียวกัน พบว่าค่า KMO เท่ากับ .947 นั่นคือตัวแปรทั้งหมดสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

2.3 นำตัวแปรที่เป็นคะแนนมาตรฐานแล้วมาสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ส่วนประกอบมุขสำคัญ (Principal Component Analysis หรือ PCA) ซึ่งกำหนดจำนวนองค์ประกอบให้เป็น 4 องค์ประกอบในการวิเคราะห์แต่ละครั้ง จากนั้นจึงใช้วิธีการหมุนแกน เพราะเราทราบแล้วว่าองค์ประกอบที่ได้มีความสัมพันธ์กัน จึงใช้วิธีการหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยวิธีโปรแมกซ์ (Promax) ซึ่งวิธีนี้ Kim และ Mueller (1978) ได้อธิบายว่าเป็นการหมุนแกนที่นักวิจัยต้องมีความสัมพันธ์กันเพื่อกำหนดองค์ประกอบไว้ล่วงหน้า และจึงวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อปรับค่าให้เป็นไปตามสมมติฐานหรือองค์ประกอบที่นักวิจัยกำหนดไว้ เรียกการหมุนแกนแบบนี้ว่า การหมุนแกนเข้าสู่เมทริกซ์เป้าหมาย (Rotation to a Target Matrix)

2.4 คัดเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) มากกว่า .30 ขึ้นไป (Nunnally, 1967) โดยพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบว่ามีตัวแปรใดเกาะกลุ่มกันจำนวนมาก ก็ให้ตัวแปรเหล่านั้นที่สอดคล้องกัน อยู่ในองค์ประกอบนั้น เช่น

องค์ประกอบที่ 4 มี ตัวแปรการนำที่มีบาร์มีข้อที่ 4 (cha04), ข้อที่ 5 (rech05), ข้อที่ 13 (rech13), ข้อที่ 23 (cha23), ข้อที่ 26 (rech26), ข้อที่ 28 (rech28), ข้อที่ 32 (rech32), ข้อที่ 35 (cha35), ข้อที่ 37 (cha37), ข้อที่ 39 (cha39), ข้อที่ 41 (rech41), ข้อที่ 42 (rech42) มีตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่ 45 และข้อที่ 55 และตัวแปรการเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลข้อที่ 104 จากการพิจารณาตัวแปรในองค์ประกอบนี้ พบว่าตัวแปรการนำที่มีบาร์มีนั้นมีจำนวนตัวแปรเกาะกลุ่มกันจำนวนมาก องค์ประกอบนี้จึงเป็นองค์ประกอบของการนำที่มีบาร์มี และยังพิจารณาตามแนวนอนหรือพิจารณาในแต่ละตัวแปรด้วย ซึ่งถ้าตัวแปรใดมีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .30 และมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ ก็คัดเลือกเอาน้ำหนักองค์ประกอบที่มากที่สุดเท่านั้น จากการคัดเลือกตัวแปรได้องค์ประกอบทั้งหมด 8 องค์ประกอบ รวมทั้งหมดได้ 84 ข้อ ดังเสนอจากตารางที่ 2-9 ในภาคผนวก ก และสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10

จำนวนข้อที่ผ่านการวิเคราะห์ในองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ
1. การนำที่มีบาร์มี	12
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	6
3. การกระตุ้นทางปัญญา	12
4. การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล	14
5. การให้รางวัลตามเงื่อนไข	13
6. การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก	7
7. การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ	9
8. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	12
รวม	84

2.5 นำข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด รวบรวมเป็นแบบสอบถาม และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบปรับปรุง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง (ตัวอย่างแบบสอบถามที่เรียงเรียงพร้อมจะนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงนั้น ได้เสนอในภาคผนวก ข.)

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความพึงพอใจในงาน

จำนวนตัวอย่างในชั้นสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน

จำนวนตัวอย่างในชั้นสร้างมาตรคือ พนักงานธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์ รวมทั้งหมด 7 แห่ง จำนวน 200 คน โดยมีอายุระหว่าง 22-56 ปี ส่วนใหญ่มีสถานะโสด คิดเป็นร้อยละ 72.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70 และมีเงินเดือนมากกว่า 18,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.5 รายละเอียดนำเสนอในตารางที่ 8

เครื่องมือที่ใช้ในชั้นการสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน

มาตรวัดความพึงพอใจในงานพัฒนามาจากมาตรวัด JDI ของ Smith และคณะ (1985) โดยพิจารณาความพึงพอใจรายด้าน 6 ด้าน คือ

- 1) ความพึงพอใจในลักษณะงาน
- 2) ความพึงพอใจในการบังคับบัญชา
- 3) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน
- 4) ความพึงพอใจในรายได้
- 5) ความพึงพอใจในโอกาสการเลื่อนขั้น
- 6) ความพึงพอใจในงานโดยรวม

มาตรวัดความพึงพอใจในงาน มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 3 ระดับ ได้แก่ ใช่ ไม่แน่ใจ ไม่ใช่ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความพึงพอใจในงาน

คำตอบ	คะแนน	
	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ
ใช่	3	0
ไม่แน่ใจ	1	1
ไม่ใช่	0	3

การสร้างและวิเคราะห์มาตรวัดความพึงพอใจในงาน

การสร้างและวิเคราะห์มาตรวัดความพึงพอใจในงาน เป็นดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

2. กำหนดนิยาม และแปลข้อกระทงจากมาตรวัด JDI จำนวน 90 ข้อ แล้วเขียนข้อกระทงให้ ออกมาเป็นข้อความอยู่ในลักษณะของมาตรลิเคิร์ต และสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมจำนวน 30 ข้อ รวมข้อ กระทงที่สร้างขึ้นทั้งหมด 120 ข้อ โดยแบ่งเป็นข้อกระทงทางบวกจำนวน 60 ข้อ และข้อกระทงทางลบ จำนวน 60 ข้อ เมื่อพิจารณารายด้านจะได้ข้อกระทงรวมด้านละ 20 ข้อ ซึ่งเป็นข้อกระทงทางบวกด้าน ละ 10 ข้อ และข้อกระทงทางลบด้านละ 10 ข้อ ข้อกระทงที่สร้างขึ้นทั้งหมดเพื่อให้เหมาะสมตามบริบท กับสังคมไทย พร้อมกับให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

3. จากนั้นนำมาตรวัดความพึงพอใจในงานที่สร้างขึ้นทั้งหมด 120 ข้อ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์ รวมทั้งหมด 200 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ข้อกระทงเพื่อคัดเลือกข้อกระทงที่มีคุณภาพ ด้วยการทดสอบค่าที (t -test) ของคะแนนจาก กลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวม ของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) เพื่อคัดเลือกข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ เป็นรายด้าน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS version 13) โดยกำหนดระดับความมี นัยสำคัญที่ .01 ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

3.1 คัดเลือกข้อกระทงด้วยการวิเคราะห์กลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ โดยการคำนวณความ แตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนแต่ละข้อด้วยการทดสอบค่าที (t -test) เป็นรายด้าน ซึ่งกลุ่ม สูงมีคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 และกลุ่มต่ำมีคะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ ไทล์ที่ 27 และพบว่าในแต่ละด้านข้อกระทงได้ผ่านการวิเคราะห์ทุกข้อ ด้านละ 20 ข้อ พบว่ามีเพียง ด้านความพึงพอใจในลักษณะงานเท่านั้นที่มีข้อกระทงผ่าน 19 ข้อ ดังนั้นจึงได้ข้อกระทงที่ผ่านการ คัดเลือกทั้งหมด 119 ข้อ (นำเสนอตารางการวิเคราะห์ข้อกระทงในภาคผนวก ค)

3.2 นำข้อกระทงทั้งหมด 119 ข้อ มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) โดยเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ที่ .117 ($\alpha = .05$) โดยวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าข้อกระทงผ่านการวิเคราะห์ทุกข้อ จึงได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งหมด 119 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 59 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 60 ข้อ แต่ผู้วิจัยต้องการคัดเลือกให้เหลือเพียง 60 ข้อหรือด้านละ 10 ข้อเท่านั้น จึงได้คัดข้อกระทงรายด้านออกให้เหลือด้านละ 10 ข้อ ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ ที่มีค่าน้อยเป็นลำดับถัดมา และต้องพิจารณาประกอบไปพร้อม ๆ กับจำนวนข้อกระทงทางบวกต้องให้เท่ากับข้อกระทงทางลบด้วย จึงได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้นจำนวน 60 ข้อ ซึ่งเป็นข้อกระทงทางบวก 30 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 30 ข้อ ในรายด้านข้อกระทงที่ผ่านมีข้อกระทงทางบวกด้านละ 5 ข้อ และข้อกระทงทางลบด้านละ 5 ข้อ พิจารณาได้จากตารางที่ 10 ในภาคผนวก ก. ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .96 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านดังนี้

- ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .85
- ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .89
- ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสการเลื่อนขั้น ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .83
- ความพึงพอใจในงานด้านการบังคับบัญชา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .90
- ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .91
- ความพึงพอใจในงานโดยรวม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .91

4. นำมาตรที่ผ่านการคัดเลือกข้อกระทงจำนวน 60 ข้อ มาตรวจสอบความตรงของมาตรด้วยวิธีการหาความตรงสอดคล้อง (convergent validity) ซึ่งทำได้โดยนำข้อกระทงทั้ง 60 ข้อและมาตรวัดความพึงพอใจในงานของ สมสุข ติลกสกุลชัย (2534) จำนวน 66 ข้อ ซึ่งเป็นมาตรที่สร้างจากมาตรJDI รวมเข้าเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกัน แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคคลทำงานอายุระหว่าง 23-57 ปี จำนวน 117 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 49 และเพศชายร้อยละ 51 ซึ่งส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 67.5 และทำงานธนาคาร ร้อยละ 62.4 นำข้อมูลที่ได้ทั้งมาตรวัดความพึงพอใจในงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และมาตรวัดความพึงพอใจในงานของสมสุข ติลกสกุลชัย วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกัน ถ้าพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีขนาดสูงทิศทางบวก ก็สามารถบอกได้ว่ามาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความตรงของมาตรได้อย่างดี ซึ่ง

สมสุข ตีลกสกุลชัย ได้นำมาตรวัด JDI ของภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยไอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา มาแปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทย เป็นมาตรที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ในปี 1985 ตามแนวทางของ Smith และคณะ (1985) การนำมาแปลและเรียบเรียงนั้นได้รับการปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมโดย รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพร อุวรรณโณ ซึ่งได้วิเคราะห์และหาคุณภาพของมาตร โดยนำมาตรวจวัด JDI ที่สร้างขึ้นมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับมาตรความพึงพอใจในงานโดยรวมที่สมสุข ตีลกสกุลชัยสร้างตามแนวทฤษฎีความคาดหวังของ วูม (Vrooms) จึงได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้นจำนวน 66 ข้อ ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างมาตรวัดความพึงพอใจในงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และมาตรวัดความพึงพอใจในงานของสมสุข มีค่าเป็น .951 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 นั้นแสดงว่ามาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องและสามารถวัดความพึงพอใจในงานได้เช่นเดียวกัน

5. นำข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ความตรงของมาตร รวบรวมเป็นแบบสอบถาม และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบปรับปรุง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

จำนวนตัวอย่างในขั้นสร้างมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

จำนวนตัวอย่างในขั้นสร้างมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรนั้น เป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับมาตรวัดความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 8

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

มาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 13

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

ระดับของความเห็นด้วย	คะแนน	
	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

การสร้างและวิเคราะห์มาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

1. ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรตามแนวทางของ Allen และ Meyer (1990)

2. กำหนดนิยาม และแปลข้อกระทงจากมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของ Allen และ Meyer (1990) จำนวน 8 ข้อ โดยมีข้อกระทงทางบวกจำนวน 5 ข้อ และข้อกระทงทางลบจำนวน 3 ข้อ และสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมจำนวน 8 ข้อ โดยมีข้อกระทงทางบวกจำนวน 4 ข้อ และข้อกระทงทางลบ จำนวน 4 ข้อ ดังนั้นรวมข้อกระทงของมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรทั้งหมด 16 ข้อ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

3. จากนั้นนำมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรทั้งหมด 16 ข้อ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์ รวมทั้งหมด 200 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ข้อกระทงเพื่อคัดเลือกข้อกระทงที่มีคุณภาพ ด้วยการทดสอบค่าที่ (t -test) ของคะแนนจากกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) เพื่อคัดเลือกข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS version 13) โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

3.1 คัดเลือกข้อกระทงด้วยการวิเคราะห์กลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ โดยการคำนวณความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนแต่ละข้อด้วยการทดสอบค่าที (*t*-test) ซึ่งกลุ่มสูงมีคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 และกลุ่มต่ำมีคะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 27 ได้ข้อกระทงที่ผ่านการคัดเลือก 15 ข้อ (นำเสนอตารางการวิเคราะห์รายชื่อในภาคผนวก ค)

3.2 นำข้อกระทง 15 ข้อ มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) โดยเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ที่ .117 ($\alpha = .05$) ได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งหมด 14 ข้อ โดยเป็นข้อกระทงทางบวก 8 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 6 ข้อ แต่ผู้วิจัยต้องการคัดเลือกให้เหลือเพียง 12 ข้อเท่านั้น จึงได้คัดข้อกระทงออกอีก 2 ข้อ ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ ที่มีค่าน้อยเป็นลำดับถัดมา และต้องพิจารณาประกอบไปพร้อม ๆ กับจำนวนข้อกระทงทางบวกต้องให้เท่ากับข้อกระทงทางลบด้วย จึงได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้นจำนวน 12 ข้อ ซึ่งเป็นข้อกระทงทางบวก 6 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 6 ข้อ รายละเอียดจากตารางที่ 11 ในภาคผนวก ก ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .84

4. นำมาตริที่ผ่านการคัดเลือกข้อกระทงจำนวน 12 ข้อ ตรวจสอบความตรงของมาตริด้วยวิธีกลุ่มที่รู้ลักษณะอยู่แล้ว (Known group technique) เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนจากมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การระหว่างกลุ่มความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การสูงและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การต่ำ ด้วยการทดสอบค่าที (*t*-test) กับพนักงานธนาคารจำนวน 100 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65 และเพศชาย ร้อยละ 35 ซึ่งมีอายุระหว่าง 22-54 ปี แบ่งออกเป็นกลุ่มสูง 50 คน และกลุ่มต่ำ 50 คน โดยกลุ่มที่มีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การสูงคือพนักงานธนาคารที่ทำงานกับองค์การมานานกว่า 10 ปีขึ้นไป หรือเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลหรือเหรียญเชิดชูเกียรติขององค์การที่สามารถทำงานกับองค์การได้ในเวลาที่องค์การกำหนดเป็นเวลานาน ส่วนกลุ่มผู้ที่มีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การต่ำจะพิจารณาจากพนักงานธนาคารที่เข้ามาทำงานกับองค์การน้อยกว่า 1 ปี

ผลการวิเคราะห์ความตรงของมาตรพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรสูงมีค่าเฉลี่ย ($M = 43.94$, $SD = 5.69$) สูงกว่ากลุ่มที่มีความผูกพันทางจิตใจต่ำ ($M = 36.74$, $SD = 6.91$) อย่างมีนัยสำคัญ [$t(98) = 5.685$, $p < .001$, หนึ่งหาง] นำเสนอตารางที่ 12 ในภาคผนวก ก แสดงให้ทราบว่า มาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรทั้งหมด 12 ข้อ นั้น มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ในการนำไปวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้จริง

5. นำข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ความตรงของมาตร รวบรวมเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความชอบพอผู้นำ

จำนวนตัวอย่างในขั้นสร้างมาตรวัดความชอบพอผู้นำ

จำนวนตัวอย่างในขั้นสร้างมาตรวัดความชอบพอผู้นำเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับมาตรวัดความพึงพอใจในงาน และมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ซึ่งนำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 8 เช่นเดียวกัน

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นการสร้างมาตรวัดความชอบพอผู้นำ

มาตรวัดความชอบพอผู้นำ มีลักษณะเป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความชอบพอผู้นำ

ระดับของความเห็นด้วย	คะแนน	
	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

การสร้างและวิเคราะห์มาตรวัดความชอบพอผู้นำ

มาตรวัดความชอบพอผู้นำ สร้างขึ้นเพื่อประเมินความชอบพอของผู้ตามที่มีต่อตัวผู้นำ ซึ่งพัฒนาและแปลข้อกระทงมาจาก Brown และ Keeping (2005) ที่มีจำนวน 4 ข้อ โดยมีขั้นตอนการสร้างมาตรวัดดังนี้

1. กำหนดนิยาม และแปลข้อกระทงของ Brown และ Keeping (2005) จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อกระทงทางบวกทั้งหมด จากนั้นสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมเป็น 2 เท่าของข้อกระทงเดิม จึงได้จำนวน 8 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 4 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ รวมข้อกระทงทั้งหมดจำนวน 12 ข้อ โดยข้อกระทงที่สร้างขึ้นต้องให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย จากนั้นนำข้อกระทงทั้งหมดให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสม และนำไปปรับปรุงต่อไป

2. จากนั้นนำมาตรวัดความชอบพอผู้นำทั้งหมด 12 ข้อ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกับการเก็บข้อมูลในการสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน และมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร รวมทั้งหมด 200 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ข้อกระทงเพื่อคัดเลือกข้อกระทงที่มีคุณภาพ ด้วยการทดสอบค่าที (t -test) ของคะแนนจากกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) เพื่อคัดเลือกข้อกระทงที่ผ่านการ

วิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS version 13) โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 คัดเลือกข้อกระทงด้วยการวิเคราะห์กลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ โดยการคำนวณความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนแต่ละข้อด้วยการทดสอบค่าที (t-test) ซึ่งกลุ่มสูงมีคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 และกลุ่มต่ำมีคะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 27 ได้ข้อกระทงผ่านการคัดเลือกทั้ง 12 ข้อ

2.2 นำข้อกระทง 12 ข้อ มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) โดยเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ที่ .117 ($\alpha = .05$) ซึ่งข้อกระทงผ่านการวิเคราะห์ทั้งหมด 12 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยต้องการคัดเลือกข้อกระทงให้เหลือเพียง 10 ข้อ เท่านั้น จึงได้คัดข้อกระทงออกอีก 2 ข้อ ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ ที่มีค่าน้อยเป็นลำดับถัดมา และพิจารณาทิศทางของข้อกระทงด้วย จึงได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้นจำนวน 10 ข้อ ซึ่งเป็นข้อกระทงทางบวก 6 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 13 ในภาคผนวก ก ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .91

3. นำมาตรที่ผ่านการคัดเลือกข้อกระทงจำนวนทั้งหมด 10 ข้อ ตรวจสอบความตรงของมาตรด้วยวิธีกลุ่มที่รู้ลักษณะอยู่แล้ว (Known group technique) เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนจากมาตรวัดความชอบพของผู้นำระหว่างกลุ่มความชอบพผู้นำสูงและความชอบพผู้นำต่ำ ด้วยการทดสอบค่าที (t-test) กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 34 และเพศชาย ร้อยละ 65 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 34 ซึ่งแบ่งเป็น

- กลุ่มความชอบพอผู้นำสูง คือ พนักงานที่ทำงานธุรกิจขายตรง (Direct sale) เช่น ธุรกิจขายผลิตภัณฑ์แอมเวย์ (Amways) ผลิตภัณฑ์อาหารเสริมเพื่อสุขภาพ เป็นต้น จำนวน 50 คน เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีกระบวนการทำงานที่ให้ผลตอบแทนตามสายงานของตน ผู้ที่อยู่ระดับสูงของสายงานหรือหัวหน้า จำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานขายในสายงานของตน เพราะเมื่อพนักงานขายสินค้าได้ นอกจากพนักงานจะได้ผลตอบแทนจากการขายแล้ว หัวหน้าของสายงานนั้นจะได้ผลตอบแทนตามไปด้วย ดังนั้นหัวหน้าสายงานจึงต้องเอาใจใส่และดูแลพนักงานในสายงานของตนอย่างเป็นพิเศษ ความรู้สึกชอบพอของพนักงานที่มีต่อหัวหน้าย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย พนักงานย่อมมีความรู้สึกที่ดี รู้สึกชอบพอหัวหน้า และรู้สึกอยากทำงานได้ดีอย่างที่หัวหน้าทำได้ กลุ่มบุคคลเหล่านี้ น่าจะมีความชอบพอต่อผู้นำสูงกว่ากลุ่มบุคคลอื่น

- กลุ่มความชอบพอผู้นำต่ำ คือ ทหารเกณฑ์ ที่เข้ารับการเกณฑ์ทหารด้วยวิธีการจับฉลากเท่านั้น จำนวน 50 คน เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้ไม่ได้มีความต้องการที่จะเข้าร่วมการฝึกทหาร มีความพึงพอใจต่ำ รู้สึกจำใจที่จะเข้ารับการฝึก บุคคลที่เข้ารับการฝึกด้วยความจำใจน่าจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ชื่นชอบต่อการฝึก ไม่ชื่นชอบสถานที่ฝึก รวมทั้งไม่ชื่นชอบผู้บังคับบัญชา และเมื่อได้รับการฝึกที่เข้มงวดซึ่งไม่ใช่การทำงานในชีวิตประจำวันหรือไม่เคยพบเจอมาก่อน ยิ่งทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัดใจ ทรมานใจ และจะทำให้ประเมินความชอบพอต่อผู้บังคับบัญชาของตนในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ความตรงของมาตรพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความชอบพอผู้นำสูงมีค่าเฉลี่ย ($M = 40.30$, $SD = 5.30$) สูงกว่ากลุ่มที่มีความชอบพอผู้นำต่ำ ($M = 26.84$, $SD = 5.81$) อย่างมีนัยสำคัญ [$t(98) = 12.097$, $p < .001$, หนึ่งหาง] นำเสนอตารางที่ 14 ในภาคผนวก ก แสดงให้ทราบว่ามาตรวัดความชอบพอผู้นำทั้งหมด 10 ข้อ นั้น มีประสิทธิภาพในการนำไปวัดความชอบพอผู้นำได้จริง

4. นำข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ความตรงของมาตร รวบรวมเป็นแบบสอบถาม และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบปรับปรุง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

การดำเนินการและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การเตรียมเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 4 มาตรฐานคือ

- 1.1 มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ
- 1.2 มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน
- 1.3 มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ
- 1.4 มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ

มาตรฐานทั้ง 4 ชุดที่ผ่านการคัดเลือกข้อกระทงพร้อมที่จะไปใช้จริง นำมารวมกันเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเรียงลำดับแต่ละมาตรไว้แตกต่างกัน 5 ลักษณะ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความลำเอียงในการตอบมาตร โดยที่มาตรใดมาตรหนึ่งไม่ได้ส่งผลกระทบต่อในการตอบอีกมาตรหนึ่ง และมาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบต้องไม่เรียงติดกันกับมาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ ดังนั้นการเรียงลำดับมาตรทั้ง 5 ลักษณะมีดังนี้

■ มาตรที่พร้อมใช้จริง ชุดที่ 1 เรียงลำดับไว้ดังนี้

1. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ
2. มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน
3. มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ
4. มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ

■ มาตรที่พร้อมใช้จริง ชุดที่ 2 เรียงลำดับไว้ดังนี้

1. มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน
2. มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ
3. มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ
4. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

■ มาตรฐานที่พร้อมใช้จริง ชุดที่ 3 เรียงลำดับไว้ดังนี้

1. มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ
2. มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร
3. มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน
4. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

■ มาตรฐานที่พร้อมใช้จริง ชุดที่ 4 เรียงลำดับไว้ดังนี้

1. มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ
2. มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร
3. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ
4. มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน

■ มาตรฐานที่พร้อมใช้จริง ชุดที่ 5 เรียงลำดับไว้ดังนี้

1. มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร
2. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ
3. มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน
4. มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ

2. การเตรียมกลุ่มตัวอย่าง

จัดเตรียมจำนวนตัวอย่างโดยนำหนังสือจากคณะจิตวิทยาเพื่อยื่นต่อรองผู้ว่าระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุญาตและความร่วมมือในการตอบมาตรฐานวัดของการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากได้ยื่นหนังสือเพื่อขออนุญาตในการทำมาตรฐานวัดการวิจัยครั้งนี้แล้ว จากนั้นได้จัดการส่งมาตรฐานวัดทั้งหมดให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ และอธิบายรายละเอียดของมาตรฐานวัดให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับทราบ โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จะเป็นผู้แจกมาตรฐานวัดให้กับพนักงานทั้งหมด 400 ชุด และไปรับกลับมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS for Windows) คำนวณสมมติฐานต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ และทดสอบตัวแปรส่งผ่านด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) แยกตามสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรตาม ตัวแปรตามในสมมติฐานข้อนี้คือ ความพึงพอใจในงาน และสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน ซึ่งตัวแปรที่นำมาทำนายคือ องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

สมมติฐานข้อที่ 2

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรตาม ตัวแปรตามในสมมติฐานข้อนี้คือ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร และสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน ซึ่งตัวแปรที่นำมาทำนายคือ องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

สมมติฐานข้อที่ 3

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปซึ่งเป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 4

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปซึ่งเป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 5

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปพร้อมกับองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข เป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 6

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปพร้อมกับองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข เป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 7

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข กับองค์ประกอบของการนำที่มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

สมมติฐานข้อที่ 8

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างองค์ประกอบของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ กับองค์ประกอบของการนำที่มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก

บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “การทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร จากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน ซึ่งนำเสนอตามตัวแปรตาม 2 ตัว คือ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร แยกตามสมมติฐานแต่ละข้อตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรทำนาย จากคะแนนเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบของมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบและสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน เพื่อทำนายความพึงพอใจในงาน (สมมติฐานข้อที่ 1) และทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (สมมติฐานข้อที่ 2)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความพึงพอใจในงานรวมทั้ง 6 ด้าน เป็นตัวแปรตาม กับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) โดยการพิจารณา 4 ขั้นตอนเพื่อสร้างสมการและหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรทำนายดังนี้

การนำเสนอขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยไม่ได้ควบคุมคะแนนของตัวแปรส่งผ่าน (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า c)

การนำเสนอขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยควบคุมคะแนนของตัวแปรส่งผ่าน การควบคุมคะแนนของตัวแปรส่งผ่านทำได้โดยนำคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรส่งผ่านเป็นตัวแปรต้นร่วมด้วย (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า c')

การนำเสนอขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรส่งผ่าน (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า a)

การนำเสนอขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรตาม (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า b)

หลังจากนั้นนำ ค่า a , b , c และ c' มาวิเคราะห์ตามหลักการของ Baron และ Kenny (1986) ซึ่งอธิบายได้ว่า อิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามเมื่อควบคุมตัวแปรส่งผ่านน่าจะลดลงจนเป็นศูนย์ หรือ $c' = 0$ ทำให้แสดงได้ว่าในความสัมพันธ์นี้มีตัวแปรส่งผ่านเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ หรือถ้าในกรณีที่ค่า $c' > 0$ แล้ว จะได้สมการเป็น $ac = c - c'$ จึงจะสรุปได้ว่ามีโอกาสเกิดตัวแปรส่งผ่านขึ้นในความสัมพันธ์

เมื่อทราบว่าเกิดตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์แล้ว ต่อมาจำเป็นต้องนำเสนอผลการทดสอบค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานเพื่อทดสอบค่านัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม ด้วยการวิเคราะห์ค่า Sobel test (Preacher & Leonardelli, 2005) การวิเคราะห์ Sobel test นี้เป็นการนำค่า a , b , S_a , S_b มาใส่และคำนวณผลการวิเคราะห์ออกมา โดยมีสูตรการคำนวณคือ

$Z = (ab) / (\sqrt{S_a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2})$ ซึ่งการวิเคราะห์ Sobel test นี้ สามารถดาวน์โหลดได้

จาก <http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm>

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เป็นตัวแปรตามกับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพอผู้ นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) เช่นเดียวกันกับกระบวนการการวิเคราะห์ตอนที่ 3

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความพึงพอใจในงานรวมทั้ง 6 ด้าน เป็นตัวแปรตามกับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบรวมกับคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) เช่นเดียวกันกับกระบวนการการวิเคราะห์ตอนที่ 3

ตอนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจ เป็นตัวแปรตามกับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบรวมกับคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) เช่นเดียวกันกับกระบวนการการวิเคราะห์ตอนที่ 3

ตอนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 และ 8 เป็นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนทั้ง 3 องค์ประกอบ และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงขอใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

N	หมายถึง จำนวนตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย
M	หมายถึง ค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนน
SD	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
r	หมายถึง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
B	หมายถึง สัมประสิทธิ์ความถดถอย
β	หมายถึง สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
$SE B$	หมายถึง ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B
R^2	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
a	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรส่งผ่าน

b	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรตาม
c	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยไม่ได้ควบคุมคะแนนของตัวแปรส่งผ่าน
c'	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยควบคุมคะแนนของตัวแปรส่งผ่าน
charis	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการนำที่มีบาร์มี รวม 12 ข้อ
inspi	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ รวม 6 ข้อ
indi_consi	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล รวม 14 ข้อ
intel_sti	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา รวม 12 ข้อ
contin	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข รวม 13 ข้อ
mba	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกรวม 7 ข้อ
mbb	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับรวม 9 ข้อ
laz	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย รวม 12 ข้อ
TL	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ
TL_CR	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบรวมกับคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข
TS	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนทั้ง 3 องค์ประกอบ
JDI	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของมาตรวัดความพึงพอใจในงานรวม 60 ข้อ
AC	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การรวม 12 ข้อ
Liking	หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของมาตรวัดความชอบพอผู้นำ รวม 10 ข้อ

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 400 คน แต่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 96.25 ซึ่งสามารถจำแนกตาม ภูมิภาค เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และเงินเดือน ดังรายละเอียดจากตารางที่ 15 และยังได้นำเสนอค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 16

ตารางที่ 15

จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาค เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และเงินเดือน (N = 385)

	ลักษณะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ภูมิภาค	ภาคกลาง	154	40.00
	นครหลวง	125	32.47
	ภาคใต้	106	27.53
	รวม	385	100.00
2. เพศ	หญิง	93	24.20
	ชาย	289	75.00
	ไม่ตอบ	3	0.80
	รวม	385	100.00
3. อายุ	20 - 30 ปี	36	9.35
	31 - 40 ปี	81	21.03
	41 - 50 ปี	164	42.60
	51 - 59 ปี	91	23.64
	ไม่ตอบ	13	3.38
	รวม	385	100.00
4. ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	10	2.70
	มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	43	11.20
	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	124	32.20
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	169	43.90
	ประกาศนียบัตรบัณฑิตหรือเทียบเท่า	4	1.00
	ปริญญาโท	26	6.80
	ปริญญาเอก	1	0.30
	ไม่ตอบ	8	2.10
รวม	385	100.00	
5. สถานภาพ	โสด	62	16.10
	สมรส	296	76.90
	หย่า	10	2.60
	หม้าย	7	1.80
	แยกกันอยู่	4	1.00
	ไม่ตอบ	6	1.60
รวม	385	100.00	
6. เงินเดือน	ไม่เกิน 10,000 บ./เดือน	16	4.20
	10,001 - 12,000 บ./เดือน	8	2.00
	12,001 - 14,000 บ./เดือน	2	0.50
	14,001 - 16,000 บ./เดือน	1	0.30
	16,001 - 18,000 บ./เดือน	3	0.80
	18,001 - 20,000 บ./เดือน	7	1.80
	20,001 - 22,000 บ./เดือน	10	2.60
	22,001 บ./เดือน หรือสูงกว่า	336	87.30
	ไม่ตอบ	2	0.50
	รวม	385	100.00

ตารางที่ 16

ค่ามัธยฐานเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปร	N	M	SD	พิสัยของคะแนนที่เป็นไปได้		พิสัยของคะแนนจริง	
				MIN	MAX	MIN	MAX
1. charis	359	3.76	0.79	1	5	1.08	5.00
2. inspi	374	3.35	0.84	1	5	1.00	5.00
3. indi_consi	350	3.42	0.68	1	5	1.00	5.00
4. intel_sti	349	3.81	0.68	1	5	1.42	5.00
5. contin	369	2.73	0.59	1	5	1.31	4.31
6. mba	380	3.20	0.59	1	5	1.43	4.71
7. mbb	376	2.93	0.30	1	5	1.89	3.89
8. laz	351	2.76	0.42	1	5	1.75	4.42
9. TL	306	3.58	0.56	1	5	1.42	4.96
10. TL_CR	296	3.41	0.56	1	5	1.44	4.63
11. TS	360	2.95	0.78	1	5	1.69	4.00
12. JDI	338	2.13	0.64	0	3	0.67	2.95
13. AC	366	3.93	0.35	1	5	1.67	5.00
14. liking	368	3.64	0.55	1	5	1.00	5.00

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และ 2

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ โดย

- 1.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
- 1.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
- 1.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้

สมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้

- โดย
- 2.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
 - 2.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
 - 2.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้

สมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยตัวแปรทำนายของความพึงพอใจในงานและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยทำนายจากคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมทั้งองค์ประกอบของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ซึ่งนำเสนอองค์ประกอบรวมทั้งหมดทำนายความพึงพอใจในงานกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรอีกครั้ง โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) สามารถพิจารณารายละเอียดตามได้จากตารางที่ 17 ถึงตารางที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 17

สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ทั้ง 4 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) (N = 385)

ตัวแปร	R	B	SE B	β	R ²
Charis	.54***	0.04	0.07	0.06	.39***
Inspi	.54***	0.07	0.06	0.11	
indi_consi	.56***	0.24**	0.07	0.30**	
intel_sti	.50***	0.21***	0.05	0.27***	

p < .01. *p < .001.

จากตารางที่ 17 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และองค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 39 (R² = .39) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$JDI = 0.30 \text{ indi_consi} + 0.27 \text{ intel_sti}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า องค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด นั่นคือ เมื่อองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 0.30 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญที่

ระดับ .01 และองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้น 0.27 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

ตารางที่ 18

สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (TS) ทั้ง 4 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตามด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) (N = 385)

ตัวแปร	R	B	SE B	β	R ²
Contin	.16***	0.01	0.06	0.01	
Mba	.39***	0.35***	0.06	0.37***	.17***
Mbb	-.16**	-0.22*	0.10	-0.12*	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 18 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก และ องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนาย ความพึงพอใจในงานได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของ ความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 17 ($R^2 = .17$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐาน ได้เป็น

$$JDI = 0.37 mba - 0.12 mbb$$

จากสมการถดถอยข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า องค์ประกอบการจัดการแบบมี ข้อยกเว้นเชิงรุกมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด นั่นคือ เมื่อองค์ประกอบการจัดการ แบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้น 0.37 หน่วย อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .001 แต่องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับมีอิทธิพลต่อความพึง พอใจในงาน ในทิศทางที่ตรงกันข้าม นั่นคือ เมื่อองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงาน ลดลง 0.12 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตารางที่ 19

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) สัมประสิทธิ์ความถดถอย (B) ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B ($SE B$) ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laz) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R^2
Laz	-.35***	-0.46***	0.07	-0.35***	.12***

*** $p < .001$.

จากตารางที่ 19 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 12 ($R^2 = .12$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$JDI = -0.35 laz$$

จากสมการถดถอยข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า ถ้าผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง 0.35 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

จากตารางที่ 17 ถึง ตารางที่ 19 พบว่าผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ ผลการทดสอบนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1 ทั้ง 1.1, 1.2 และ 1.3

จากนั้นนำคะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และคะแนนเฉลี่ยของความเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนทั้ง 3 องค์ประกอบ มาร่วมกันทำนาย ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันทั้งหมด (enter) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 นำเสนอเช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานจากตารางที่ 20 ถึง 22 ดังนี้

ตารางที่ 20

สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ทั้ง 4 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตามด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) ($N = 385$)

ตัวแปร	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>	<i>R</i> ²
Charis	.33***	0.04	0.08	0.06	
Inspi	.32***	0.06	0.06	0.09	
indi_consi	.32***	0.09	0.08	0.12	.14***
intel_sti	.32***	0.15*	0.06	0.18*	

* $p < .05$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 20 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำแบบนักปฏิรูปสามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ร้อยละ 14 ($R^2 = .14$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = 0.18 \text{ intel_sti}$$

จากสมการถดถอยข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า มีเพียงองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรมากที่สุดเพียงองค์ประกอบเดียว นั่นคือเมื่อองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เพิ่มขึ้น 0.18 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21

สรุปผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (TS) ทั้ง 3 องค์ประกอบในฐานะตัวแปรทำนาย กับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตามด้วยวิธีการใส่ตัวแปรทำนายพร้อมกันหมด (Enter) ($N = 385$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R^2
Contin	-.01	-0.11	0.06	-0.11	
Mba	.18***	0.22***	0.06	0.23***	.05***
Mbb	-.08	-0.09	0.10	-0.05	

*** $p < .001$.

จากตารางที่ 21 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ร้อยละ 5 ($R^2 = .05$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = 0.23 mba$$

จากสมการถดถอยข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า มีเพียงองค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร นั่นคือ เมื่อองค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เพิ่มขึ้น 0.23 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) สัมประสิทธิ์ความถดถอย (B) ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B ($SE B$) ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laz) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม

ตัวแปร	R	B	$SE B$	β	R^2
Laz	-.18***	-0.25**	0.07	-0.18**	.03**

** $p < .01$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 22 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ร้อยละ 3 ($R^2 = .03$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = -0.18 laz$$

จากสมการถดถอยข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า ถ้าผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ลดลง 0.18 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 ถึง ตารางที่ 22 พบว่าผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ ผลการทดสอบนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2 ทั้ง 2.1, 2.2 และ 2.3

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 3 ความชอบพื่อนำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความพึงพอใจในงานรวมทั้ง 6 ด้าน เป็นตัวแปรตาม กับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพื่อนำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) โดยการพิจารณา 4 ขั้นตอน เพื่อสร้างสมการและหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ จึงขอนำเสนอผลการทดสอบตามขั้นตอนดังนี้

การนำเสนอขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูป และตัวแปรความพึงพอใจในงาน โดยไม่ได้ควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพื่อนำ (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า c)

การนำเสนอขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปและตัวแปรความพึงพอใจในงาน โดยควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพื่อนำ การควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพื่อนำนั้น สามารถทำได้โดยนำคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรความชอบพื่อนำเป็นตัวแปรต้นร่วมด้วย (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า c')

การนำเสนอขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปและตัวแปรความชอบพื่อนำ (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า a)

การนำเสนอขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความชอบพื่อนำและตัวแปรความพึงพอใจในงาน (ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย = ค่า b)

จากนั้นจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่า Sobel test เพื่อทดสอบค่าสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม (Preacher & Leonardelli, 2005) การวิเคราะห์ Sobel test นี้เป็นการนำค่า a, b, Sa, Sb มาใส่และคำนวณผลการวิเคราะห์ออกมา นำตัวแปรทั้งหมดมาเข้าสมการของ Baron และ Kenny (1986) แล้วนำเสนอผลการทดสอบ

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า c เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูป และตัวแปรความพึงพอใจในงาน โดยไม่ได้ควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพื่อนำ จึงจะได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเป็นค่า c ผลการทดสอบเป็นดังนี้

ตารางที่ 23

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	r	B	SE B	β	R ²
TL	.61***	0.52***	0.04	0.61***	.38***
ค่าคงที่		0.26	0.15		

*** $p < .001$.

จากตารางที่ 23 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนความพึงพอใจในงาน ได้ร้อยละ 38 ($R^2 = .38$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐาน ได้เป็น

$$JDI = 0.61 TL$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูป เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้น 0.61 หน่วย และทำให้เราทราบค่า c ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.52 ($p < .001$)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า c' โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของ ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปและตัวแปรความพึงพอใจในงาน โดยควบคุม คะแนนของตัวแปรความชอบพอลูก การควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอลูกนั้น สามารถทำได้โดยนำคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรความชอบพอลูกเป็นตัวแปรต้นร่วมด้วย ผลการทดสอบดังเสนอในตารางที่ 24

ตารางที่ 24

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) และตัวแปรความชอบพอลูก (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	r	B	SE B	β	R ²
TL	.61***	0.40***	0.07	0.47***	
liking	.56***	0.12*	0.06	0.18*	.39***
ค่าคงที่		0.25	0.15		

* $p < .05$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 24 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปและความชอบพอลูก มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 39 ($R^2 = .39$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$JDI = 0.47 TL + 0.18 liking$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 0.47 หน่วย และเมื่อความชอบพอลูกเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 0.18 หน่วยเช่นกัน ดังนั้นขั้นตอนนี้ทำให้เราทราบค่า c' ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.12 ($p < .05$)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า a โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูป และตัวแปรความชอบพอลูก ดังเสนอในตารางที่ 25

ตารางที่ 25

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความชอบพอผู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>R</i> ²
TL	.79***	0.94***	0.04	0.79***	.62***
ค่าคงที่		0.28	0.16		

****p* < .001.

จากตารางที่ 25 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความชอบพอผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนความชอบพอผู้นำได้ร้อยละ 62 (*R*² = .62) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$\text{liking} = 0.79 \text{ TL} \text{ -----สมการ } a$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความชอบพอผู้นำเพิ่มขึ้น 0.79 หน่วย ทำให้เราทราบค่า *a* ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เท่ากับ 0.94 (*p* < .001)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า *b* โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความชอบพอผู้นำและตัวแปรความพึงพอใจในงาน ดังเสนอในตารางที่ 26

ตารางที่ 26

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความชอบพอผู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>R</i> ²
Liking	.59***	0.41***	0.03	0.59***	.35***
ค่าคงที่		0.62	0.12		

****p* < .001.

จากตารางที่ 26 อธิบายได้ว่า ความชอบพอฟู้นำ สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 35 ($R^2 = .35$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$JDI = 0.59 \text{ liking} \text{ -----สมการ } b$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อความชอบพอฟู้นำเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้น 0.59 หน่วย ทำให้เราทราบค่า b ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.41 ($p < .001$)

ผลการทดสอบตัวแปรส่งผ่าน

Baron และ Kenny (1986) ได้อธิบายการทดสอบตัวแปรส่งผ่านไว้ว่า ต้องมีการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยทั้ง 4 ขั้นตอนเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ได้ต้องเป็นไปตามสมการนี้คือ

$$ab = c - c' \quad , \text{ โดยที่ค่า } c' > 0 \quad \text{หรือ}$$

$$ab = c \quad , \text{ โดยที่ค่า } c' = 0$$

จึงจะสามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ที่ต้องการหา นั้นเกิดตัวแปรส่งผ่านขึ้น โดยที่ค่า c ที่ได้ต้องมีค่ามากกว่า c' จากสมการดังกล่าวข้างต้น เรานำค่าต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ได้มาเข้าสมการได้ดังนี้

$$(0.94)(0.41) = 0.52 - 0.12$$

$$0.3854 \quad \sim 0.40$$

เมื่อแทนค่าเข้าสมการแล้ว พบว่า ค่าประมาณทั้ง 2 ข้างของสมการมีค่าเท่ากัน ทำให้สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปและความพึงพอใจในงานนั้น มีความชอบพอฟู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านเกิดขึ้น แต่ยังไม่สามารถทราบได้ว่ามีค่านัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมหรือค่านัยสำคัญของตัวแปรส่งผ่านหรือไม่ ผู้วิจัยจึงทดสอบค่านัยสำคัญต่อได้จากการทดสอบ

Sobel test (Preacher & Leonardelli, 2005) โดยการแทนค่า a , b , Sa และ Sb ได้จาก

โปรแกรมการทดสอบ Sobel test ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์

<http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm>

จากการทดสอบค่า Sobel test โดยการแทนค่า $a = 0.94$, $b = 0.41$, $Sa = 0.04$ และ $Sb = 0.03$ ได้ค่า Sobel test = 11.81 ($p < .001$) สามารถอธิบายได้ว่า อิทธิพลทางอ้อมหรืออิทธิพลของความชอบพอลูกที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป กับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ผลการทดสอบนี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 4 ความชอบพอลูกเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 4 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เป็นตัวแปรตาม กับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพอลูกเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) โดยการพิจารณา 4 ขั้นตอน เพื่อสร้างสมการและหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงาน จึงขอเสนอผลการทดสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ เหมือนความพึงพอใจในงานเช่นกัน

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนนี้ต้องการทราบค่า c เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูป และตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยไม่ได้ควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอลูก จึงจะได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเป็นค่า c ผลการทดสอบเป็นดังนี้

ตารางที่ 27

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	r	B	SE B	β	R ²
TL	.37***	0.31***	0.05	0.37***	.14**
ค่าคงที่		2.83	0.17		

***p < .001.

จากตารางที่ 27 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 14 (R² = .14) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = 0.37 TL$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.37 หน่วย ซึ่งทำให้เราทราบค่า c ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.31 (p < .001)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า c' โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปและตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอผู้นำ การควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอผู้นำนั้นสามารถทำได้โดยนำคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรต้นร่วมด้วย ผลการทดสอบดังเสนอในตารางที่ 28

ตารางที่ 28

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป (TL) และตัวแปรความชอบพอลูก (liking) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	r	B	SE B	β	R ²
TL	.38***	0.24**	0.08	0.29**	
Liking	.34***	0.08	0.07	0.11	.15***
ค่าคงที่		2.78***	0.17		

** $p < .01$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 28 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปและความชอบพอลูก มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ร้อยละ 15 ($R^2 = .15$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = 0.29TL$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.29 หน่วย แต่ขั้นตอนนี้อ่าค่า c' ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ได้เป็น 0.08 ไม่มีนัยสำคัญ และค่าก็เกือบเป็นศูนย์ ดังนั้น ค่า c' ที่ได้ประมาณเท่ากับ 0 แสดงได้ว่าตัวแปรความชอบพอลูกไม่สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า a โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูป และตัวแปรความชอบพอลูก ซึ่งค่า a นี้ ได้วิเคราะห์และนำเสนอไปแล้วในตารางที่ 25 ของความพึงพอใจในงาน จึงนำค่า a จากสมการ a มาใช้ได้เลย ซึ่งค่า a เท่ากับ 0.94

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า b โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความชอบพื่อนำและตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เสนอในตารางที่ 29 ดังนี้

ตารางที่ 29

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความชอบพื่อนำ (*liking*) ในฐานะตัวแปรทำนายกับ ตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (*AC*) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	B	R^2
Liking	.37***	0.52***	0.07	0.37***	.14***
ค่าคงที่		1.61	0.27		

*** $p < .001$.

จากตารางที่ 29 อธิบายได้ว่า ความชอบพื่อนำ สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ร้อยละ 14 ($R^2 = .14$) ซึ่งนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = 0.37 \text{ liking} \text{ -----สมการ } c$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อความชอบพื่อนำเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.37 หน่วย ทำให้เราทราบค่า b ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.52 ($p < .001$)

ผลการทดสอบตัวแปรส่งผ่าน

Baron และ Kenny (1986) ได้อธิบายการทดสอบตัวแปรส่งผ่านไว้ว่า ต้องมีการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยทั้ง 4 ขั้นตอนเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ได้ต้องเป็นไปตามสมการนี้คือ

$$ab = c - c' \quad , \text{ โดยที่ค่า } c' > 0 \quad \text{หรือ}$$

$$ab = c \quad , \text{ โดยที่ค่า } c' = 0$$

จึงจะสามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ที่ต้องการหา^{นั้น}เกิดตัวแปรส่งผ่านขึ้น โดยที่ค่า c ที่ได้นั้น ต้องมีค่ามากกว่า c' จากสมการดังกล่าวข้างต้น เราย่นำค่าต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ได้มาเข้าสมการได้ดังนี้

$$(0.94) (0.52) = 0.31$$

$$0.48 \sim 0.31$$

เมื่อแทนค่าเข้าสมการแล้ว พบว่า ค่าประมาณทั้ง 2 ข้างของสมการมีค่าใกล้เคียงกัน (ทศนิยมที่นำมาคิดนำมาเพียง 2 ตำแหน่งเท่านั้น) ทำให้สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรนั้น มีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านเกิดขึ้น แต่ยังไม่สามารถทราบได้ว่ามีค่านัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม หรือค่านัยสำคัญของตัวแปรส่งผ่านหรือไม่ ผู้วิจัยจึงทดสอบค่านัยสำคัญได้จากการทดสอบ Sobel test (Preacher & Leonardelli, 2005) โดยการแทนค่า a , b , Sa และ Sb ได้จากโปรแกรมการทดสอบ Sobel test เช่นเดียวกับที่ได้อธิบายไปในกรนำเสนอผลการทดสอบความพึงพอใจในงาน

จากการทดสอบค่า Sobel test โดยการแทนค่า $a = 0.94$, $b = 0.52$, $Sa = 0.04$ และ $Sb = 0.07$ ได้ค่า Sobel test = 7.08 ($p < .001$) สามารถอธิบายได้ว่า อิทธิพลทางอ้อมหรืออิทธิพลของความชอบพอผู้นำที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป กับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ผลการทดสอบนี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 5 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความพึงพอใจในงานรวมทั้ง 6 ด้าน เป็นตัวแปรตาม กับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบรวมกับคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) เช่นเดียวกันกับกระบวนการการวิเคราะห์ตอนที่ 3 จึงขอเสนอผลการทดสอบตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า c เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข และตัวแปรความพึงพอใจในงาน โดยไม่ได้ควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอผู้นำ จึงจะได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเป็นค่า c ผลการทดสอบเป็นดังนี้

ตารางที่ 30

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	B	R^2
TL_CR	.60***	0.58***	0.05	0.60***	.36***
ค่าคงที่		0.15	0.17		

*** $p < .001$.

จากตารางที่ 30 อธิบายได้ว่า ตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปพร้อมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 36 ($R^2 = .36$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$JDI = 0.60 TL_CR$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปเมื่อรวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยเมื่อตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขด้วย เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้น 0.60 หน่วย ทำให้เราทราบค่า c ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.58 ($p < .001$)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า c โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพัทธ์ระหว่าง ตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปพร้อมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข และตัวแปรความพึงพอใจในงาน โดยควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอลูก การควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอลูกนั้น สามารถทำได้โดยนำคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรความชอบพอลูกเป็นตัวแปรต้นร่วมด้วย ผลการทดสอบดังเสนอในตารางที่ 31

ตารางที่ 31

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) และตัวแปรความชอบพอลูก (*liking*) ในฐานะตัวแปรทำนายกับ ความพึงพอใจในงาน (JDI) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	r	B	SE B	β	R^2
TL_CR	.60***	0.38***	0.09	0.39***	
liking	.57***	0.17**	0.06	0.25**	.38***
ค่าคงที่		0.25	0.15		

** $p < .01$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 31 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข และตัวแปรความชอบพื่อนำ สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 38 ($R^2 = .38$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$JDI = 0.39 TL_CR + 0.25 liking$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 0.39 หน่วย และเมื่อความชอบพื่อนำเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 0.25 หน่วยเช่นกัน ดังนั้นขั้นตอนนี้ทำให้เราทราบค่า c' ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.17 ($p < .01$)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า a โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข และตัวแปรความชอบพื่อนำ ดังเสนอในตารางที่ 32

ตารางที่ 32

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความชอบพื่อนำ ($liking$) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R^2
TL_CR	.81***	1.10***	0.05	0.81***	.65***
ค่าคงที่		-0.12	0.17		

*** $p < .001$.

จากตารางที่ 32 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขนั้น สามารถทำนายความชอบพอลูกผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความชอบพอลูกผู้นำได้ร้อยละ 65 ($R^2 = .65$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$\text{liking} = 0.81 \text{ TL_CR} \text{ -----สมการ } d$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความชอบพอลูกผู้นำเพิ่มขึ้น 0.81 หน่วย ทำให้เราทราบค่า a ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 1.10 ($p < .001$)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า b โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความชอบพอลูกผู้นำและตัวแปรความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้นำเสนอไปในตารางที่ 26 แล้ว ซึ่งได้จากสมการ b ดังนั้นค่า b ที่ได้เท่ากับ 0.41

ผลการทดสอบตัวแปรส่งผ่าน

Baron และ Kenny (1986) ได้อธิบายการทดสอบตัวแปรส่งผ่านไว้ว่า ต้องมีการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยทั้ง 4 ขั้นตอนเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ได้ต้องเป็นไปตามสมการนี้คือ

$$ab = c - c' \quad , \text{ โดยที่ค่า } c' > 0 \quad \text{หรือ}$$

$$ab = c \quad , \text{ โดยที่ค่า } c' = 0$$

จึงจะสามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ที่ต้องการหา นั้นเกิดตัวแปรส่งผ่านขึ้น โดยที่ค่า c ที่ได้ต้องมีค่ามากกว่า c' จากสมการดังกล่าวข้างต้น เรานำค่าต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ได้มาเข้าสมการได้ดังนี้

$$(1.10)(0.41) = 0.58 - 0.17$$

$$0.451 \quad \sim \quad 0.41$$

เมื่อแทนค่าเข้าสมการแล้ว พบว่า ค่าประมาณทั้ง 2 ข้างของสมการมีค่าใกล้เคียงจนเกือบเท่ากัน ทำให้สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข และความพึงพอใจในงานนั้น มีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านเกิดขึ้น แต่ยังไม่สามารถทราบได้ว่ามีค่านัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม หรือค่านัยสำคัญของตัวแปรส่งผ่านหรือไม่ ผู้วิจัยจึงทดสอบค่านัยสำคัญต่อได้จากการทดสอบ Sobel test (Preacher & Leonardelli, 2005) โดยการแทนค่า a , b , Sa และ Sb

จากการทดสอบค่า Sobel test โดยการแทนค่า $a = 1.10$, $b = 0.41$, $Sa = 0.05$ และ $Sb = 0.03$ ได้ค่า Sobel test = 11.61 ($p < .001$) สามารถอธิบายได้ว่า อิทธิพลทางอ้อมหรืออิทธิพลของความชอบพอผู้นำที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข กับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และจากการนำเสนอผลการทดสอบข้างต้น ทำให้ทราบว่า ตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน เมื่อมีความชอบพอเป็นตัวแปรส่งผ่าน อย่างมีนัยสำคัญ ผลการทดสอบนี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5

ตอนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 6 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เป็นตัวแปรตาม กับคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมทั้ง 4 องค์ประกอบและรวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขด้วย เป็นตัวแปรต้น และคะแนนเฉลี่ยจากมาตรวัดความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) โดยการพิจารณา 4 ขั้นตอน เพื่อสร้างสมการและหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวทำนาย เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงาน จึงขอนำเสนอผลการทดสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ เหมือนความพึงพอใจในงานเช่นกัน

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า c เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข และตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยไม่ได้ควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอผู้นำ จึงจะได้ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเป็นค่า c ผลการทดสอบเป็นดังนี้

ตารางที่ 33

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปร่วมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) ในฐานะตัวแปรทำนาย กับ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (AC) ในฐานะตัวแปรตาม ($N = 385$)

ตัวแปร	r	B	$SE B$	β	R^2
TL_CR	.34***	0.33***	0.05	0.34***	.12**
ค่าคงที่		2.82	0.19		

*** $p < .001$.

จากตารางที่ 33 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยที่ผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขนั้น สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายความแปรปรวนความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ร้อยละ 12 ($R^2 = .12$) สามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = 0.34 TL$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.34 หน่วย ซึ่งทำให้เราทราบค่า c ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยได้เป็น 0.33 ($p < .001$)

ผลการทดสอบขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนนี้ ต้องการทราบค่า c' โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข และ ตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ โดยควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอผู้นำ การควบคุมคะแนนของตัวแปรความชอบพอผู้นำนั้น สามารถทำได้โดยนำคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรต้นร่วมด้วย ผลการทดสอบดังเสนอในตารางที่ 34

ตารางที่ 34

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยสำหรับตัวแปรความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข (TL_CR) และตัวแปรความชอบพอผู้นำ (liking) ในฐานะตัวแปรทำนายกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ (AC) ในฐานะตัวแปรตาม (N = 385)

ตัวแปร	r	B	SE B	β	R^2
TL_CR	.35***	0.19*	0.09	0.19**	
Liking	.35***	0.14	0.07	0.19	.13***
ค่าคงที่		2.81***	0.19		

** $p < .01$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 34 อธิบายได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปและองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขและความชอบพอผู้นำ มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ และสามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 อธิบายความแปรปรวนของความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้ร้อยละ 13 ($R^2 = .13$) รวมทั้งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยมาตรฐานได้เป็น

$$AC = 0.19 TL_CR$$

จากสมการถดถอยมาตรฐานข้างต้นอธิบายรายละเอียดได้ว่า เมื่อผู้นำแบบนักปฏิรูปที่รวมองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.19 หน่วย แต่ขั้นตอนนี้ค่า c' ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ได้เท่ากับ

0.14 ไม่มีค่านัยสำคัญ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ค่า c' ที่ได้ลดลงจนเกือบเท่ากับ 0 ทำให้ตัวแปร ความชอบพอไม่มีค่านัยสำคัญ ซึ่ง Baron และ Kenny (1986) ได้อธิบายไปแล้วว่า การเกิดตัวแปร ส่งผ่านอย่างสมบูรณ์นั้น ค่า c' ที่ได้จะลดลงจนมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งถ้าค่า c' ลดลงเป็นศูนย์ในการ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรนั้นกับตัวแปรตามก็จะมีค่านัยสำคัญเกิดขึ้น ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบบนักปฏิรูปเมื่อรวมองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขนั้น มีตัวแปรความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ ในความสัมพันธ์กับความผูกพันทาง จิตใจต่อองค์กร

เมื่อทราบแล้วว่า ตัวแปรความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ใน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข กับ ความ ผูกพันทางจิตใจ แต่ยังไม่สามารถทราบได้ว่ามีค่านัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม หรือค่านัยสำคัญ ของตัวแปรส่งผ่านหรือไม่ จึงทดสอบค่านัยสำคัญได้จากการทดสอบ Sobel test (Preacher & Leonardelli, 2005) โดยการแทนค่า a , b , Sa และ Sb ได้จากโปรแกรมการทดสอบ Sobel test เช่นเดียวกับที่ได้อธิบายไปในกรณีนำเสนอผลการทดสอบความพึงพอใจในงาน ซึ่งค่าเหล่านี้ได้ นำเสนอไปทั้งหมดแล้วจากตารางที่ 25 และตารางที่ 26

จากการทดสอบค่า Sobel test โดยการแทนค่า $a = 1.10$, $b = 0.52$, $Sa = 0.05$ และ $Sb = 0.07$ ได้ค่า Sobel test = 7.04 ($p < .001$) สามารถอธิบายได้ว่า อิทธิพลทางอ้อมหรือ อิทธิพลของความชอบพอผู้นำที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีอิทธิพลส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป กับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ผล การทดสอบนี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 6

ตอนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 และ 8

สมมติฐานข้อที่ 7 องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับ องค์ประกอบของ การนำที่มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการ กระตุ้นทางปัญญา ของผู้นำแบบนักปฏิรูป

สมมติฐานข้อที่ 8 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้น เชิงรับ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมี ข้อยกเว้นเชิงรุก

สมมติฐานข้อที่ 7 และ 8 เป็นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนทั้ง 3 องค์ประกอบ และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย จึงขอเสนอค่า สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดพร้อม ๆ กัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 และข้อที่ 8

สมมติฐานทั้ง 2 ข้อนี้ สามารถนำเสนอผลการทดสอบได้พร้อม ๆ กันในตารางเดียว ซึ่ง ได้ผลการทดสอบจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นต่าง ๆ ทั้งหมด นำเสนอใน ตารางที่ 35 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 35

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นต่าง ๆ ทุกตัวแปร (N = 385)

	charis	inspi	indi_consi	intel_sti	contin	mba	mbb	laz
charis	-							
inspi	.801**	-						
indi_consi	.770**	.802**	-					
intel_sti	.630**	.485**	.458**	-				
contin	.216**	.392**	.426**	-.086	-			
mba	.548**	.582**	.626**	.261**	.456**	-		
mbb	-.164**	-.084	-.071	-.217**	.162**	-.061	-	
laz	-.579**	-.572**	-.663**	-.340**	-.391**	-.550**	.144**	-

** $p < .01$.

เมื่อวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นต่าง ๆ ทั้งหมดแล้ว ทำให้ทราบว่า ตัวแปรในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป (cha, inspi, indi_consi, และ intel_sti) มีสหสัมพันธ์กันสูงในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่ตัวแปรในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (contin, mba, และ mbb) มีสหสัมพันธ์กันที่ไม่คงเส้นคงวา เมื่อพิจารณาตัวแปรการให้รางวัลตามเงื่อนไข (contin) ทำให้ทราบว่าตัวแปรนี้มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ยกเว้นเพียงองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาที่ไม่มีสหสัมพันธ์กับองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไข ดังนั้นถือได้ว่าสมมติฐานข้อที่ 7 ได้รับการสนับสนุนเพียงบางส่วน

จากตารางที่ 35 เมื่อพิจารณาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laz) กับ องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (mbb) มีค่าสหสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .144, p < .01$) ซึ่งเมื่อพิจารณาตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือ พบว่า ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับทุกตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในขณะที่องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับมีค่าสหสัมพันธ์ทางลบทุกตัวแปรเช่นกัน ยกเว้นองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข (contin) ที่มีสหสัมพันธ์ทางบวกขนาดต่ำกับองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .162, p < .01$) ถือได้ว่าสมมติฐานข้อที่ 8 ได้รับการสนับสนุนบางส่วนเช่นกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานทั้งหมดที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยขอสรุปผลการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการวิจัย
1.	ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ โดย	สนับสนุน
1.1	ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้	สมมติฐาน
1.2	ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้	
1.3	ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้	
2.	ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ โดย	สนับสนุน
2.1	ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้	สมมติฐาน
2.2	ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้	
2.3	ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้	
3.	ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน	สนับสนุน สมมติฐาน
4.	ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร	สนับสนุน สมมติฐาน
5.	ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุน สมมติฐาน
6.	ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุน สมมติฐาน
7.	องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของการนำที่มีบริบท การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้นำแบบนักปฏิรูป	สนับสนุน สมมติฐาน บางส่วน
8.	ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มีบริบท การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก	สนับสนุน สมมติฐาน บางส่วน

บทที่ 4

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ของการวิจัยเรื่อง “การทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร จากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน” นี้ สามารถอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งหัวข้อตามสมมติฐานและตัวแปรตามได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ตัวแปรความพึงพอใจในงาน อภิปรายตามสมมติฐาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ โดย
 - 1.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
 - 1.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
 - 1.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
2. องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของ การนำที่มี บารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ของ ผู้นำแบบนักปฏิรูป
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มี สหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มี บารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมี ข้อยกเว้นเชิงรุก
4. ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน
5. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มี สหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตอนที่ 2 ตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ อภิปรายตามสมมติฐาน ดังนี้

6. ภาวะผู้นำแบบเต็มพิกัด สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้ โดย
 - 6.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้
 - 6.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้
 - 6.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้
7. ความชอบพออนุรักษ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์การ
8. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ โดยมีความชอบพออนุรักษ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด พบว่า สนับสนุนสมมติฐานทุกข้อ ยกเว้นข้อที่ 2 และ 3 จากหัวข้อนี้ที่สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ตามแนวความคิดทฤษฎีและการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ตัวแปรความพึงพอใจในงาน

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน กับภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบนั้น พบว่า มีสหสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ (Bass, 1997; Brown & Keeping, 2005; Judge & Piccolo, 2004; Vandenberghe et al., 2002; Wofford et al., 1998; Yammarino et al., 1998) องค์ประกอบของการนำที่มึนบารมีและองค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญา มีสหสัมพันธ์สูงสุดเท่าเทียมกัน ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนกับความพึงพอใจในงานมีค่าสหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ทั้ง 3 องค์ประกอบ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับเท่านั้นที่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในทิศทางลบ แสดงว่าเมื่อผู้นำแสดงลักษณะหรือมีพฤติกรรมที่เฝ้ารอให้เกิดความผิดพลาดในผลงานก่อน แล้วจึงรีบเข้าไปแก้ไขบ่อย ๆ หรือทำอยู่เป็นประจำ ก็ยังทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานลดลง จากผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ อีกเช่นกัน (Bycio et al.,

1995; Hater & Bass, 1988; Judge & Piccolo; Vandenberghe et al.) และนอกจากองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับที่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานนั้น ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยก็มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน นั่นคือเมื่อผู้นำมีพฤติกรรมที่ไม่รับผิดชอบ ไม่สนใจ ปล่อยปละละเลย ก็ยิ่งทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานลดลง ค่าสหสัมพันธ์ที่ได้จากผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีค่าสูงกว่าองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นด้วย ดังนั้นพบว่าองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มีทิศทางและขนาดของสหสัมพันธ์ที่คล้ายคลึงกับผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Bycio et al.; Judge & Piccolo)

นอกจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยกับความพึงพอใจในงาน เมื่อวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย พบว่าองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของการนำที่มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ของผู้นำแบบนักปฏิรูปอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 7 เพียงบางส่วนเพราะองค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญามีค่าสหสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญ หรือไม่พบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข ในขณะที่องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกมีสหสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vandenberghe และคณะ(2002) อาจมีความเป็นไปได้ในความสัมพันธ์ของภาวะสันนิษฐานในผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ซึ่งอาจทำให้องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกมีค่าคลาดเคลื่อนสูง (large error component) ทำให้พบว่าองค์ประกอบทั้งคู่ มีบริบทในความเป็นผู้นำน้อยกว่าผู้นำแบบนักปฏิรูป ซึ่งผู้นำแบบนักปฏิรูปมีค่าคลาดเคลื่อนในองค์ประกอบที่ต่ำกว่า (Bycio et al., 1995) และเช่นเดียวกันกับสมมติฐานข้อที่ 8 ที่ได้รับการสนับสนุนเพียงบางส่วน คือผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบกับองค์ประกอบของการนำที่มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบกับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่นเดียวกับผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ยกเว้นองค์ประกอบของการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกที่ไม่พบสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ดังนั้นองค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนยังมีความไม่คงเส้นคงวา และเมื่อไปทำนายตัวแปรตาม

ก็อาจทำให้เกิดความไม่สม่ำเสมอของผลการวิจัยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Lowe, Kroeck, และ Sivasubramaniam (1996) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์ของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงาน (effectiveness) มีความกำกวม เพราะงานวิจัยบางเรื่องพบสหสัมพันธ์กันในทิศทางบวก แต่งานวิจัยบางเรื่องก็กลับพบผลในทิศทางที่ตรงกันข้าม การค้นพบนี้ทำให้น่าคิดได้ว่า ภาวะสันนิษฐานของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนต้องมีการปรับปรุงใหม่ (Lowe et al.)

จากนั้น นำองค์ประกอบทั้งหมดของผู้นำแบบนักปฏิรูป มาวิเคราะห์ความถดถอยพร้อมกันแล้วพบว่าองค์ประกอบการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แสดงให้ทราบว่าผู้นำแบบนักปฏิรูปจากการวิจัยนี้สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้จากองค์ประกอบทั้ง 2 ดังกล่าว ยิ่งองค์ประกอบทั้ง 2 มีค่ามากขึ้นก็ยิ่งทำให้ความพึงพอใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย ผลที่ได้นี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1 ดังนั้นถ้าต้องการให้ผู้ตามในองค์การมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ผู้นำควรมีลักษณะหรือฝึกผู้นำให้มีองค์ประกอบของการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาจากรูปแบบของผู้นำแบบนักปฏิรูป

การวิจัยครั้งนี้ นอกจากต้องการทำนายความพึงพอใจในงานแล้ว ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมด้วยว่าความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงานหรือไม่ จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป และความพึงพอใจในงาน เมื่อนำความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่าความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ดังกล่าวจริง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่านนั้นได้วิเคราะห์ตามแนวทางของ Baron และ Kenny (1986) และทดสอบค่านัยสำคัญจากโปรแกรม Sobel test (Preacher & Leonardelli, 2005) ซึ่งค่า Sobel test ทำให้ได้ค่าสถิติที่มีอิทธิพล (power) มากกว่าการทดสอบค่านัยสำคัญของตัวแปรส่งผ่านจากวิธีอื่น ๆ (MacKinnon et al., 2002) ผลดังกล่าวสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3 ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปและความพึงพอใจในงานนั้น จำเป็นต้องศึกษาความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วย เพื่อให้การศึกษานั้นได้ความสัมพันธ์ที่แท้จริง

ก่อนที่เราจะทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 เราจำเป็นต้องทราบก่อนว่าองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักปฏิรูปหรือไม่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักปฏิรูปอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .001 ยกเว้นองค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ (Barling et al., 1996; Bycio et al., 1995; Keegan & Den Hartog, 2004; Kent & Chelladurai, 2001; Vandenberghe et al., 2002; Whittington et al., 2004; Yammarino et al., 1998) ทำให้เราทราบได้ว่า เมื่อนำองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขรวมเข้าไปในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป จะสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ดียิ่งขึ้น และผลการวิจัยก็เป็นเช่นนั้นจริง เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย ($B_{TL} = 0.52$, $B_{TL_CR} = 0.58$) และยังทำให้ทราบอีกว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปเมื่อรวมองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขกับความพึงพอใจในงานนั้น มีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านเช่นเดียวกัน ผลดังกล่าวนี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5

จากสมมติฐานข้อที่ 1 ข้อที่ 3 และ ข้อที่ 5 ทำให้ทราบว่าการทำงานความพึงพอใจในงานสามารถทำนายได้จากผู้นำแบบนักปฏิรูป ดังนั้นผู้นำแบบนักปฏิรูปก็ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น แต่การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องนำตัวแปรความชอบพอผู้นำเข้ามาร่วมศึกษาเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วย เพื่อให้การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างสมบูรณ์

ตอนที่ 2 ตัวแปรความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพร้อมกันทั้ง 4 องค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป ทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ ทำให้ทราบได้ว่าองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าผู้นำแบบนักปฏิรูปจากการวิจัยนี้สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจได้จากองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา ผลที่ได้นี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2 เนื่องจาก ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักปฏิรูปมีสหสัมพันธ์ขนาดต่ำมาก ดังนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณทุกองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูปโดยวิธีการใส่เข้าสมการพร้อมกันทั้งหมด (Enter) จึงทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ความ

ถดถอยมีค่าต่ำเช่นกัน เมื่อมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยต่ำก็ย่อมไม่พบค่านัยสำคัญ จึงทำให้องค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญาเท่านั้นที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยสูงที่สุดและทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังนั้น จากงานวิจัยนี้ ถ้าต้องการให้ผู้ตามในองค์การมีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การมาก ผู้นำควรมีลักษณะหรือฝึกให้ผู้นำมีคุณลักษณะขององค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญาจากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป

การวิจัยครั้งนี้ นอกจากต้องการทำนายความผูกพันทางจิตใจแล้ว ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมด้วยว่า ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ของผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางจิตใจเช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานด้วยหรือไม่ จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูป และความผูกพันทางจิตใจ เมื่อนำความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่าความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านจากความสัมพันธ์ดังกล่าวจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ซึ่งผลดังกล่าวสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4 และตรงกับงานวิจัยของ Brown และ Keeping (2005) ที่พบว่าทั้งความพึงพอใจในงานและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ เมื่อนำมาหาสหสัมพันธ์กับผู้นำแบบนักปฏิรูป ยังมีตัวแปรความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วย จึงมีความเป็นไปได้ว่าผลของความชอบพอผู้นำเป็นปัจจัยทำให้นำพาอารมณ์ในการตอบมาตรการความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบสูงขึ้นและเข้าถึงความรู้สึกในการตอบโดยการนึกถึงหัวหน้าหรือผู้นำของตนได้ง่ายขึ้น (Brown & Keeping) ซึ่งตรงกับ Srull และ Wyer (1989) กล่าวว่าความชอบพอ (liking) เป็นผลสะท้อนกลับง่าย ๆ ในการสรุปว่าจะตัดสินใจอย่างไร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมที่ส่งเสริมผู้นำจากการสังเกตของผู้ตาม

จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ทำให้เราทราบได้ว่าเมื่อนำองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขรวมเข้าไปในองค์ประกอบของผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้ดีเช่นเดียวกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านเช่นเดียวกัน และการวิเคราะห์สมมติฐานข้อนี้ทำให้พบว่าตัวแปรส่งผ่านที่เกิดขึ้นเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ ซึ่ง Baron และ Kenny (1986) กล่าวว่า การเกิดตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์นั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้เมื่อค่า c' กลายเป็นค่าที่ไม่มีนัยสำคัญหลังจากที่ควบคุมตัวแปรส่งผ่านแล้ว และเมื่อทดสอบค่านัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมนี้ก็พบค่านัยสำคัญที่ระดับ .001

จากสมมติฐานข้อที่ 2 ข้อที่ 4 และ ข้อที่ 6 ทำให้ทราบว่าการทำงานนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรสามารถทำนายได้จากผู้นำแบบนักปฏิรูป ดังนั้นผู้นำแบบนักปฏิรูปก็ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น (Bycio et al., 1995; Judge & Piccolo, 2004; Keegan & Den Hartog, 2004; Kent & Chelladurai, 2001; McColl-Kennedy & Anderson, 2005; Rafferty & Griffin, 2004; Whittington et al., 2004; Yammarino et al., 1998)แต่การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องนำตัวแปรความชอบพอผู้นำเข้ามาร่วมศึกษาเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วย เพื่อให้การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างสมบูรณ์เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงาน

การวิจัยครั้งนี้อาจช่วยให้เข้าใจได้ดีขึ้นว่าโครงสร้างของผู้นำแบบนักปฏิรูปเป็นอย่างไร และควรมีการปรับปรุงภาวะสันนิษฐานของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยนให้ชัดเจนกว่าเดิม ดังนั้นเมื่อองค์กรใดต้องการศึกษาหรือวิจัยภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัยก็สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้โดยถ้ามีการศึกษาโดยการประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูปจากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบก็ควรมีการประเมินหรือมีมาตรวัดความชอบพอผู้นำประเมินตามไปด้วย เพราะจะทำให้มีผลการวิจัยที่สอดคล้องและเป็นความจริง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทำนายความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของผู้ตาม จากการประเมินผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ โดย
 - 1.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
 - 1.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
 - 1.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้
2. ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้ โดย
 - 2.1 ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
 - 2.2 ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
 - 2.3 ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรได้
3. ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน
4. ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร
5. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน
6. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

7. องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของ การนำที่มี บารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ของ ผู้นำแบบนักปฏิรูป
8. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มี สหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมี ข้อยกเว้นเชิงรุก

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือ
 - 1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ เป็นบุคคล ทำงานทั่วไปจำนวน 1,068 คน
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน เป็นพนักงานธนาคารและ บริษัทหลักทรัพย์จำนวน 200 คน และนำไปหาความตรงของมาตรซึ่งเป็นบุคคลทำงานทั่วไป จำนวน 117 คน
 - 1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เป็นพนักงาน ธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์จำนวน 200 คน และนำไปหาความตรงของมาตรซึ่งเป็นพนักงาน ธนาคาร ที่อยู่ในกลุ่มสูงจำนวน 50 คน และอยู่ในกลุ่มต่ำจำนวน 50 คน
 - 1.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างมาตรวัดความชอบพอผู้นำ เป็นพนักงานธนาคารและ บริษัทหลักทรัพย์จำนวน 200 คน และนำไปหาความตรงของมาตรซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานธุรกิจ ขายตรงในกลุ่มสูงจำนวน 50 คน และเป็นทหารเกณฑ์ในกลุ่มต่ำจำนวน 50 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจริง เป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศ ไทย จำนวน 385 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน คือ สุ่มแบบเฉพาะเจาะจงได้ฝ่าย ปฏิบัติการ 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายภาคกลาง นครหลวง และภาคใต้ จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยเทียบจาก สัดส่วนของร้อยละที่มีอยู่เดิมเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่าง 400 คน แต่ได้รับการตอบกลับมาเพียง 385 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. มาตรฐานวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ
2. มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน
3. มาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ
4. มาตรฐานวัดความชอบพอผู้นำ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้คือ

ผู้วิจัยจัดทำหนังสือจากคณะจิตวิทยายื่นต่อรองผู้ว่าการระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุญาตและความร่วมมือในการตอบมาตรวัด หลังจากนั้นจัดการส่งมาตรวัดให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง และอธิบายรายละเอียดของการตอบมาตรวัดให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบ โดยเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้แจกจ่ายมาตรวัดให้กับพนักงานทั้งหมด 400 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอส พี เอส เอส (SPSS for Windows) คำนวณสมมติฐานต่าง ๆ ด้วยการใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ และการทดสอบตัวแปรส่งผ่านด้วยวิธีของ Baron และ Kenny(1986) แยกได้ตามสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรตาม ตัวแปรตามในสมมติฐานข้อนี้คือ ความพึงพอใจในงาน และสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน ตัวแปรทำนายคือ องค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

สมมติฐานข้อที่ 2

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรตาม ตัวแปรตามในสมมติฐานข้อนี้คือ ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร และสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐานตัวแปรทำนาย คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้นำแบบนักปฏิรูป ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

สมมติฐานข้อที่ 3

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปซึ่งเป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 4

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปซึ่งเป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 5

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข เป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 6

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตาม กับผู้นำแบบนักปฏิรูปรวมกับองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข เป็นตัวแปรต้น และความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานข้อที่ 7

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข กับองค์ประกอบของการนำที่มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

สมมติฐานข้อที่ 8

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างองค์ประกอบของผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และองค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ กับองค์ประกอบของการนำที่มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัลตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ จากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป โดยมีความชอบพอเป็นตัวแปรส่งผ่าน” มีดังนี้

1. ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
2. ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
4. ผู้นำแบบนักปฏิรูป สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
5. ผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
6. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย สามารถทำนายความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
7. ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
8. ความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบนักปฏิรูปกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

9. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มี สหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .001
10. ผู้นำแบบนักปฏิรูปทั้ง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไข มี สหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปร ส่งผ่าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001
11. องค์ประกอบของการให้รางวัลตามเงื่อนไขมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของ การนำที่ มีบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ของผู้นำแบบนักปฏิรูป อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01
12. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มี บาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การให้รางวัล ตามเงื่อนไข และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
13. องค์ประกอบของการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบกับ องค์ประกอบของการนำที่มีบาร์มี การกระตุ้นทางปัญญา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบว่าความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ สามารถถูกทำนายได้จากผู้นำแบบนักปฏิรูป ดังนั้นองค์การควรฝึกอบรมหรือศึกษาความเป็นผู้นำ แบบนักปฏิรูปเพื่อให้องค์การมีผู้นำในลักษณะดังกล่าว เพราะผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ตามเกิด ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจสูง ทำให้ผู้ตามมีประสิทธิภาพในการทำงาน
2. นอกจากความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปแล้ว งานวิจัยครั้งนี้ยังทำให้ทราบว่า ผู้นำควรมีลักษณะ ของการให้รางวัลตามเงื่อนไขด้วย จึงจะทำให้ผู้ตามมีประสิทธิภาพการทำงานสูงเช่นกัน
3. จากงานวิจัยนี้พบว่าความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนั้นเมื่อมีการศึกษาเรื่องผู้นำแบบ นักปฏิรูปในครั้งต่อไปกับตัวแปรตามใด ๆ ก็ตาม ควรพิจารณาหรือวัดความชอบพอผู้นำพร้อมกัน ไปด้วย
4. ในการวิจัยครั้งต่อไป ภาวะสันนิษฐานขององค์ประกอบของผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน ควรมีการ ปรับปรุงองค์ประกอบใหม่ เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาในความกำวมขององค์ประกอบ และทำให้ ทำนายตัวแปรตามได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรัสศรี ไกรนที. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงใจ นิลพันธุ์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นภานันท์ กลิ่นสุคนธ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกรัฐมนตรีนาย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร กับการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีระพร อูวรรณโณ. (2546). *การสร้างความเป็นผู้นำ*. เอกสารประกอบการบรรยาย กลุ่มวิชาที่ 4 หลักสูตร “การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 7 สถาบันพระปกเกล้า.
- ปฎิมากร ยุติธรรม. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมเสี่ยงของพยาบาล*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พนินา ปรีชา. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลยา เตชชัยกุล. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และปัจจัยด้านองค์กร กับการปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมสุข ติลกสกุลชัย. (2534). *การเปรียบเทียบเจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาลและความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีอายุ ตำแหน่ง และระดับการศึกษาแตกต่างกัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สวรฐ นภวงศ์ ณ อยุธยา. (2547). *การทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความ เป็นผู้นำกับปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร รอดถนอม. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภารดี มั่นยืน. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากอาจารย์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา* มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุลัดดา พงษ์รัตนามาน. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคูณภาพโรงพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญา* มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรภา ตั้งสัตยาชีฟ. (2546). *ผลของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญา* มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาต่างประเทศ

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schema, and leader–member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988–1010.

Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., et al. (1997). *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI, 1997 revision) and the Job in General Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.

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

- Barry, L. M. (1998). *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bass, A. R., & Ager, J. (1991). Correcting point-biserial turnover correlations for comparative analysis. *Journal of Applied Psychology, 76*, 595-598.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly, 6*, 463-478.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*, 207-218.
- Bass, B. M., & Ryterband, E. C. (1979). *Organizational psychology* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bradley, D. N. (1951). *A soldier's story*. New York: Holt.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly, 16*, 245-272.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 468-478.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology, 71*, 672-678.

- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1147.
- Cohen, S., & Williamson, G. M. (1991). Stress and infectious disease in humans. *Psychological Bulletin*, 109, 5-24.
- Dawis, R. V. (2004). Job satisfaction. In J. C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Comprehensive handbook of psychological assessment Vol. 4 Industrial and organizational assessment* (pp. 470-481). New York: Wiley.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19 -34.
- Fiedler, A. F., & Leister, A. F. (1977). Leader intelligence and task performance: A test of multiple screen model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 11-14.
- Freedman, J. L., Carlsmith, J. M., & Sears, D. O. (1991). *Social psychology* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- French, W. (1964). *The personal management process: Human resources administration*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fuller, J. A., Stanton, J. M., Fisher, G. G., Spitzmuller, C., Russell, S. S., & Smith, P. C. (2003). A lengthy look at the daily grind: Time series analysis of events, mood, stress, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1019-1033.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759 -774.
- Gottlieb, T. W. (1990). *Transactional and transformational leadership styles of chief and associate chief nurses in Department of Veterans' Affairs Medical Center: A descriptive study*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and management the human side of work* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695-702.
- Hall, R. J., & Lord, R. G. (1995). Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions. *Leadership Quarterly, 6*, 265-287.
- Hendrick, S. S., & Hendrick, C. (1992). *Liking, loving, and relating* (2nd ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*, 1-8.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*, 739-751.
- Johnson, S. M., Smith, P. C., & Tucker, S. M. (1982). Response format of the Job Descriptive Index: Assessment of reliability and validity by the multi-trait, multi-method matrix. *Journal of Applied Psychology, 67*, 500-505.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management, 22*, 609-617.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management, 15*, 135-159.
- Kim, J. O., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 14-32.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management, 22*, 157-165.
- Lewter, J., & Lord, R.G. (1992, August). *Affect, self-schemas, and transformational Leadership*. Paper presented at the Academy of Management Convention, Las Vegas, NV.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7*, 385-425.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662-674.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Pentice-Hall.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*, 83-104.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem, and organizational commitment. *Journal of Business Research, 58*, 115-125.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Mitra, A., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology, 77*, 879-889.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Paul, K., Kravitz, D., Balzer, W., & Smith, P. (1990, August). *The original and revised JDI: An initial comparison*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco, CA.
- 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. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2007). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved March 21, 2007, <http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm>

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly, 15*, 329-354.
- Schultz, D. P. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management, 16*, 693-703.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1985). *The Job Descriptive Index and the Job in General (Revised ed)*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Smith, P. C., & Stanton, J. M. (1999). Perspectives on the measurement of job attitudes: The long view. *Human Resources Management Review, 8*, 367-386.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: Wiley.
- Srull, T. K., & Wyer, R. S. (1989). Person memory and judgment. *Psychological Review, 96*, 58-83.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 54*, 734 -744.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment, 18*, 16-29.
- Van Dersal, W. R. (1974). *The successful manager in government and business*. New York: Harper & Row.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*, 487-499.

- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *Leadership Quarterly, 15*, 593-606.
- Williams, C. R. (1990). Deciding when, how, and if to correct turnover correlations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 732-737.
- Williams, E. S. (1994). *Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust, and fairness perceptions*. Unpublished Paper, Southern Management Association, New Orleans, LA.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly, 9*, 55-84.
- Wortman, M. S. (1982). Strategic management and changing leader-follower roles. *Journal of Applied Behavioral Sciences, 18*, 371-383.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *Leadership Quarterly, 9*, 27-54.
- Yeager, S. J. (1981). Dimensionality of the job descriptive index. *Academy of Management Journal, 24*, 205-212.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก.

รายงานการสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ มาตรวัดความพึงพอใจในงาน และมาตรวัดความชอบพื่อนำ

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบนั้นมีรายละเอียดดังนี้ คือ ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็ม ซึ่งสามารถวัดได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ (MLQ) โดยผู้วิจัยคือ Bernard M. Bass (1985) งานวิจัยครั้งนี้จึงได้นำข้อกระทงของ Bass มาแปล และสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมจำนวนทั้งหมด 222 ข้อ โดยเป็นข้อกระทงทางบวก 127 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 95 ข้อ พิจารณาได้จากตารางที่ 1 จากนั้นนำข้อกระทงทั้งหมดไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ส่วนประกอบมุขสำคัญ (Principal Component Analysis หรือ PCA) และใช้วิธีการหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยวิธี โปรแมกซ์ (Promax) คัดเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ มากกว่า .30 ขึ้นไป ผลการคัดเลือกรวมทุกองค์ประกอบได้จำนวนข้อกระทงทั้งหมด 84 ข้อ เสนอรายละเอียดในตารางที่ 2-9 ข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบนำไปรวบรวมกับมาตรอื่น ๆ พร้อมนำไปใช้จริงต่อไป

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความพึงพอใจในงาน มีรายละเอียดดังนี้ คือ ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน โดยการวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณามาตรวัด JDI ของ Smith และคณะ (1985) เป็นหลัก ซึ่งเป็นการพิจารณาความพึงพอใจในงานทั้งหมด 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสในการเลื่อนขั้น และด้านความพึงพอใจในงานโดยรวม จึงได้นำข้อกระทงของ Smith และคณะ มาแปลและสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมรวมทั้งหมด 120 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวกและทางลบด้านละ 60 ข้อ จากนั้นนำข้อกระทงทั้งหมดไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 200 คน ผลการวิเคราะห์ได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งหมด 60 ข้อ ด้านละ 10 ข้อ เสนอในตารางที่ 10 จากนั้นนำข้อกระทงที่ผ่านทั้งหมดไปเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงของมาตรพร้อมกันกับมาตรวัดความพึงพอใจในงานของ สมสุข ติลกสกุลชัย นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างมาตรทั้งสอง ผลพบว่า ได้ค่าสหสัมพันธ์เป็น .951 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 นั้นแสดงว่ามาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องและสามารถวัด

ความพึงพอใจในงานได้เช่นเดียวกัน ข้อกระทงทั้งหมดจึงพร้อมที่จะนำไปรวบรวมกับมาตรอื่นเพื่อนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร มีรายละเอียดดังนี้ คือ ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร โดยใช้แนวทางของ Allen และ Mayer (1990) ซึ่งนำข้อกระทงทั้งหมดมาแปล และสร้างข้อกระทงเพิ่มเติมรวมทั้ง 16 ข้อ จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งหมด 12 ข้อ รายละเอียดเสนอในตารางที่ 11 นำข้อกระทงทั้ง 12 ข้อ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความตรงของมาตร ผลการวิเคราะห์ความตรงของมาตรพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรสูงมีค่าเฉลี่ย ($M = 43.94$, $SD = 5.69$) สูงกว่ากลุ่มที่มีความผูกพันทางจิตใจต่ำ ($M = 36.74$, $SD = 6.91$) อย่างมีนัยสำคัญ ($t(98) = 5.685$, $p < .001$) นำเสนอในตารางที่ 12 แสดงว่ามาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรทั้งหมด 12 ข้อ นั้น มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะนำไปรวบรวมกับมาตรอื่นเพื่อเก็บข้อมูลจริงต่อไป

วิธีดำเนินการพัฒนามาตรวัดความชอบพอผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้ คือ ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชอบพอผู้นำ โดยใช้แนวทางของ Brown และ Keeping และคิดข้อกระทงเพิ่มเติม รวมทั้ง 12 ข้อ นำข้อกระทงทั้งหมดไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน เช่นเดียวกับมาตรวัดความพึงพอใจในงาน และมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์ได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งหมด 10 ข้อ เสนอในตารางที่ 13 จากนั้นนำข้อกระทงทั้ง 10 ข้อ มาตรวจสอบความตรงของมาตรกับ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100 ซึ่งเป็นกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ ผลการวิเคราะห์ความตรงของมาตรพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความชอบพอผู้นำสูงมีค่าเฉลี่ย ($M = 40.30$, $SD = 5.30$) สูงกว่ากลุ่มที่มีความชอบพอผู้นำต่ำ ($M = 26.84$, $SD = 5.81$) อย่างมีนัยสำคัญ ($t(98) = 12.097$, $p < .001$) นำเสนอในตารางที่ 14 นั่นคือ มาตรวัดความชอบพอผู้นำทั้งหมด 10 ข้อ นั้น มีประสิทธิภาพในการนำไปวัดความชอบพอผู้นำได้จริง สามารถนำไปรวบรวมกับมาตรอื่นเพื่อเก็บข้อมูลจริงต่อไป

ตารางที่ 1

จำนวนข้อกระทงความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบที่แปลมาจาก Bass (1985) และจำนวนข้อกระทงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แสดงเป็นรายชื่อในชั้นสร้างมาตรวัดความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	จำนวนข้อกระทง ที่แปลจาก Bass (1985)			จำนวนข้อกระทงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพิ่มเติม			รวม ทั้งหมด
	ทิศทางบวก	ทิศทางลบ	รวม	ทิศทางบวก	ทิศทางลบ	รวม	
การนำที่มีบารมี	12	9	21	12	9	21	42
การสร้างแรงบันดาลใจ	9	9	18	15	6	21	39
การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล	8	3	11	6	6	12	23
การกระตุ้นทางปัญญา	4	4	8	13	8	21	29
การให้รางวัลตามเงื่อนไข	4	4	8	11	10	21	29
การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก	2	1	3	6	6	12	15
การจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ	1	1	2	6	6	12	14
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	1	-	1	17	13	30	31
รวมทั้งหมด	42	30	72	85	65	150	222

ตารางที่ 2

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบการนำที่มีบารมีทั้งหมด 12 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
4.	-	.427
5.	+	.482
13.	+	.495
23.	-	.361
26.	+	.542
28.	+	.364
32.	+	.371
35.	-	.331
37.	-	.362
39.	-	.303
41.	+	.757
42.	+	.682

ตารางที่ 3

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจทั้งหมด 6 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
43.	+	.333
51.	+	.470
57.	+	.314
61.	+	.457
62.	-	.537
67.	+	.434

ตารางที่ 4

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบ การเอาใจใส่ผู้ ตามรายบุคคลทั้งหมด 14 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
82.	+	.620
84.	+	.605
85.	+	.554
86.	+	.539
87.	+	.623
88.	+	.556
90.	+	.516
92.	+	.688
93.	+	.400
95.	+	.473
97.	+	.518
99.	+	.414
101.	+	.385
103.	+	.529

ตารางที่ 5

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาทั้งหมด 12 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
106.	-	.709
108.	-	.776
110.	-	.683
112.	-	.720
114.	-	.322
116.	-	.730
118.	-	.601
120.	-	.684
122.	-	.743
124.	-	.459
126.	-	.676
128.	-	.616

ตารางที่ 6

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบการให้รางวัลตามเงื่อนไขทั้งหมด 13 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
134.	+	.392
136.	+	.606
138.	+	.618
142.	+	.668
144.	+	.480
146.	+	.651
148.	+	.622
150.	+	.557
152.	+	.709
154.	+	.621
155.	-	-.728

ตารางที่ 6 (ต่อ)

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบการให้รางวัล ตามเงื่อนไขทั้งหมด 13 ข้อ

156.	+	.653
158.	+	.513

ตารางที่ 7

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกทั้งหมด 7 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
165.	+	-.347
166.	+	-.378
168.	+	-.450
169.	-	.437
170.	+	-.301
174.	+	-.475
176.	+	-.445

ตารางที่ 8

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับทั้งหมด 9 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
179.	-	-.516
180.	+	.641
181.	-	-.729
183.	-	-.615
184.	+	.604
185.	-	-.682
186.	+	.529
188.	+	.691
190.	+	.407

ตารางที่ 9

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์ประกอบ
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยทั้งหมด 12 ข้อ

ข้อที่	ทิศทาง	น้ำหนักองค์ประกอบ
192.	+	.541
194.	-	.630
196.	-	.865
198.	-	.838
200.	-	.367
202.	-	.800
204.	-	.745
206.	-	.661
208.	-	.654
210.	-	-.561
216.	-	-.686
218.	-	.645

ตารางที่ 10

ที่มาของข้อกระทง ลำดับข้อกระทงและจำนวนข้อกระทงที่ผ่านในมาตรวัดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจรายด้าน	ที่มาของข้อกระทง	จำนวนข้อ		
		ทิศทางบวก	ทิศทางลบ	รวม
1. ความพึงพอใจใน ลักษณะงาน	ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจาก มาตรของ Smith และคณะ(1985)	5	4	19
	ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	-	1	1
2. ความพึงพอใจใน รายได้	ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจาก มาตรของ Smith และคณะ(1985)	2	4	6
	ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	3	1	4
3. ความพึงพอใจใน โอกาสการเลื่อนขั้น	ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจาก มาตรของ Smith และคณะ(1985)	4	1	5
	ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	1	4	5

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่มาของข้อกระทง ลำดับข้อกระทงและจำนวนข้อกระทงที่ผ่านในมาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจรายด้าน	ที่มาของข้อกระทง	จำนวนข้อ		
		ทิศทางบวก	ทิศทางลบ	รวม
4. ความพึงพอใจในการ บังคับบัญชา	ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจาก มาตรฐานของ Smith และคณะ(1985)	5	4	9
	ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	-	1	1
5. ความพึงพอใจใน เพื่อนร่วมงาน	ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจาก มาตรฐานของ Smith และคณะ(1985)	5	3	8
	ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	-	2	2
6. ความพึงพอใจในงาน โดยรวม	ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจาก มาตรฐานของ Smith และคณะ(1985)	5	5	10
	ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	-	-	-
รวม		30	30	60

ตารางที่ 11

ที่มาของข้อกระทง ลำดับข้อกระทงและจำนวนข้อกระทงที่ผ่านในมาตรฐานวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

ที่มาของข้อกระทง	จำนวนข้อ		
	+	-	รวม
1. ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจากมาตร ของ Allen และ Meyer(1990)	3	3	6
2. ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	3	3	6
รวม	6	6	12

ตารางที่ 12

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนจากมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การระหว่างกลุ่มความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การสูงและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การต่ำ ด้วยการทดสอบค่าที (t-test)

มาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (M)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าที (t)
กลุ่มสูง	50	43.94	5.69	5.685***
กลุ่มต่ำ	50	36.74	6.91	

หมายเหตุ *** $p < .001$, หนึ่งหาง.

ตารางที่ 13

ที่มาของข้อกระทง ลำดับข้อกระทงและจำนวนข้อกระทงที่ผ่านในมาตรวัดความชอบพอนำ

ที่มาของข้อกระทง	จำนวนข้อ		
	+	-	รวม
1. ข้อกระทงที่แปลและเรียบเรียงจากมาตรของ Brown และ Keeping (2005)	4	0	4
2. ข้อกระทงที่สร้างเพิ่มเติม	2	4	6
รวม	6	4	10

ตารางที่ 14

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนจากมาตรวัดความชอบพอนำระหว่างกลุ่มความชอบพอนำสูงและความชอบพอนำต่ำ ด้วยการทดสอบค่าที (t-test)

มาตรวัดความชอบพอนำ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (M)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าที (t)
กลุ่มสูง	50	40.30	5.30	12.097***
กลุ่มต่ำ	50	26.84	5.81	

หมายเหตุ *** $p < .001$, หนึ่งหาง.

ภาคผนวก ข.

มาตรฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ (ชุดที่ 1)

มาตรฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย มาตรฐานความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ มาตรฐานความพึงพอใจในงาน มาตรฐานความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร และมาตรฐานความชอบพอผู้นำ ซึ่งได้สร้างขึ้นตามแนวทางของ Bass(1985), Smith และคณะ(1985), Allen และ Mayer(1990) และ Brown และ Keeping(2005) ตามลำดับ ภายใต้คำแนะนำของรองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพร อูวรรณ โณ มีตัวอย่างคำถามซึ่งนำมาแสดงไว้เป็นตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างข้อกระทงจากมาตรฐานความเป็นผู้นำหลายองค์ประกอบ

1. หัวหน้าของฉันได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน
2. หัวหน้าของฉันเป็นบุคคลที่โดดเด่นในกลุ่มเรา

ตัวอย่างข้อกระทงจากมาตรฐานความพึงพอใจในงาน

1. ลักษณะงานที่ฉันทำอยู่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง
2. ฉันรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ

ตัวอย่างข้อกระทงจากมาตรฐานความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร

1. ฉันมีความสุขที่จะใช้เวลาชั่วชีวิตการทำงานองค์กรนี้
2. องค์กรนี้มีความหมายสำหรับฉันเป็นอย่างมาก

ตัวอย่างข้อกระทงจากมาตรฐานความชอบพอผู้นำ

1. ฉันคิดว่าหัวหน้าของฉันเป็นเพื่อนที่ดี
2. ฉันกับหัวหน้าเข้ากันได้ดี

ท่านที่สนใจจะนำมาตรนี้ไปใช้ในการวิจัย โปรดนำจดหมายของท่านเพื่อขออนุญาตใช้มาตร
ขอตัวอย่างมาตรและวิธีให้คะแนน และลงนามรับรองโดยอาจารย์ที่ปรึกษา โดยจ่าหน้าถึงและนำไป
ยื่นด้วยตนเองกับ

รองศาสตราจารย์ ดร. วีระพร อูวรรณโณ

คณะจิตวิทยา

ชั้น 16 อาคารวิทยกิตติ์ สยามสแควร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท

เขตปทุมวัน กทม. 10330



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค.

รายงานการวิเคราะห์ข้อกระทงของมาตรวัดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร และความชอบผู้นำ

มาตรวัดความพึงพอใจในงาน ได้พัฒนามาตรด้วยการนำมาตราวัดความพึงพอใจในงานที่สร้างขึ้นทั้งหมด 120 ข้อ เก็บข้อมูลกับพนักงานธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์ ทั้งหมด 200 คน เพื่อนำคำตอบมาหาค่าอำนาจจำแนกระหว่างกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ซึ่งกลุ่มสูงมีคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ 73 และกลุ่มต่ำมีคะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ 27 และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ผลการวิเคราะห์คัดเลือกได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้น 60 ข้อ พิจารณารายละเอียดได้ในตารางที่ 15-20 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .96

มาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ได้พัฒนามาตรด้วยการนำมาตราวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรที่สร้างขึ้นทั้ง 16 ข้อ เก็บข้อมูลกับพนักงานธนาคารและบริษัทหลักทรัพย์ ทั้งหมด 200 คนเช่นเดียวกับมาตรวัดความพึงพอใจในงาน เพื่อนำคำตอบมาหาค่าอำนาจจำแนกระหว่างกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ผลการวิเคราะห์คัดเลือกได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้น 12 ข้อ พิจารณารายละเอียดได้ในตารางที่ 21 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .84

มาตรวัดความชอบพอผู้นำ ได้พัฒนามาตรวัดเช่นเดียวกันกับมาตรวัดความพึงพอใจในงาน และมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์คัดเลือกได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้น 10 ข้อ พิจารณารายละเอียดได้ในตารางที่ 22 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .91

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC		ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 52)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 52)				19 ข้อ (<i>N</i> = 190)	10 ข้อ (<i>N</i> = 194)	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
1.	+	2.85	0.54	0.98	0.98	<u>12.031</u>	.0000***	.507	.620	ผ่าน
2.	-	2.02	1.34	0.73	1.12	<u>5.326</u>	.0000***	.274	-	ไม่ผ่าน
3.	+	2.79	0.67	0.79	0.87	<u>13.150</u>	.0000***	.593	.659	ผ่าน
4.	-	2.88	0.47	0.79	0.87	<u>15.269</u>	.0000***	.624	.629	ผ่าน
5.	+	2.88	0.47	1.21	1.07	<u>10.299</u>	.0000***	.585	.600	ผ่าน
6.	-	2.71	0.83	1.02	1.02	9.309	.0000***	.452	.327	ผ่าน
7.	+	2.44	1.00	1.13	1.01	6.639	.0000***	.382	-	ไม่ผ่าน
8.	-	2.17	1.18	1.08	1.05	<u>5.006</u>	.0000***	.258	-	ไม่ผ่าน
9.	+	2.40	1.02	1.08	1.10	6.394	.0000***	.338	-	ไม่ผ่าน
10.	-	2.12	1.22	1.08	1.10	<u>4.569</u>	.0000***	.266	-	ไม่ผ่าน
11.	+	2.85	0.64	1.13	0.89	<u>11.301</u>	.0000***	.568	.617	ผ่าน
12.	+	2.40	1.07	1.06	1.00	6.629	.0000***	.367	-	ไม่ผ่าน
13.	+	2.83	0.62	1.48	1.23	<u>7.060</u>	.0000***	.453	-	ไม่ผ่าน
14.	+	2.27	1.14	1.27	1.09	4.579	.0000***	.274	-	ไม่ผ่าน
15.	+	0.87	0.97	0.85	1.04	0.098	.461	-	-	ไม่ผ่าน
16.	-	2.63	0.89	0.96	0.99	9.083	.0000***	.487	.465	ผ่าน
17.	+	2.48	0.98	0.83	0.79	<u>9.497</u>	.0000***	.532	.597	ผ่าน
18.	-	2.42	0.98	0.52	0.78	<u>10.984</u>	.0000***	.513	.448	ผ่าน
19.	-	2.87	0.56	0.81	0.71	<u>16.325</u>	.0000***	.601	.613	ผ่าน
20.	-	2.85	0.54	1.42	1.18	<u>7.927</u>	.0000***	.404	-	ไม่ผ่าน
α								.851	.852	

หมายเหตุ *** $p < .001$, หนึ่งหาง.

ค่า *t* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

19 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 19 ข้อกระทง

10 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 10 ข้อกระทง

ค่า *r* วิกฤติ (188, .05, หนึ่งหาง) $\approx .120$, ค่า *r* วิกฤติ (192, .05, หนึ่งหาง) $\approx .117$

ตารางที่ 16

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความพึงพอใจในงานด้านรายได้

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC		ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 53)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 53)				20 ข้อ (<i>N</i> = 192)	10 ข้อ (<i>N</i> = 197)	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
21.	+	2.49	1.30	0.64	1.08	9.035	.0000***	.518	-	ไม่ผ่าน
22.	-	2.58	0.82	0.53	0.85	12.717	.0000***	.663	.650	ผ่าน
23.	+	2.45	0.93	0.70	0.82	10.280	.0000***	.580	.574	ผ่าน
24.	-	2.57	0.99	1.15	1.29	<u>6.328</u>	.0000***	.385	-	ไม่ผ่าน
25.	+	2.64	0.88	0.92	1.10	8.844	.0000***	.509	-	ไม่ผ่าน
26.	-	2.17	1.11	0.32	0.67	<u>10.406</u>	.0000***	.544	.645	ผ่าน
27.	+	2.13	1.06	0.19	0.40	<u>12.540</u>	.0000***	.639	.637	ผ่าน
28.	-	2.08	1.19	0.43	0.84	<u>8.190</u>	.0000***	.514	.604	ผ่าน
29.	-	2.55	0.97	0.47	0.85	11.726	.0000***	.604	.579	ผ่าน
30.	+	2.51	0.93	0.74	0.81	10.439	.0000***	.579	-	ไม่ผ่าน
31.	+	2.45	1.10	0.53	0.70	<u>10.749</u>	.0000***	.567	-	ไม่ผ่าน
32.	+	1.98	1.26	0.79	1.10	<u>5.170</u>	.0000***	.293	-	ไม่ผ่าน
33.	+	2.55	0.91	0.34	0.59	<u>14.836</u>	.0000***	.728	.667	ผ่าน
34.	+	1.72	1.32	0.49	0.78	<u>5.829</u>	.0000***	.428	-	ไม่ผ่าน
35.	-	1.68	1.44	1.04	1.21	<u>2.486</u>	.0075**	.180	-	ไม่ผ่าน
36.	+	1.89	1.19	0.32	0.58	<u>8.625</u>	.0000***	.603	.584	ผ่าน
37.	-	1.55	1.25	0.49	0.70	<u>5.378</u>	.0000***	.371	-	ไม่ผ่าน
38.	+	2.60	0.91	0.55	0.70	13.111	.0000***	.650	.568	ผ่าน
39.	-	2.32	1.12	0.75	0.88	<u>8.010</u>	.0000***	.478	.522	ผ่าน
40.	+	1.81	1.18	0.81	0.86	<u>5.000</u>	.0000***	.336	-	ไม่ผ่าน
α								.890	.878	

หมายเหตุ

p* = .0075, หนึ่งหาง. , *p* < .001, หนึ่งหาง.ค่า *t* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

20 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 20 ข้อกระทง

10 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 10 ข้อกระทง

ค่า *r* วิฤติ (190, .05, หนึ่งหาง) \approx .120 , ค่า *r* วิฤติ (197, .05, หนึ่งหาง) \approx .117

ตารางที่ 17

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความพึงพอใจในงานด้านโอกาสการเลื่อนขั้น

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC		ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 53)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 54)				20 ข้อ (<i>N</i> = 191)	10 ข้อ (<i>N</i> = 196)	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
41.	+	2.28	1.05	0.69	0.58	9.513	.0000***	.523	.535	ผ่าน
42.	-	1.11	1.17	0.39	0.49	4.157	.0000***	.316	-	ไม่ผ่าน
43.	+	2.89	0.47	1.24	1.03	10.708	.0000***	.471	.528	ผ่าน
44.	-	2.47	0.95	0.54	0.69	11.995	.0000***	.580	.526	ผ่าน
45.	+	2.45	0.93	0.98	1.02	7.793	.0000***	.431	.452	ผ่าน
46.	-	2.43	0.97	0.70	0.88	9.651	.0000***	.552	-	ไม่ผ่าน
47.	+	2.53	0.89	1.11	0.95	7.982	.0000***	.425	.459	ผ่าน
48.	-	2.06	1.12	0.41	0.60	9.494	.0000***	.577	-	ไม่ผ่าน
49.	+	1.75	1.09	0.65	0.68	6.293	.0000***	.388	-	ไม่ผ่าน
50.	+	1.04	1.06	0.56	0.77	2.705	.004**	.215	-	ไม่ผ่าน
51.	-	2.23	1.01	0.59	0.69	9.750	.0000***	.602	.523	ผ่าน
52.	+	2.00	1.14	0.85	0.60	6.495	.0000***	.413	.455	ผ่าน
53.	-	2.53	0.89	0.72	0.74	11.437	.0000***	.588	.508	ผ่าน
54.	-	2.43	1.03	0.91	0.73	8.823	.0000***	.495	-	ไม่ผ่าน
55.	-	2.43	0.97	0.69	0.89	9.733	.0000***	.522	-	ไม่ผ่าน
56.	-	2.53	0.89	0.87	0.67	10.845	.0000***	.575	-	ไม่ผ่าน
57.	-	2.62	0.79	0.80	0.71	12.578	.0000***	.646	.557	ผ่าน
58.	-	2.32	1.07	0.52	0.50	11.109	.0000***	.620	.550	ผ่าน
59.	-	2.70	0.80	1.09	0.83	10.191	.0000***	.527	-	ไม่ผ่าน
60.	-	1.43	1.29	0.41	0.60	5.251	.0000***	.367	-	ไม่ผ่าน
α								.885	.825	

หมายเหตุ ***p* = .004, หนึ่งหาง. , ****p* < .001, หนึ่งหาง.

ค่า *t* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

20 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 20 ข้อกระทง

10 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 10 ข้อกระทง

ค่า *r* วิกฤติ (190, .05, หนึ่งหาง) \approx .120 , ค่า *r* วิกฤติ (196, .05, หนึ่งหาง) \approx .117

ตารางที่ 18

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความพึงพอใจในงานด้านการบังคับบัญชา

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC		ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 53)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 54)				20 ข้อ (<i>N</i> = 196)	10 ข้อ (<i>N</i> = 197)	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
61.	+	2.81	0.68	1.06	0.92	11.206	.0000***	.469	-	ไม่ผ่าน
62.	+	2.96	0.28	1.31	1.03	<u>11.404</u>	.0000***	.609	.575	ผ่าน
63.	+	2.70	0.72	1.11	1.00	9.374	.0000***	.513	-	ไม่ผ่าน
64.	-	2.60	0.84	0.93	0.93	9.797	.0000***	.547	-	ไม่ผ่าน
65.	+	2.87	0.56	0.93	0.93	<u>13.152</u>	.0000***	.686	.691	ผ่าน
66.	-	2.89	0.47	1.24	1.08	<u>10.263</u>	.0000***	.599	-	ไม่ผ่าน
67.	+	2.47	1.12	1.54	1.15	4.269	.0000***	.259	-	ไม่ผ่าน
68.	-	2.81	0.59	0.98	0.96	<u>11.889</u>	.0000***	.598	-	ไม่ผ่าน
69.	+	2.66	0.76	0.98	0.90	10.423	.0000***	.564	-	ไม่ผ่าน
70.	-	3.00	0.00	0.87	0.75	<u>20.769</u>	.0000***	.717	.713	ผ่าน
71.	+	3.00	0.00	1.09	0.96	<u>14.647</u>	.0000***	.681	.683	ผ่าน
72.	-	2.89	0.47	0.96	0.85	<u>14.602</u>	.0000***	.642	.622	ผ่าน
73.	+	2.62	0.79	1.04	0.93	9.491	.0000***	.464	-	ไม่ผ่าน
74.	-	2.94	0.41	1.07	1.03	<u>12.416</u>	.0000***	.628	.640	ผ่าน
75.	+	3.00	0.00	1.28	1.00	<u>12.676</u>	.0000***	.664	.622	ผ่าน
76.	-	2.91	0.49	0.76	0.55	<u>21.367</u>	.0000***	.721	.710	ผ่าน
77.	+	2.85	0.53	0.98	1.02	<u>11.912</u>	.0000***	.651	.641	ผ่าน
78.	-	2.96	0.28	1.22	1.04	<u>11.879</u>	.0000***	.574	-	ไม่ผ่าน
79.	-	3.00	0.00	0.93	0.87	<u>17.609</u>	.0000***	.637	.593	ผ่าน
80.	-	2.91	0.49	0.93	0.87	<u>14.587</u>	.0000***	.611	-	ไม่ผ่าน
α								.924	.900	

หมายเหตุ ****p* < .001, หนึ่งหาง.

ค่า *t* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

20 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 20 ข้อกระทง

10 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 10 ข้อกระทง

ค่า *r* วิกฤติ (196, .05, หนึ่งหาง) , ค่า *r* วิกฤติ (197, .05, หนึ่งหาง) \approx .117

ตารางที่ 19

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC		ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 53)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 57)				20 ข้อ (<i>N</i> = 194)	10 ข้อ (<i>N</i> = 197)	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
81.	+	2.57	0.93	1.18	0.87	8.107	.0000***	.492	-	ไม่ผ่าน
82.	-	2.77	0.64	0.84	0.82	13.711	.0000***	.607	-	ไม่ผ่าน
83.	+	3.00	0.00	1.00	0.80	18.833	.0000***	.714	.702	ผ่าน
84.	-	3.00	0.00	1.14	0.95	14.730	.0000***	.628	-	ไม่ผ่าน
85.	+	3.00	0.00	1.33	0.91	13.784	.0000***	.670	.652	ผ่าน
86.	-	2.96	0.28	1.00	0.80	17.411	.0000***	.646	-	ไม่ผ่าน
87.	+	2.89	0.47	0.91	0.64	18.474	.0000***	.653	.606	ผ่าน
88.	-	2.45	0.99	0.88	0.80	9.116	.0000***	.413	-	ไม่ผ่าน
89.	+	3.00	0.00	1.19	0.97	14.040	.0000***	.637	-	ไม่ผ่าน
90.	-	3.00	0.00	1.05	0.83	17.653	.0000***	.719	.716	ผ่าน
91.	+	2.17	1.11	0.88	0.73	7.173	.0000***	.446	-	ไม่ผ่าน
92.	-	2.32	1.22	1.25	0.81	5.403	.0000***	.370	-	ไม่ผ่าน
93.	+	2.89	0.47	1.04	0.71	16.097	.0000***	.680	.661	ผ่าน
94.	-	2.70	0.72	0.77	0.78	13.409	.0000***	.585	-	ไม่ผ่าน
95.	+	2.85	0.53	1.18	0.93	11.694	.0000***	.648	.655	ผ่าน
96.	-	2.40	1.04	0.79	0.53	10.079	.0000***	.473	-	ไม่ผ่าน
97.	-	2.94	0.41	0.93	0.84	16.097	.0000***	.713	.745	ผ่าน
98.	-	2.87	0.56	0.81	0.40	22.469	.0000***	.676	.676	ผ่าน
99.	-	2.94	0.41	1.05	0.83	15.250	.0000***	.678	.712	ผ่าน
100.	-	2.96	0.28	1.19	0.92	13.940	.0000***	.660	.672	ผ่าน
α								.928	.912	

หมายเหตุ ****p* < .001, หนึ่งหาง.

ค่า *t* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

20 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 20 ข้อกระทง

10 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 10 ข้อกระทง

ค่า *r* วิกฤติ (194, .05, หนึ่งหาง) , ค่า *r* วิกฤติ (197, .05, หนึ่งหาง) \approx .117

ตารางที่ 20

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความพึงพอใจในงานด้านความพึงพอใจในงาน โดยรวม

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC		ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 52)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 55)				20 ข้อ (<i>N</i> = 192)	10 ข้อ (<i>N</i> = 196)	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
101.	+	2.90	0.50	0.84	0.69	17.917	.0000***	.702	.727	ผ่าน
102.	+	2.96	0.28	0.95	0.78	18.007	.0000***	.681	.651	ผ่าน
103.	+	2.29	1.00	0.62	0.76	9.718	.0000***	.479	-	ไม่ผ่าน
104.	-	2.96	0.28	1.11	0.81	16.015	.0000***	.668	.707	ผ่าน
105.	+	2.96	0.28	0.82	0.70	21.125	.0000***	.780	.765	ผ่าน
106.	-	2.96	0.28	0.93	0.86	16.694	.0000***	.650	.646	ผ่าน
107.	+	3.00	0.00	0.96	0.77	19.641	.0000***	.735	.710	ผ่าน
108.	-	2.96	0.28	0.95	0.78	18.007	.0000***	.694	.719	ผ่าน
109.	+	3.00	0.00	1.15	0.97	14.175	.0000***	.664	-	ไม่ผ่าน
110.	-	3.00	0.00	1.36	1.03	11.840	.0000***	.629	.677	ผ่าน
111.	+	2.48	0.92	0.91	0.73	9.781	.0000***	.451	-	ไม่ผ่าน
112.	-	2.90	0.50	1.15	0.97	11.899	.0000***	.603	-	ไม่ผ่าน
113.	+	2.17	1.13	0.75	0.73	7.714	.0000***	.465	-	ไม่ผ่าน
114.	-	2.79	0.75	1.64	1.03	6.661	.0000***	.351	-	ไม่ผ่าน
115.	+	2.96	0.28	0.85	0.68	21.239	.0000***	.710	.637	ผ่าน
116.	-	3.00	0.00	1.18	0.88	15.256	.0000***	.653	.687	ผ่าน
117.	+	2.50	0.87	0.93	0.86	9.391	.0000***	.542	-	ไม่ผ่าน
118.	-	3.00	0.00	1.44	1.07	10.864	.0000***	.540	-	ไม่ผ่าน
119.	+	2.50	1.06	1.05	0.85	7.774	.0000***	.360	-	ไม่ผ่าน
120.	+	2.35	1.06	0.82	0.77	8.460	.0000***	.466	-	ไม่ผ่าน
α								.924	.917	

หมายเหตุ ****p* < .001, หนึ่งหาง.

ค่า *r* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

20 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 20 ข้อกระทง

10 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 10 ข้อกระทง

ค่า *r* วิฤติ (192, .05, หนึ่งหาง) \approx .120 , ค่า *r* วิฤติ (196, .05, หนึ่งหาง) \approx .117

ตารางที่ 21

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร (Affective Commitment)

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC (<i>N</i> = 196)			ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 59)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 66)				15 ข้อ	14 ข้อ	12 ข้อ	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>						
1.	+	3.59	0.93	2.29	0.85	8.172	.0000***	.486	.502	.472	ผ่าน
2.	+	4.05	0.63	2.62	0.72	11.876	.0000***	.685	.683	.652	ผ่าน
3.	+	4.27	0.58	2.71	0.78	12.544	.0000***	.633	.630	.633	ผ่าน
4.	-	4.20	0.99	3.00	0.88	7.131	.0000***	.405	.406	.395	ผ่าน
5.	+	3.53	1.04	2.92	0.92	3.436	.0005**	.227	.224	-	ไม่ผ่าน
6.	-	4.32	0.78	2.73	0.90	10.525	.0000***	.620	.626	.663	ผ่าน
7.	+	3.58	1.13	3.41	0.82	0.935	.176	-	-	-	ไม่ผ่าน
8.	-	4.27	0.85	3.11	0.93	7.288	.0000***	.474	.469	.525	ผ่าน
9.	+	3.73	1.05	2.68	0.86	6.125	.0000***	.375	.391	-	ไม่ผ่าน
10.	-	3.61	0.91	2.74	0.81	5.641	.0000***	.337	.302	.330	ผ่าน
11.	+	3.90	0.74	2.86	0.89	7.023	.0000***	.470	.500	.462	ผ่าน
12.	-	3.85	0.85	2.68	0.90	7.444	.0000***	.450	.439	.481	ผ่าน
13.	+	4.15	0.64	3.17	0.78	7.701	.0000***	.522	.546	.532	ผ่าน
14.	-	2.86	0.99	2.47	1.10	2.100	.019*	.066	-	-	ไม่ผ่าน
15.	+	3.85	0.61	2.64	0.89	8.960	.0000***	.512	.560	.518	ผ่าน
16.	-	4.03	0.85	2.83	0.90	7.621	.0000***	.485	.465	.479	ผ่าน
α								.826	.841	.844	

หมายเหตุ

p* = .019, หนึ่งหาง. , *p* = .0005, หนึ่งหาง. , ****p* < .001, หนึ่งหาง.ค่า *t* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

15 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 15 ข้อกระทง

14 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 14 ข้อกระทง

12 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 12 ข้อกระทง

ค่า *r* วิฤติ (194, .05, หนึ่งหาง) \approx .117

ตารางที่ 22

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัดความชอบพอลูกผู้นำ

(Liking of leader)

ข้อที่	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทง วิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ				<i>t</i>	<i>p</i>	ค่า CITC		ข้อที่ ผ่านการ วิเคราะห์ ทั้งหมด
		กลุ่มสูง (<i>n</i> = 54)		กลุ่มต่ำ (<i>n</i> = 61)				12 ข้อ (<i>N</i> = 197)	10 ข้อ (<i>N</i> = 199)	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
1.	+	4.54	0.50	2.59	0.76	16.345	.0000***	.787	.782	ผ่าน
2.	+	4.41	0.63	2.75	0.65	13.816	.0000***	.769	.755	ผ่าน
3.	+	4.33	0.58	2.49	0.74	14.853	.0000***	.773	.767	ผ่าน
4.	+	4.35	0.52	2.59	0.69	15.536	.0000***	.821	.803	ผ่าน
5.	+	4.37	0.59	2.67	0.70	13.940	.0000***	.769	.743	ผ่าน
6.	-	3.61	0.98	2.85	0.89	4.349	.0000***	.316	.328	ผ่าน
7.	+	3.98	0.60	2.39	0.71	12.974	.0000***	.692	-	ไม่ผ่าน
8.	-	4.69	0.47	3.18	0.76	12.533	.0000***	.650	.665	ผ่าน
9.	+	4.06	0.66	2.44	0.74	12.368	.0000***	.694	-	ไม่ผ่าน
10.	-	4.48	0.64	3.03	0.91	9.753	.0000***	.564	.583	ผ่าน
11.	+	4.02	0.63	2.41	0.72	12.825	.0000***	.724	.675	ผ่าน
12.	-	4.67	0.48	2.90	0.85	13.490	.0000***	.703	.728	ผ่าน
d								.926	.913	

หมายเหตุ

*** $p < .001$, หนึ่งหาง.ค่า *t* ที่ขีดเส้นใต้ เป็นการวิเคราะห์โดยแยกความแปรปรวน

12 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 12 ข้อกระทง

10 ข้อกระทง คือ ค่าสหสัมพันธ์รวมของข้อกระทงเมื่อวิเคราะห์ 10 ข้อกระทง

ค่า *r* วิกฤติ (195 .05, หนึ่งหาง) และค่า *r* วิกฤติ (197 .05, หนึ่งหาง) $\approx .11$

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาว ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ในหลักสูตร
วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปี
การศึกษา 2547 จากนั้นจึงได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
จิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2547



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย