

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP
ACCORDING TO TEN PRINCIPLES OF A RIGHTEOUS KING,
THE COURAGEOUS FOLLOWERSHIP, AND THE GOOD
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR



อภิรักษ์ สุจริตจันทร์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

อภิรักษ์ สุจริตจันทร์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตาม
ที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
The Relationship between the Leadership according to Ten Principles
of a Righteous King, the Courageous Followership, and the Good
Organizational Citizenship Behavior

ชื่อ - นามสกุล

นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.

ปีการศึกษา

2559

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



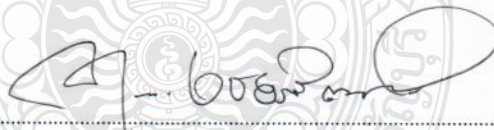
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ธงชัย ศรีวรรณะ, Ph.D.)



กรรมการ

(อาจารย์ดวงพร พุทธวงศ์, ปร.ด.)



กรรมการ

(อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ



คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายกรพี ชัยมงคล, ปร.ด.)

วันที่ 5 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ชื่อ - นามสกุล	นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 จำนวน 320 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 1,057 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานประกอบด้วย Independent Samples t-test, One-Way ANOVA และ Pearson Correlation Coefficient

ผลการศึกษาพบว่า 1) เพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลางและ 3) ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ หลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

Independent Study Title The Relationship between the Leadership according to Ten Principles of a Righteous King, the Courageous Followership, and the Good Organizational Citizenship Behavior

Name - Surname Mr. Apirunk Sujaritjanthorn

Major Subject General Management

Independent Study Advisor Mr. Krisada Chienwattanasook, D.B.A.

Academic Year 2016

ABSTRACT

The objectives of this independent study were to study: 1) the individual factors that affected the good organizational citizenship behavior, 2) the relationship between the leadership according to Ten Principles of a Righteous King and the good organizational citizenship behavior, and 3) the relationship between the courageous followership and the good organizational citizenship behavior.

The sample group was consisted of 320 TOT Public Company Limited employees from the entire population of 1,057 employees in Capital Region 4. The research instruments used for collecting data were questionnaires. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, dependent sample t-test, One-Way ANOVA, and Pearson Correlation Coefficient.

The results indicated that 1) genders and education levels effected the good organizational citizenship behavior at a significant level of 0.05, 2) the relationship between the leadership according to Ten Principles of a Righteous King and the good organizational citizenship behavior was positively related in the moderate level, and 3) the relationship between the courageous followership and the good organizational citizenship behavior was positively related in the moderate level at a significant level of 0.01.

Keywords: leadership, Ten Principles of a Righteous King, courageous followership, citizenship behavior

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์แนะนำเป็นอย่างดีจาก ดร.ธงชัย ศรีวรารณะ ประธานกรรมการ ดร.ดวงพร พุทธิวงศ์ กรรมการ ที่ให้ความกรุณาให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงาน และ ดร.กฤษดา เขียววัฒน์สุข อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์เรียบร้อย ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ อันมีค่า ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในงานวิจัย และช่วยเพิ่มองค์ความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพต่อไป

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร พนักงานของบริษัทไอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่คอยสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด รวมไปถึงเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต คอยเป็นกำลังใจ เป็นแรงผลักดันที่ดีมา โดยตลอด ซึ่งอยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และผู้ที่สนใจได้ไม่มากนักน้อย และหากมีข้อบกพร่องประการใด ขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียวและขอภัยไว้ ณ โอกาสนี้

อภิรักษ์ สุจริตจันทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(13)
บทที่ 1 บทนำ.....	14
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	14
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	17
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	18
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	18
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	19
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	22
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	23
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	24
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม.....	32
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม.....	39
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ.....	45
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	48
2.6 งานค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง.....	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
3.1 การศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	75
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	136
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	136
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	141
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	152
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	154
บรรณานุกรม.....	155
ภาคผนวก.....	164
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	165
ภาคผนวก ข หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม.....	173
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC.....	177
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม.....	183
ประวัติผู้เขียน.....	185

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4.....	65
ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4.....	67
ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	71
ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน.....	76
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม โดยรวมและรายด้าน.....	78
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านทานจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	79
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านศีลจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	80
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านการบริจาคจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	81
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความซื่อตรงจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	82
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความอ่อนโยนจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	83
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความเพียรจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	84
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความไม่โกรธจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	85
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านไม่เบียดเบียนจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	85
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความอดทนจาคำแนกเป็นรายข้อ.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านปัญญาจำแนกเป็นรายชื่อ.....	87
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภาวะผู้ตามที่มีความความกล้าหาญโดยรวมและรายด้าน.....	88
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภาวะผู้ตามที่มีความความกล้าหาญด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	89
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภาวะผู้ตามที่มีความความกล้าหาญด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	90
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภาวะผู้ตามที่มีความความกล้าหาญด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของ ผู้บังคับบัญชาจำแนกเป็นรายชื่อ.....	91
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภาวะผู้ตามที่มีความความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงจำแนกเป็นรายชื่อ.....	91
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภาวะผู้ตามที่มีความความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการ อย่างมีศีลธรรมจำแนกเป็นรายชื่อ.....	93
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมและรายด้าน.....	94
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น จำแนกเป็นรายชื่อ.....	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่ จำแนกเป็นรายข้อ.....	95
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา จำแนกเป็นรายข้อ.....	96
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น จำแนกเป็นรายข้อ.....	97
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ จำแนกเป็นรายข้อ.....	98
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของพนักงานจำแนกตามเพศ.....	99
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของพนักงานจำแนกตามอายุ.....	101
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....	104
ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	106
ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านความสำนึกในหน้าที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	106
ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านความมีน้ำใจนักกีฬาจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	107
ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านการคำนึงถึงผู้อื่นจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	108
ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงานในองค์กร.....	109
ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านการให้ความร่วมมือจำแนกตามอายุการทำงานเป็นรายคู่.....	111
ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	112
ตารางที่ 4.36 สรุปผลเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมกรเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน.....	115
ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธ ราชธรรมกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานภาพรวม.....	117
ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธ ราชธรรมกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้าน การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น.....	118
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธ ราชธรรมกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความ สำนึกในหน้าที่.....	120
ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธ ราชธรรมกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความ มีน้ำใจนักกีฬา.....	121
ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธ ราชธรรมกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการ คำนึงถึงผู้อื่น.....	122

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ.....	124
ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานภาพรวม.....	125
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น.....	127
ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความสำนึกในหน้าที่.....	128
ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความมีน้ำใจนักกีฬา.....	130
ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการคำนึงถึงผู้อื่น.....	131
ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ.....	132
ตารางที่ 4.49 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน.....	134
ตารางที่ 4.50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	134
ตารางที่ 4.51 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	135

สารบัญญภาพ

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	หน้า 22
--	---------



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสภาวะสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ทุ้องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน คนเป็นปัจจัยระดับแนวหน้าที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรทุ้องค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี, 2541, น. 2) พนักงาน หรือบุคลากรในองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากองค์ประกอบหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรหน่วยงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือเกิดความล้มเหลว คนทุกระดับชั้นในองค์กรเป็นปัจจัยหลักเป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่สูงค่ายิ่ง เพราะคนเป็นผู้ใช้ ดูแล ควบคุมรักษา สร้างเสริมสภาพทางกาย และทางเศรษฐกิจขององค์กร (ลักษณะ หมั่นจักร, 2538, น. 6) ในการทำให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างผลผลิตซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร แต่โดยธรรมชาติทั่วไปของแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไม่เหมือนกันในแต่ละบุคคล เช่นความแตกต่างในด้านภาวะผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในตัวบุคคล และถ้าผู้นำมีศีลธรรมโดยใช้หลักทศพิธราชธรรม และผู้ตามที่มีความกล้าหาญเป็นสิ่งที่พนักงาน หรือบุคลากรในองค์กรพึงมีซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือพฤติกรรมที่เกิดจากการให้ความร่วมมือของสมาชิกซึ่งไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในการทำงานเป็นการปฏิบัติด้วยความสมัครใจ สมาชิกเต็มใจปฏิบัติเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยตัวบุคคลนอกเหนือจากงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยสมาชิกมีส่วนร่วมกับการงานนั้นๆ และปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี Organ (1988) พฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการให้รางวัลแก่พนักงาน แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติ และส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรพฤติกรรมดังกล่าวให้คำจำกัดความว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ทิพย์สุนันท์ จงรักษ์, 2556) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร (เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542)

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญยิ่งของการบริหารงานในทุก ๆ องค์การ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้เพราะภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานทุกระดับชั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Peter Drucker, 1954) ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรในปัจจุบัน จนทำให้มีการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคล หรือพนักงานที่มีความสามารถในการนำที่มีประสิทธิผล (นฤนันท์ สุริยมณี และประเสริฐไชย สุขสอาด, 2554) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะส่งผลให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่นำมาใช้อย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจ สามารถตัดสินใจสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรคนอื่นยึดมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และเสาะแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงานสูงขึ้น (ทัศนีย์ จุลอดุง และยุพิน อังสุโรจน์, 2552) แต่ผู้นำที่ดีควรมีหลักคุณธรรมประจำใจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนตามศีลธรรม

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเข้มแข็งสามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ผ่านกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและตั้งใจ เพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ได้วางไว้ (ทัตทรวง บุญญาธิการ และกฤษดา เขียววัฒนสุข, 2558) ในสังคมไทยชาวพุทธยุคทุกสมัยล้วนมีหลักธรรม คุณธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต และการทำงานดังเช่นทศพิธราชธรรมพบหลักฐานปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎกทศพิธราชธรรม โดยทั่วไปแปลว่า ธรรมะสำหรับพระราช 10 ประการ ธรรมที่ผู้นำหรือบุคคลที่จะทำให้อื่นเกิดความพึงพอใจ (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2556, น. 34-80) ดังเช่นกับที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงทำการศึกษาปฏิบัติตามหลักทศพิธราชธรรมในการปกครองบ้านเมืองได้ทั้ง 10 ประการนั้นต้องใช้การฝึกฝนและหมั่นปฏิบัติ ธรรมะของพระราชามีอยู่ด้วยกัน 10 ประการหรือที่เราเรียกว่าทศพิธราชธรรมแท้จริงแล้วธรรมตามข้อนี้มีใช้หลักปฏิบัติสำหรับผู้เป็นกษัตริย์เท่านั้น ทุกคนสามารถนำมาปฏิบัติโดยปรับใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิต หลักธรรมทั้ง 10 ประการถึงแม้จะกล่าวว่าเป็นหลักธรรมของผู้ปกครองแต่ประชาชนอย่างเราก็สามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ ทศพิธราชธรรม การนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนา มาใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน นำหลักธรรมมาใช้กับการแก้ปัญหาสังคมถือเป็นสิ่งสำคัญในสังคมไทยปัจจุบันทุก ๆ สังคมย่อมมีผู้นำ ผู้ปกครองซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในตัวของผู้นำที่จะทำให้เกิด

ประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานด้วยการบริหารตนเองและบริหารบุคคลอื่น การบริหารงานในองค์กรตามแนวทางของพระพุทธศาสนานั้นถือว่าการที่จะเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ดีควรมีคุณสมบัติตามหลักพุทธธรรม (ชนกพร เทียมวิไล, 2556) ทาน ศีล การบริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน ความอดทน ปัญญา ซึ่งทศพิธราชธรรมนี้ ไม่ใช่เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์เท่านั้น แต่เป็นหลักธรรมที่ทุกคนที่เป็นนักปกครองหรือนักบริหาร ทั้งในองค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ เช่น ครอบครัว รัฐบาล ข้าราชการ องค์กรเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมหรือแม้แต่องค์กรของภิกษุสงฆ์ด้วย ผู้นำต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารองค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความศรัทธา เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม (Ebert and Griffin, 2000, p. 21)

ภาวะผู้ตามเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญ มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพราะผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้ทำงานในเวลาเดียวกันเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่สลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลาต้องพึ่งพาอาศัยกันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทุกคนที่เป็นผู้นำล้วนแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อนโดยคนส่วนใหญ่แม้จะดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจสูงแต่ก็ยังมีบุคคลที่อยู่ในฐานะเป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปอีก สามารถกล่าวได้ว่าคนเราทุกคนมีโอกาสในการเป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะเป็นผู้นำ (อโณทัยจิระดา, 2552, น. 1) ก่อนการเป็นผู้นำคงต้องเคยเป็นผู้ตามมาก่อน การบริหารจัดการยุคปัจจุบันองค์กรที่มีการพัฒนาจนประสบความสำเร็จ และมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศจำเป็นต้องอาศัย ความรู้ความสามารถของผู้นำผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ตามผู้ปฏิบัติงาน 2 กลุ่มบุคคลที่จะต้องอยู่คู่กันเสมอ เพราะมีความจำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งผู้ตามนับว่าเป็นผู้ที่บทบาทสำคัญในการร่วมมือสร้างผลงานที่ดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอิสระในการทำงาน ประสานพลังเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายพร้อมสนับสนุนผู้นำ (อนุพงษ์ อวิรุทธา, 2555) ได้กล่าวไว้ว่าผู้ตามก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำ เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างผู้นำที่เก่งมีความสามารถ และผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในเวลาเดียวกัน Kelly (1992) ความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่เกิดจากการทำงานของผู้ตามไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรแต่ผู้ตามก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรไม่น้อยไปกว่าผู้นำเช่นกัน (ชุลีพร เพ็ชรศรี, 2557)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญตามรูปแบบ (Model of Courageous Followership) ของ Chaleff (1995) ได้มุ่งเน้นถึงบทบาทด้านต่าง ๆ ของผู้ตามที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการแสดงออกสู่การปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมาย โดยเชื่อว่าผู้ตามที่เป็นต้นแบบจะแสดงความกล้าหาญที่แน่วแน่มั่นคงในสิ่งที่พวกเขาเชื่อและต้องการเข้าไปมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงความกล้าหาญใน

มุมมองที่ตรงกันข้ามกับคนอื่นในสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือเป็นส่วนหนึ่งกับเป้าหมายของผู้นำและองค์กร พวกเขายังเชื่อว่าบุคลากรหรือผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของความสำเร็จของผู้นำและองค์กร ผู้นำและผู้ตามจะใช้บทบาทที่เป็นทางการแบบแผนในการปฏิบัติงานในองค์กร สามารถแยกบทบาทที่มีความแตกต่างออกจากกันได้ อย่างชัดเจนมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน Davis (2003) รูปแบบผู้นำจะไม่ใช้อำนาจในการจัดการบริหารงาน แต่จะสร้างการมีส่วนร่วมในอำนาจกับผู้ตามเพื่อมีวัตถุประสงค์ร่วมกันให้ได้ ความสำเร็จด้วยกัน โดยบุคลากรในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูงหรือผู้นำในระดับต่าง ๆ ทุกคนล้วนต้องแสดงบทบาทของผู้ตามในบางครั้งบาง ระยะเวลาตามสถานการณ์ Kelley (1988) พฤติกรรมหรือการแสดงบทบาทของผู้ตามเกิดขึ้นทุกระดับ ขึ้นในองค์กร Chaleff (1995) กำหนดลักษณะ 5 พฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้ตามที่มีความ กล้าหาญ (กล้าหาญ อดทน และกฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2559) ประกอบด้วย ความกล้าหาญที่จะ รับผิดชอบจากการกระทำของตน ความกล้าหาญที่จะอาสาช่วยทำงาน ความกล้าหาญต่อสิ่งที่ทำลาย ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม (ชิตี ธิติเสรี, 2557)

จากปัญหา และความสำคัญข้างต้นผู้ศึกษาเห็นว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะ ผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นปัจจัยที่จะทำให้ทุกองค์กร บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ใน พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ประเภทสื่อสารโทรคมนาคม และเป็นหน่วยงาน สาธารณูปโภคที่สำคัญให้บริการสาธารณะที่จัดทำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ผลของ การศึกษานี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้นทั้งในหน่วยงาน ภาครัฐ เอกชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจเพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ เป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

1.3.2 สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.3.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นพนักงานปฏิบัติการของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 จำนวน 1,057 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นพนักงานปฏิบัติการ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 กำหนดโดย ใช้สูตรการคำนวณของ (กล้าหาญ วานิชย์บัญชา, 2552) จำนวน 320 ตัวอย่าง

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1.4.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับรายได้

1.4.2.2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ผู้ศึกษาใช้แนวคิดของ (หัตถทรง บุญญาธิการ และกฤษฎดา เชียรวัฒนสุข, 2558) จำแนกภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมแบ่งออกเป็น 10 ประการได้แก่ ทาน ศีล การบริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน ความอดทน และปัญญา

1.4.2.3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ผู้ศึกษาใช้แนวคิดและทฤษฎีของ (Chaleff, 1995 อ้างถึงใน กล้าหาญ ณ น่าน และกฤษฎดา เชียรวัฒนสุข, 2559) จำแนกภาวะผู้ตามที่มีความกล้า

หาญแบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรมได้แก่ ความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ความกล้าอาสาช่วยทำงาน ความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย

1.4.2.4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผู้ศึกษาใช้แนวคิดและทฤษฎีของ (Organ, 1987-1988 อ้างถึงใน ทิพย์สุคนธ์ จงรัชต์, 2556) จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบ่งออกเป็น 5 มิติได้แก่ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ ความมีน้ำใจนักกีฬา การคำนึงถึงผู้อื่น และการให้ความร่วมมือ

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2559 ถึง เดือนมิถุนายน 2560

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ธุรกิจโทรคมนาคม หมายถึง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4

พนักงาน หมายถึง บุคลากร และพนักงานปฏิบัติการประจำของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน และอยู่อย่างเต็มใจเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีทักษะ ความรู้ ความสามารถทั้งด้านศาสตร์ และศิลป์ ในการบังคับบัญชาบุคคล หรือสมาชิกในองค์กร (วรางคณา กาญจนพาที, 2556)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม หมายถึง ผู้นำและนักปกครองที่ดี มีความสามารถสูง และมีคุณธรรมประจำตัวประจำใจโดยเฉพาะทศพิธราชธรรมคือ ทาน ศีล การบริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน ความอดทน และปัญญา (ทัตทรวง บุญญาธิการ และกฤษดา เขียววัฒนสุข, 2558)

ภาวะผู้ตาม (Followership) หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุน ผู้นำเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551)

ความกล้าหาญของพนักงาน (Employees Courageous) หมายถึง พนักงานที่มีความกล้าหาญจะร่วมแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กรกับผู้นำภายใต้ความเชื่อในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรได้รับความสำเร็จตามที่ต้องการ

ความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบจากการกระทำของตน (Courageous to Assume Responsibility) หมายถึง ความกล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ ไม่ว่าจะผลลัพธ์จะเป็นผลดีหรือผลเสีย โดยไม่ร้องขอให้ผู้บริหารปกป้อง

ความกล้าหาญที่จะอาสาช่วยทำงาน (Courageous to Serve) หมายถึง ความกล้าอาสาช่วยทำงานช่วยสนับสนุนให้ข้อมูลช่วยคิดแก้ไขปัญหา ที่เป็นประโยชน์ให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความกล้าหาญคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา (Courageous to Challenge) หมายถึง กล้าคัดค้านการ กระทำ หรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร หรือขัดต่อหลักคุณธรรม และกล้าประเมินการกระทำตามความเป็นจริง

ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Courageous to Participate in Transformation) หมายถึง ความกล้าที่จะร่วมเปลี่ยนแปลงองค์กร ร่วมวางแผนพัฒนาองค์กรไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม (Courageous to Take Moral Action) หมายถึง ความกล้าในการพิจารณาถึงเหตุผลที่เหมาะสมรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะดำเนินการแก้ไขปรับเปลี่ยน พัฒนาให้องค์กรดีขึ้นเมื่อองค์กรไม่มีศีลธรรมหรือผิดกฎข้อบังคับ (Chaleff, 1995 อ้างถึงใน กล้าหาญ ฌ น่าน และกฤษดา เขียววัฒนสุข, 2559)

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงานเอง พนักงานเต็มใจปฏิบัติซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ (สฎายุ ธีระวิชิตระกุล, 2547)

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงานแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี ตรงต่อเวลา ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ มีสำนึกในหน้าที่

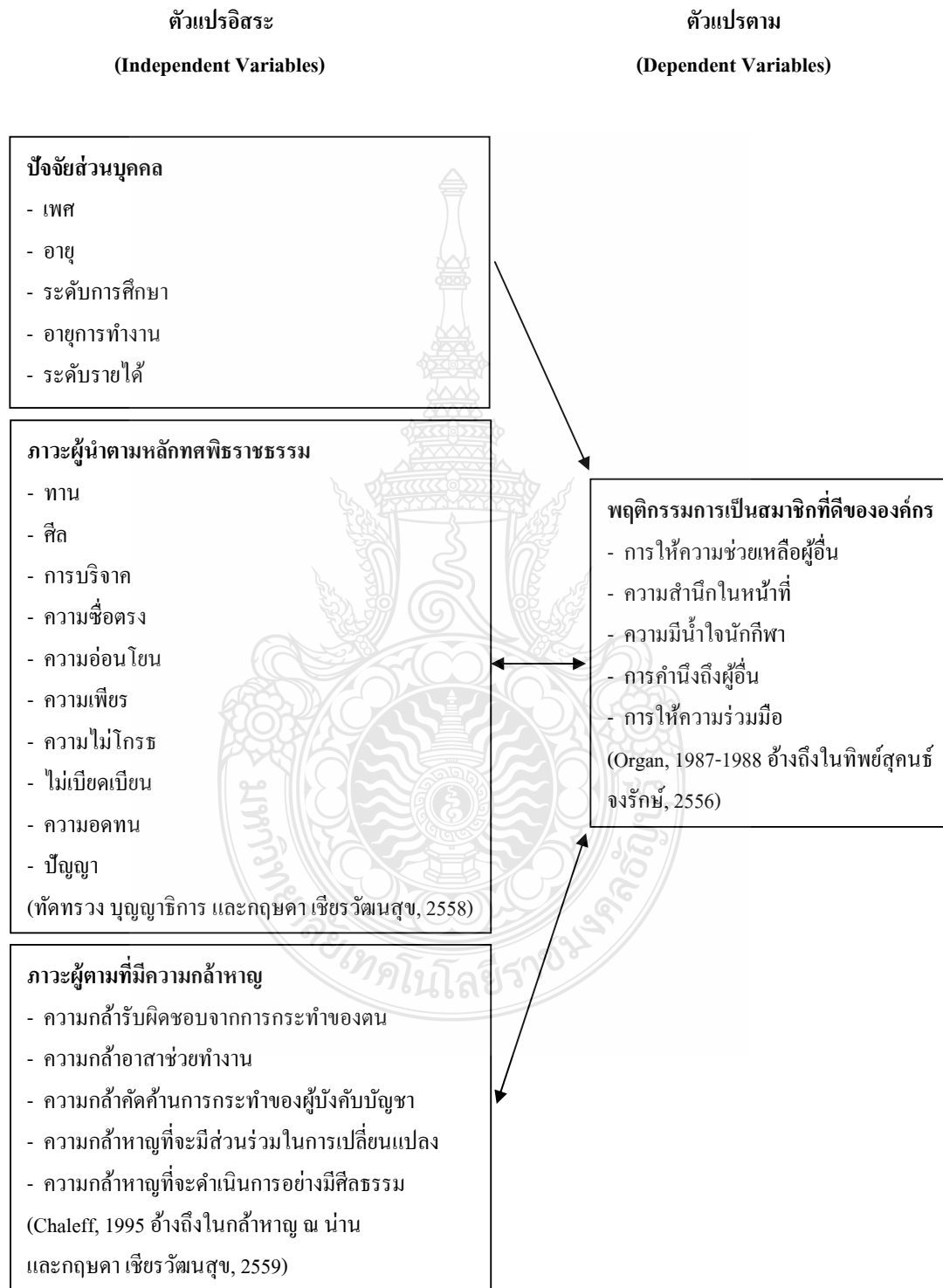
พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กร เคารพสิทธิของบุคคลอื่น ในการใช้สมบัติร่วมกัน

พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การรับผิดชอบและมีส่วนร่วมใน
การดำเนินงานพัฒนาองค์กร มีการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์กร (Organ,
1987-1988 อ้างถึงใน ทิพย์สุคนธ์ จงรัถย์, 2556)



1.6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

1.7.1 สามารถนำผลงานวิจัยที่ได้ ไปปรับปรุงและพัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมการสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.7.2 สามารถนำผลงานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไปวางแผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.7.3 สามารถนำผลงานวิจัยที่ได้ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์กร อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.7.4 ได้ทราบผลงานวิจัยที่ผ่านมาของเรื่องภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่ามีการศึกษาค้นคว้า และมีผลการวิจัยเป็นอย่างไรซึ่งจะนำมาประกอบเหตุผลในงานวิจัยในครั้งนี้

1.7.5 ทำให้เข้าใจทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.7.6 เป็นแนวทางในการพัฒนาในเรื่องที่จะศึกษาช่วยให้เข้าใจผลงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้รู้ว่าการงานวิจัยต่าง ๆ มีทั้งข้อดีข้อเสียและควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดข้อเสีย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้ค้นคว้ารวบรวมเอกสารและบทความจากหนังสือต่าง ๆ รวมทั้งบททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานวิจัยต่อไปโดยศึกษาเนื้อหาดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.6 งานค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารงานในทุก ๆ องค์กร เพราะภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ที่จะช่วยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด Peter Drucker (1954) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรในปัจจุบันจนทำให้มีการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถความรู้ในการนำที่มีประสิทธิผล การขาดซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในองค์กรธุรกิจเท่านั้น ได้มีการขาดแคลนในองค์กรทุกรูปแบบ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) นอกจากนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) ยังกล่าวว่ามีองค์ประกอบหลากหลายที่จะช่วยให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวแต่ภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน (นฤพันธ์ สุริยมนตรี และ ประเสริฐไชย สุขสอาด, 2554)

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรต้องอาศัย ภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำนั้นเป็นจุดศูนย์กลางแห่งพลังของสมาชิกภายในองค์กร จึงเปรียบเสมือนหลักในการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพของงาน และคุณค่าขององค์กร (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายของภาวะผู้นำของนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้หลากหลาย และแตกต่างกัน โดยอาจมีความหมายในเชิงคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม อิทธิพล หรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติความสนใจของแต่ละบุคคล

อรุณ รักธรรม (2527, น. 187) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา นำพาหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

Tannenbaum, Robert, Weschler and Massrik (1961 อ้างถึงใน พวงทิพย์ นวลขาว, 2538, น. 22) กล่าวว่าผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในหลาย ๆ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการชักจูงใจคนในองค์กรให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 285) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหรือบางทีอาจเรียกว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั้นเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะผู้นำเป็นเสมือนดวงประทีปของหน่วยงาน หรือองค์กรเป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์กร จึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ คุณค่าขององค์กรที่มีผลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอีกด้วย ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน่วยงาน ต่อสถาบัน และ โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์กร

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557, น. 10-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตามในแนวทางที่ตนเองพึงปรารถนา ภาวะผู้นำคือการสั่งการและการประสานงานสมาชิกในกลุ่มการทำงาน ภาวะผู้นำ คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้นำกับบุคคลผู้ทำตาม โดยไม่ใช่ถูกบังคับให้ทำ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงกลุ่มบุคคลภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำคือปฏิบัติที่มุ่งเน้นทรัพยากรเพื่อสร้างโอกาสที่พึงประสงค์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, น. 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลอำนาจของบุคคล หรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมพร้อมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

พระธรรมปิฎก (2543, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น ความดีงาม ความรู้สติปัญญา ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานงานและพากันนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามหลักธรรม

ปรัชญา เวลารัช (2523, น. 27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะตามความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคลซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำสามารถทำให้คนอื่นคนส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามปฏิบัติตามการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ

สุเมธ แสงนิมนวล (2552, น. 10) ภาวะผู้นำ คือสภาพของความเป็นผู้นำ ได้ขยายความไว้ว่า “ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง”

Likert Rensis (1961 อ้างถึงใน โฆษิต บุญทวี, 2542, น. 12) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ รูปแบบภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการควรมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดีในขณะเดียวกันนั้นก็ควรมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลในการจูงใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงาน

David Schwartz (1980 อ้างถึงใน รังสรรค์ ดันเจริญ, 2534, น. 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงศิลปะการบอกชี้แนะผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนให้ถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2008) ก็ได้เสริมว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลอื่นในการทำงานเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ และดูบริน (DuBrin, 2010) ก็กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถจูงใจในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุน บุคคลที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่วางไว้

Northouse (2013) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีที่วางร่วมกันไว้ ซึ่งนิยามนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการไม่ใช่คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวผู้นำ แต่เป็นเหตุการณ์ของการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือภาวะผู้นำไม่ใช่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเดียว แต่เป็นสถานการณ์ที่ต้องมีเกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จากนิยามนี้จะพบว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การโน้มน้าว การมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลอื่น หมายความว่า ผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตามได้อย่างไร 2) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการที่จะโน้มน้าวกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันเหมือนกัน และ 3) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ ความใส่ใจต่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน ผู้นำพยายามทุ่มเทพลังของตนไปยังกลุ่มของบุคคลที่พยายามบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำข้างต้น สามารถสรุปให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำได้ว่า หมายถึงกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำมีความสามารถในการจูงใจคนหรือบุคคลอื่นให้ร่วมกันทำงานภายในองค์กรได้ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ผลงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีทักษะความรู้ความสามารถทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ ในการบังคับบัญชาบุคคลภายในองค์กรได้อย่างมีความยุติธรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรางคณา กาญจนพาที, 2556) โดยใช้ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในองค์กรเพื่อปฏิบัติการกิจการงานขององค์กรซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น ๆ โดยได้รับการยอมรับและยกย่องเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นเกิดความไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่อำนวยการ สั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ตรงตามเป้าหมาย (ปนนดา วรการต์-ทิวัดต์, 2555)

1. แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานฐานที่ว่า การที่บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon et al., 1990) ซึ่งพบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น คุณลักษณะ 5 ด้านที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น และ 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะงาน แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Yukl, 2002) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral leadership) จากเหตุผลที่การศึกษาประสบความสำเร็จกับความล้มเหลว ในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่ามีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบมุ่งงาน

3. แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จาก

สถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ติดนั้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman & Zeithaml, 1990) ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ฟิเดเลอร์(Fiedler) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

3.1 แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน

3.2 สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

3.3 ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำ กับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

4. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จุดเริ่มต้นของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นผลงานริเริ่มของควานตันตัน (Downton) เจมส์ เบอร์น (James Burns) และเบอร์นาร์ดี เบส (Bernard Bass) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544) แบบภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และต่อเนื่องกัน โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบบสวินิจัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่าส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า (ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) ทฤษฎีนี้ เกิดขึ้นในช่วง ทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (born not made) คนที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับไม่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน ทุกองค์กร จึงมุ่งหาผู้นำที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่คิดว่าจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จึงพยายามศึกษา คุณลักษณะ โดยการสร้างเครื่องมือวัดสติปัญญาและวัดบุคลิกภาพของบุคคล ในยุคของ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจึงมี

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก สตอกคิลล์ (Stogdill, 1948, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2547, น. 44) ได้วิเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ และ ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่าง พอเพียง ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์นอกจากนั้นสตอกคิลล์ยังสรุปว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความ ต้องการของกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ (อโณทัย จิระดา, 2552)

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership) ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะมาเป็น ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์โดยเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำกระทำ มุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีการศึกษาและพัฒนาทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa state University leadership style) จากการวิจัยของลิปปีทท์และไวท์ (Ronald Lippitt and Ralph White, 1930, อ้างถึงในเนตรพัฒนา ยาวีราช, 2550, น. 94) ถือว่าเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาแบบผู้นำ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรม 3 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตานิยม (Autocratic leadership style) (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) และ (3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire leadership style) จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตานิยม การศึกษาของ Lippitt และ White เป็นการศึกษาพฤติกรรมของ ผู้นำโดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจได้มากน้อยอยู่เพียงใด

2.2 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University leadership style) เริ่มศึกษาในปี 1945 โดยดร.แคโรล ชาเทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ ฟิลและคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีก หลายครั้งโดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สตอกคิลล์ (Stogdill) เป็นต้น การวัด LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือกิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับมิตร สัมพันธ์ (consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake and Roe, 1986, pp. 108-109, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2547, น. 50) 3) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University

of Michigan leadership style) ได้ศึกษาวิจัยตามแนวทางของเรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อ จำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำแบบเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งผลผลิต (Reduction-centered) กับแบบมุ่งคนงาน (Employee-centered) ผู้นำแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงานดูแลการทำงานอย่าง ใกล้ชิดผู้นำแบบยึดลูกน้องจะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ในการวิจัยต่อ ๆ มาลิเคอร์ท พบว่าผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2547, น. 50-51) 4) งานวิจัยของบุคคลอื่น ๆ ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำอื่น ๆ อีก บุคคลที่สำคัญ ๆ เช่น เกทเซล (Getzels) และกูบา (Guba) เบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) เรดดิน (Reddin) เป็นต้น จากแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการทางสังคมเกทเซลและกูบาได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบคือผู้นำสถาบัน (Normative style) ผู้นำทางบุคคล (Personal style) และผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional style) (Getzels and others, 1968, p. 56, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2547, น. 51)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีตัวแบบ ดังนี้

3.1 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ พัฒนาขึ้นโดย Fred E. Fiedler ในปี 1951 จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคคลิกภาพที่เรียกว่า the least-preferred coworker (LPC) scales

3.2 ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและเป้าหมาย พัฒนาขึ้น โดย Robert J. House อธิบายประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการวิจัยที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดจากทฤษฎีความคาดหวังใน 3 องค์ประกอบ คือ EP expectancy, PO expectancy และ valence มาใช้เพื่ออธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมี พฤติกรรม 4 รูปแบบ ดังนี้ คือ

3.2.1 พฤติกรรมแบบชี้แนะ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้ มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงาน คล้ายกับพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานหรือการมุ่งโครงสร้างงาน

3.2.2 พฤติกรรมแบบสนับสนุน กำเนียงถึงฐานะ ความเป็นอยู่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

3.2.3 พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นหรือข้อเสนอแนะ และนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ

3.2.4 พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จกำหนดจุดหมายที่ท้าทายคาดหวังให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีปัจจัยด้านสถานการณ์ 2 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อม

3.3 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน พัฒนาขึ้นโดย Victor H. Vroom และ Philip Yetton ในปี 1973 เป็นแบบที่ช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรมว่า เขาควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด

3.4 ตัวแบบผู้นำเชิงสถานการณ์ พัฒนาขึ้นโดย Paul Hersey และ Kenneth Blanchard ในปี 1977 ระยะเวลาเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ แบ่งพฤติกรรมเป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน ทำอะไร อย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง หรือมากกว่า พฤติกรรมใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ด้านความเต็มใจที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจ เป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ แบบกำกับ แบบขายความคิด แบบมีส่วนร่วม แบบมอบอำนาจ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, น. 15-22)

4. ทฤษฎีบูรณาการ ในช่วงกลางของทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ได้มีการเคลื่อนไปสู่ การบูรณาการโดยนำเอาทฤษฎี ต่าง ๆ เข้ามาบูรณาการกัน หรือเรียกว่า Neo-Charismatic Theory ทฤษฎีนี้พยายามที่จะรวบรวมผลานทฤษฎีคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ เข้าด้วยกันเพื่อ อธิบายความสำเร็จของการชักจูงระหว่างกันของผู้นำและผู้ตาม ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมและ คุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และอธิบายว่าทำไมพฤติกรรมที่เหมือนกัน ของผู้นำอาจมีผลกระทบแตกต่างกันต่อผู้ตาม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 37) Lussier and Achua (2007) ให้ทัศนะว่า ทฤษฎีตามกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระยะ เริ่มแรกมีกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์กร และการสร้างความมีพันธะผูกพันกับ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลัก คุณธรรม ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลัง ตื่นตัวและมุ่ง ก่อให้เกิดการกระทำ แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะ

เพียงพลา ให้อำนาจผู้อื่นและประชาสัมพันธตนเอง เป็นต้น ดังที่ Conger & Kanungo (1998) นักทฤษฎีภาวะผู้นำได้กล่าวถึงลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้นำเชิงศรัทธาว่ามี ในที่นี้เพื่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และแสดงออก 3) ไวต่อความต้องการของสมาชิก 4) กล่าวทำ 5) แสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่ธรรมดา

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์มุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์

4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร Schieltz (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ทัตทรวง บุญญาธิการ และคณะ, 2558)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาโดยตลอดจากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งอาศัยปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ มาสู่ยุคความเชื่อทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งมุ่งงาน และมุ่งคนเป็นสำคัญ เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยเลือกใช้แบบภาวะ ผู้นำตามสถานการณ์เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและเข้าสู่ยุคปัจจุบันภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ ที่เน้นความมีวิสัยทัศน์มุ่งการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงเปลี่ยนค่านิยม และคุณธรรม การบูรณาการภาวะผู้นำอื่น ๆ จนได้พัฒนาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ ผู้นำสามารถนำแนวคิดทฤษฎีภาวะ ผู้นำต่าง ๆ มาเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทในองค์กรของตนเอง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

เมื่อกล่าวถึง “ทศพิธราชธรรม” กลุ่มคนจำนวนมากมักจะเข้าใจกันว่า “เป็นธรรมของพระราชา” หรือ “เป็นหลักปฏิบัติสำหรับพระราชา” เท่านั้น แต่เมื่อวิเคราะห์ตามเจตนารมณ์ของหลักการนี้ตามที่ปรากฏในอัครคัมภีร์ซึ่งเป็นคัมภีร์หลักที่กล่าวถึงที่มาของคำว่า “ราชา” แล้วพบว่า พระพุทธเจ้าไม่ได้ออกแบบหลักการนี้ขึ้นมาเพื่อเป็นหลักปฏิบัติสำหรับกลุ่มคนที่ได้รับการเรียกขาน

โดยเชื่อว่า “ราชา” เท่านั้น หากทรงมุ่งเน้นให้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับ “กลุ่มคนชนชั้นปกครองหรือผู้นำ” โดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นผู้ใดในระดับใดก็ตาม (พระมหากษัตริย์ ธรรมมหาโต, 2556, น. 16)

ทศพิธราชธรรม คือหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารหรือธรรมะสำหรับผู้บริหาร 10 ประการ โดยผู้บริหารควรใช้หลักธรรมนี้เป็นหลักในการบริหาร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ส่วนตนและเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นจะได้ประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่เพราะเสียสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อย เพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่” (พระปลัดธรรม ไชย มะยงค์, สุกัญญ์ ทรัพย์นาวิน และวรวินัย จินดาพล, 2558)

หลักทศพิธราชธรรม หรือหลักปฏิบัติ 10 ประการ ของพระมหากษัตริย์ เป็นหลักการปกครองของกษัตริย์ไทยนับตั้งแต่โบราณกาล ซึ่งยุวกษัตริย์ต่างได้รับการถ่ายทอดจากการศึกษาในวัง เป็นภูมิปัญญาด้านการปกครอง (Wisdom) ที่บูรพกษัตริย์ได้มีการถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น และเป็นปรัชญาหรือหลักการทางการปกครองที่เกี่ยวข้องกับข้อปฏิบัติหรือหลักธรรมวินัยทางพุทธ และจะประกอบด้วยหลักการทางการปกครองคือ ราชสังคหวัตถุ นับแต่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จ เถลิงถวัลย์ราชสมบัติ พระองค์ทรงดำรงอยู่ในทศพิธราชธรรม คือ ธรรมะ 10 ประการสำหรับพระมหากษัตริย์เสมอมา พระราชกรณียกิจน้อยใหญ่ที่ทรงปฏิบัติและพระราชจริยวัตรมากมายที่ทรงประกอบนั้น ยังประโชชน์มหาศาลและเป็นที่ตระหนักในพระมหากษัตริย์คุณเป็นล้นพ้นว่าทรงอุทิศพระองค์เพื่อประเทศชาติและพสกนิกร (การพัฒนาจริยธรรมข้าราชการ, 2551)

พุทธทาสภิกขุ (2549, น. 22-25) กล่าวว่า ทศพิธราชธรรม 10 ประการ เป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความสงบสุข สันติภาพ ความเป็นผู้เป็นอิสระเหนือความทุกข์เหนือปัญหาทุกอย่างทุกประการ

1. “ทานัง” ทาน การให้ในที่นี้หมายถึง ให้วัตถุภายนอกเป็นสิ่งของอะไรต่าง ๆ โดยต้องมีผู้รับโดยตรง มันจึงเป็นการให้ที่เรียกว่า ทานัง คือทาน ให้แล้วมันก็มีผลเป็นความผูกพันเป็นการสร้างสรรค์ความสงบสุข

2. “สัลลัง” สัลลัง ภาวะปกติ สึละ แปลว่า ปกติ ภาวะปกติ ไม่มีอะไรวุ่นวาย รวมทั้งการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดภาวะเช่นนั้นด้วย นี้เรียกว่า สัลลัง สึละ

3. “ปริจาคัง” คือบริจาค คือเป็นการให้ แต่เป็นการให้ในภายในทางจิตใจ ไม่ต้องมีผู้รับก็ได้ มันต่างจากทานัง : ทานัง ให้อย่างมีผู้รับ ปริจาคัง ให้อย่างไม่ต้องมีผู้รับ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน อะไรที่ไม่ควรมีอยู่ในตน บริจาคออกไป ๆ นี้เรียกว่าสละสิ่งที่ไม่ต้องมีผู้รับ ไม่ซ้ำกับคำว่า “ทาน” มักจะอธิบายไปซ้ำกับคำว่าทาน นั่นไม่สำเร็จประโยชน์ “ทาน” ให้ซึ่งวัตถุภายนอก มีผู้รับ “บริจาค” ให้ซึ่งสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ภายในตัวไม่ต้องมีผู้รับ

4. “อาชชะวัง” ความซื่อตรง ความเปิดเผย ไม่เกิดโทษเกิดภัย ไม่เกิดอันตรายใด ๆ เป็นที่ไว้ใจได้ ซื่อตรงตั้งแต่ตนเอง คือความเป็นมนุษย์ของตนเอง และซื่อตรงต่อผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้อง โดยสรุป มันก็เป็นซื่อตรงต่อหน้าที่ ที่จะต้องทำอีกนั่นแหละ ทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้ซื่อตรง ให้เพียงพอ ให้เหมาะสม แก่ความเป็นมนุษย์ นี้เรียกว่าความซื่อตรง

5. “มัททะวัง” มัททะ แปลว่า ความอ่อนโยน ความอ่อนโยนภายนอกคืออ่อนโยนต่อบุคคล ซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เป็นการสร้างสรรค์ซึ่งความรัก ความสามัคคี นี้ก็เป็นความอ่อนโยนภายนอก และความอ่อนโยนภายใน คือความอ่อนโยนของจิตใจคือจิตที่อบรมไว้ดีแล้วมีความเหมาะสมถูกต้อง อ่อนโยนพร้อมที่จะใช้ทำหน้าที่ใด ๆ ก็ได้ เหมือนจี๊ฟั้งที่อ่อนดีแล้ว จะปั่นเป็นอะไรก็ได้ จิตใจที่อ่อนโยนแล้ว เหมาะสมที่จะปฏิบัติธรรมะอันสูงขึ้นไปได้ทุกย่างทุกประการ จนสำเร็จประโยชน์

6. “ตะบั้ง” ตะปะ ตะบะ ปกติหมายถึงวิริยะ ความพากเพียร ความบากบั่นความก้าวหน้า ไม่ถอยหลัง ความไม่หยุดอยู่กับที่ มีคุณสมบัติเฉพาะลาญกิเลสและความชั่วโดยประการทั้งปวง ในที่นี้จะระบุไปยังสิ่งที่เรียกว่าอิทธิบาททั้ง ๔ ประการ ก็ได้ เป็นตะบะเฉพาะลาญกิเลส

7. “อ๊กโกซัง” ไม่โกรธ ตัวหนังสือแปลว่า ไม่กำเริบ ไม่มีความกระกำเริบในภายในคืออกสู่ม อยู่ในใจ ไม่มีความกำเริบภายนอก คือ ประทุษร้ายบุคคลอื่น ไม่กำเริบทั้งภายในไม่กำเริบทั้งภายนอก เรียกว่า “อ๊กโกซัง” ทุกคนก็จะรู้จักได้ง่ายไม่ต้องอธิบาย

8. “อะวิหิงสา” อวิหิงสา ไม่เบียดเบียน ไม่มีการกระทำ อันเบียดเบียนอันกระทบกระทั่งตนเองหรือผู้อื่น เบียดเบียนผู้อื่นนั้นรู้จักกันดี แต่ที่เบียดเบียนตนเองนี้บางทีก็ไม่ค่อยจะรู้จัก คือถ้าเป็นการทำตนเองให้ลำบากเปล่า ๆ ก็เป็นการเบียดเบียนตนเอง เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นจะต้องทำ ไม่จำเป็นจะต้องทำตนเองให้ลำบาก เหมือนที่ทำกันเกินกว่าเหตุ ทำแต่พอดีก็ไม่ต้องมีความลำบาก ถึงจะมีความลำบากก็ไม่ใช่ว่าเป็นความลำบากที่ว้าเหวี่ที่จะทนทานหรือจะกระทำได้

9. “ขันติ” ขันติ อคทน รอได้ คอยได้ คำนี้บางทีก็แปลว่าความสมควรมันก็มีความหมายเดียวกันแหละ เพราะเราอคทนได้ คอยได้ ก็สมควรแก่ความเป็นผู้ที่ทำอะไรได้สำเร็จ ถ้าไม่อคทน รอไม่ได้ คอยไม่ได้ ก็เป็นบ้าตลอดเวลา ยิ่งเป็นผู้ใหญ่เท่าไรจะยิ่งต้องอคทนเท่านั้น อย่าเข้าใจว่า จะต้องเอาความอคทน หรือต้องอคทนนั้นไปไว้แก่ฝ่ายผู้น้อยนั้น ไม่ถูก ยิ่งเป็นผู้ใหญ่ จะยิ่งต้องอคทนต่อความโง่ของผู้น้อย เพราะผู้น้อยเขามักจะเป็นคนโง่ เป็นคนโง่ไม่สมประกอบ หรือไม่สมารถใด ๆ เท่ากัน ทำให้เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งทำให้ฝ่ายผู้ใหญ่ต้องอคทน ถึงรู้ไว้ว่าความอคทนเป็นเรื่องของฝ่ายผู้ใหญ่ ไม่ใช่ฝ่ายผู้น้อย ยิ่งเป็นผู้ใหญ่มากเท่าไรยิ่งจะต้องอคทนมากขึ้นเท่านั้น ยังมีผู้อยู่ในบังคับบัญชามากเท่าไร ยิ่งจะต้องมีความอคทนมากขึ้นเท่านั้น มิฉะนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จจากแนว

แห่งความถูกต้อง คำว่า พิรุช หมายถึงความว่า ผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้องที่จะนำมาซึ่งจะนำความ ผิดพลาด คืออันตราย หรือทุกข์โศกโดยประการทั้งปวง

10. “อะวิโรชณะ” แปลว่า ไม่มีอะไรที่พิรุช คือ ผิดไปจากทางที่ควรจะเป็น คำว่าไม่มีอะไร พิรุชนี อาจจะทำให้ความออกไปได้ ถึงตัวเป็น สัมมันตะ คือ ความถูกต้อง 10 ประการ ได้แก่ อริยมรรค มีองค์ 8 ประการ คือ ถูกต้องในความคิดความเห็น ถูกต้องในความปรารถนา ถูกต้องในการ พุดจาถูกต้องในการทำงาน ถูกต้องในการดำรงชีพ ถูกต้องในการพากเพียร ถูกต้องในการมีสติควบคุม ตัว ถูกต้องในความมีสมาธิคือจิตอันมั่นคง และในที่สุด ก็มีความถูกต้องในเรื่องของความรู้ขั้นสุดท้าย และก็ถูกต้องในผล คือความหลุดพ้นจากความทุกข์อย่างถูกต้อง นี้ คำว่า “ไม่มีพิรุช” คือมีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกอย่างทุกประการ ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง สมกับที่อยู่เป็นข้อรังท้ายข้อสำคัญ ที่สุดมักจะอยู่รังท้ายอย่างนี้แล้ว “อะวิโรชณะ” ความไม่มีอะไรพิรุชนีเป็นเรื่องปัญหา อย่าได้เข้าใจว่า ทำไมในทศพิธราชธรรมทั้ง 10 นี้ ไม่มีคำว่าปัญญา มีข้อปัญญา ปัญญาอย่างยิ่งที่ข้อสุดท้าย คือ “อะวิ โรชณะ” ความไม่มีอะไรพิรุช เป็นอันว่าหลักสำคัญทั้งหมดมีอยู่ในทศพิธราชธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญาเป็นตัวพรหมจรรย์ในพระพุทธศาสนาดังนั้นทศพิธราช ธรรมจึงประกอบด้วยอยู่ด้วยไตรสิกขาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

พระชัยวัฒน์ ธมฺมวฑฺฒโน (2552, น. 17-20) กล่าวว่า คำว่า “ทศพิธราชธรรม” เป็น คุณธรรมที่ โบราณบัณฑิตได้บัญญัติไว้ก่อนสมัยพุทธกาล ซึ่งพระมหากษัตริย์ในอดีตได้ทรงถือปฏิบัติ มา เป็นพระราชจริยาวัตร แม้บุคคลผู้มีใช้พระเจ้าแผ่นดินก็ควรเจริญรอยตาม โดยนำเอาหลักธรรม 10 ประการนี้มาปฏิบัติในการบริหารการปกครอง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความ สวัสดิ์ใน สังคม ตามอุดมการณ์แห่งการปกครองยิ่ง ๆ ขึ้นไป อันว่าคุณสมบัติของนักบริหารหรือ นักปกครอง หรือ ผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ตั้งแต่พระราชมหากษัตริย์ตลอดจนนักบริหารหรือนัก ปกครองทั่วไป ที่ เรียกว่า ทศพิธราชธรรม มีทั้งสิ้น 10 ประการ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2548, น. 240-241) ทศพิธราชธรรม คือ ธรรมของ พระราชา, กิจวัตรที่พระเจ้า แผ่นดินควรประพฤติ, คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง, หรือธรรมของ นักปกครอง ประกอบด้วย

1. ทาน (การให้) คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญ สาธารณประโยชน์
2. ศีล (ความประพฤติดีงาม) คือ สำรวมกายและวจีทวาร ประกอบแต่งการสุจริตรักษาจิตดี คุณ ให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์

3. บริจาค (การบริจาค) คือ เสียสละความสุขสำราญ ตลอดจนชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

4. อาซหวะ (ความซื่อตรง) คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดย สุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

5. มัททวะ (ความอ่อนโยน) คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้าง ถือองค์มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้ความรักภักดี

6. ตปะ (ความทรงเดช) คือ แผลพหาก็เสด็จค้นหา มิให้เขามาครอบงำอำยัจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร

7. อักโกธะ (ความไม่โกรธ) คือ ไม่กริ้วกราด ลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้ วินิจฉัยความและกระทำกรรมต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรมเนียม เมตตาประจําใจ

8. อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน) คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีด หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษ อาชญาแก่ประชาราษฎร์ เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9. ขันติ (ความอดทน) คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อย หน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกข่มขู่กักขังด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมัดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรรมที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10. อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรมดา) คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมดงที่ ไม่มี ความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ร้าย ลากสักการะ หรืออิฏฐารมณ์อันอิฏฐารมณ์ใด ๆ สติมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการ ปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

กมล ฉายาวัดชนะ (2549, น. 42-46) กล่าวว่า ทศพิธราชธรรมเป็นธรรมปฏิบัติ 10 ประการของผู้ที่จะเป็นพระราชาที่ดีตามแนวการบริหารในปัจจุบัน อาจนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ 10 ประการ สำหรับการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีแนวปฏิบัติทั้ง 10 ประการ ดังกล่าว มีสาระสำคัญ คือ ทศพิธราชธรรม เป็นสิ่งจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความสงบสุข สันติภาพ ความเป็นผู้มีอิสระเหนือความทุกข์และเหนือปัญหาทุกอย่าง

วิศิษฐ เสดกฤษกร กล่าวว่า พระเจ้าอยู่หัวฯ ไซ่ไรเป็นตำราในการทำงานของท่านท่านไม่เคยรับสั่ง อยากรู้ลองไปค้นเอา พระบรมราโชวาทที่พระราชทานในโอกาสต่าง ๆ มาอ่านแล้วจะพบว่า ตำราแฝงอยู่ในนั้น ผมเองใช้เวลาหลายปีกว่าจะตระหนักว่า พระเจ้าอยู่หัวทรงมีตำรา เป็นตำราที่ท่านทั้งหลายต้องศึกษาขาดไม่ได้ คือ ทศพิธราชธรรม ซึ่งอยู่ในพระไตรปิฎก“ทศพิธราชธรรม” แปลว่า

ธรรมะของพระราชา แต่ขอให้เข้าใจตรงกันว่า ใครก็ตาม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปกครองบ้านเมือง ต้องใช้ธรรมะข้อเดียวกันนี้ด้วย เพราะฉะนั้นท่านทั้งหลายที่นั่งอยู่ข้างหน้าผมเวลานี้ ต้องรู้จัก ทศพิธราชธรรม ทั้งหมด แล้วขอแนะนำว่า ต่อไปนี้ขอให้ใช้โดยเสด็จพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพราะท่านกำลังทำงานถวายพระเจ้าอยู่หัวอยู่ ทำงานอย่างเดียวกับพระเจ้าอยู่หัวแต่ในขอบเขตที่แคบ ลงมา ปริมาณอาจจะน้อยกว่า ในหลวงรับผิดชอบทั้งประเทศแต่ท่านทั้งหลายรับผิดชอบเพียงท้องถิ่น ของท่านเท่านั้น

ทศพิธราชธรรม 10 ประการ หลักการทั้ง 10 ข้อนี้ เป็นหลักปฏิบัติสำหรับการกำกับ ควบคุม และพัฒนาอารมณของผู้ंनाให้มีความฉลาดทางอารมณ์มากยิ่งขึ้น เหตุผลสำคัญเพราะผู้นำ หรือผู้ที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความพอใจตามที่เรียกกันว่า “ราชา” นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมี “จิตใจที่สงบ นิ่ง” ในขณะที่เผชิญหน้ากับอารมณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบจิตใจของตัวเอง ความนิ่งจึงมีผลต่อการ ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นราชา (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2556, น. 83)

สำหรับแนวคิดและหลักการปฏิบัติของการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักทศพิธราชธรรมนั้น มีการ นำไปปฏิบัติกัน ในองค์กรของราชการอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เนื่องจาก การเป็น “ข้าราชการ” นั้น มีความหมายถึง ผู้ทำงานให้กับพระราชา ดังนั้นจึงควรที่จะปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารของ พระราชาซึ่งหมายถึง พระมหากษัตริย์ นั่นเองดังนั้นหลักการเป็นข้าราชการที่ดีหรือคนดี การเป็น ข้าราชการที่ดี และคนดีนั้น จึงควรมีการน้อมนำหลักการบริหารของพระราชามายึดถือปฏิบัติ ดร. สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา ได้ประมวลไว้ในหนังสือ “หลักธรรม หลักทำ ตามรอย พระยุคลบาท 10 ประการ” (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2551) ดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 ทำงานอย่างผู้รู้จริงและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรง เน้นในเรื่อง “ความรู้” หรือความเป็น ผู้รู้จริง ก่อนที่จะทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจเพื่อประชาชนใน ทุกเรื่อง ทรงศึกษา หาความรู้เป็นอันดับแรก โดยจะทรงค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ศึกษาอย่างละเอียด ในแต่ละเรื่อง เมื่อพร้อมแล้วจึงลงมือทำ ทุกคนจึงควรเป็นผู้รู้จริงในการทำงานเพื่อให้ผลงานเป็นที่ ยอมรับและบังเกิดผลดีต่อทุกฝ่าย

ข้อที่ 2 มีความอดทน มุ่งมั่น ยึดธรรมะและความถูกต้อง ตลอดระยะเวลา 60 ปี ที่ทรงงาน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงถือเรื่องความถูกต้องยิ่งกว่าสิ่งใด นอกจากนั้นยังทรงทนเผชิญปัญหา นานัปการโดยรับสั่งว่าตามปกติโครงสร้างทั่ว ๆ ไปของสังคมจะเป็นรูปพีระมิด มีพระเจ้าแผ่นดิน เปรียบเหมือนอยู่บนยอดพีระมิด แต่โครงสร้างของสังคมไทยเป็นพีระมิดหัวกลับ คือ พระเจ้าแผ่นดิน แทนที่จะอยู่บนยอดกลับต้องมารองรับทุกอย่างที่ก้นกรวยแทน ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล จึงกล่าวไว้ใน หนังสือว่า “เพราะฉะนั้น เรื่องความอดทนนั้น ขอให้มองพระเจ้าอยู่หัวไว้แล้วพยายามทำตามให้ได้”

ข้อที่ 3 ความอ่อนน้อมถ่อมตน เรียบง่าย และประหยัด พระบรมฉายาลักษณ์ที่ประชาชนชาวไทยพบเห็นจนชินตาก็คือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในฉลองพระองค์สูทแบบเรียบง่าย สะพายกล้องที่พระสวามี ในพระหัตถ์เต็มไปด้วยเอกสาร น้อมพระวรกายไปหาประชาชนเพื่อทรงสอบถามทุกข์สุขและปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมักจะทรงประทับบนพื้นเดียวกันกับประชาชนเสมอ ข้าราชการจึงสมควรปฏิบัติตนในข้อนี้ให้ได้

ข้อที่ 4 มุ่งประโยชน์คนส่วนใหญ่เป็นหลัก ตลอดระยะเวลา 60 ปีที่ทรงงานพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง โดยไม่ทรงคำนึงถึงพระวรกายเลยแม้แต่น้อย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เล่าไว้ในหนังสือว่า “เคยเข้าไปขอพระราชทานพร บอกวันนี้วันเกิดพระพุทธเจ้าค่ะ ขอพระราชทานพรพระราชทานว่าอย่างไร ขอให้มั่งมีร่างกายที่แข็งแรงเพื่อสามารถทำประโยชน์ให้กับคนอื่นเขาได้ ขอให้มีความสุขจากการทำงาน และขอให้ได้รับความสุขจากผลสำเร็จของงานนั้น” เห็นได้ว่า ทุกสิ่งในพระราชดำริ และที่ทรงปฏิบัติเป็น ไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมทั้งสิ้น

ข้อที่ 5 รับฟังความเห็นของผู้อื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล กล่าวไว้ในหนังสือว่า ในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษาปี 2546 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสเตือน ทุกฝ่ายให้ “นั่งปรึกษาหารือกัน ฟังเขาแสดงเหตุผลแสดงผลออกมา แล้วเราแสดงเหตุผลแสดงผลออกไป แล้วดูซิเหตุผลอันไหนจะยอมรับได้ถูกต้องมากกว่า และเมื่อตกลงกันแล้วก็เลิกเถียงกันต่อลงมือปฏิบัติเลย” โดยเฉพาะเมื่อจะทำอะไรให้นึกถึง “บ้าน” ซึ่งก็คือ “บ้านเมือง” หรือ “แผ่นดินไทย” ให้มากที่สุด

ข้อที่ 6 มีความตั้งใจจริงและขยันหมั่นเพียร พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมุ่งมั่นในเรื่องที่ทรงปฏิบัติมาก ทรงงานทุกวัน ไม่มีวันเสาร์ วันอาทิตย์ ไม่มีกลางวัน กลางคืน และทรงเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านดนตรี ด้านกีฬา ด้านเกษตร และอื่น ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะข้าราชการจึงต้องมีจิตสำนึกในการบริการ มีความขยัน และตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อประชาชน

ข้อที่ 7 มีความสุจริตและความกตัญญู ทรงแสดงให้เห็นประจักษ์ในเรื่องของความกตัญญูต่อพระราชมารดา ต่อแผ่นดิน และต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์โดยเฉพาะส่วนรวม ทรงเตือนให้ยึดสิ่งนี้ไว้เพราะเป็นเรื่องที่จำเป็น มีความสำคัญ และมีคุณค่ายิ่ง

ข้อที่ 8 พึ่งตนเอง ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง พึ่งตนเอง หรือเศรษฐกิจพอเพียงคือ การวางเส้นทางชีวิตของตนเองให้เรียบง่าย ธรรมดา และเดินสายกลาง เป็นทฤษฎีสำคัญที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานแก่ประชาชนชาวไทย โดย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล กล่าวไว้ในหนังสือว่า “เศรษฐกิจพอเพียงนี้ พระเจ้าอยู่หัวบอกว่าคำที่สำคัญที่สุดในเรื่องราวที่อธิบายมานี้คือคำว่า “พอ” ทุกคนต้องกำหนดเส้นความพอให้กับตนเองให้ได้ และยึดเส้นนั้นไว้เป็นมาตรฐานของตนเอง”

ข้อที่ 9 รักประชาชน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงรักประชาชน และทำงานเพื่อประชาชน ครั้งหนึ่งมีรับสั่งกับ ดร.สุเมธ ตันติเวชกุลว่าทรง “ทำราชการ” ดังนั้น คนที่ “รับราชการ” ซึ่งถือว่า รับงานของราชามาทำต่อ สิ่งแรกที่ต้องทำ ก็คือต้องรักประชาชน และทำงานเพื่อประชาชน เจกเช่นเดียวกับพระองค์

ข้อที่ 10 การเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล กล่าวไว้ในหนังสือว่า “ผู้โหม บ้านเมืองอยู่รอดมาได้ทุกวันนี้เพราะอะไร เพราะคนไทยเรายัง “ให้” กันอยู่” ทั้งนี้ เพราะคนในครอบครัวยังรักและดูแลกัน คนในชุมชนยังเอื้อเฟื้อกัน ข้าราชการยังให้บริการแก่ประชาชนและทุกคนยังรวมตัวช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งยากจะหาได้ที่ไหนในโลกนี้ (ทัตทรวง บุญญาธิการ และคณะ, 2558)

ผู้นำและนักปกครองที่นำหลักทศพิธราชธรรมมาใช้ในการบริหารและปกครองบริหารของตน ในสังคมหรือในองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ก็จะทำให้เกิดความอยู่ดีมีสุขและเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อทุก ๆ คน ต่อองค์กร ต่อสังคม และต่อประเทศชาติอีกด้วย (พนพ เกษามา, 2556 น. 23) หลักทศพิธราชธรรมเป็นธรรมของนักบริหาร ถ้าบุคคลใดสามารถนำไปใช้ได้ครบทุกข้อ หรือว่าข้อใดข้อหนึ่งย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนรวมและส่วนของแต่ละบุคคล และยังเป็นธรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีทั้งของชาติและคนดีของสังคมอีกด้วย (ภาณุพล ภูษา, 2554)

สำหรับหลักทศพิธราชธรรมไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าต้องเป็นพระมหากษัตริย์เท่านั้นที่ต้องประพฤติปฏิบัติตาม แต่แท้จริงหลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักคุณธรรมที่ผู้ปกครองพึงจะต้องปฏิบัติเพื่อเป็นพื้นฐานของความสุข ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอย่างแท้จริง (ทัตทรวง บุญญาธิการ และคณะ, 2558) หลักทศพิธราชธรรมนี้สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน ปฏิบัติการ ตลอดจนบุคคลทั่วไปทุกระดับชั้น และทุกองค์กรหน่วยงาน เพราะในการปฏิบัติงานในทุกระดับนั้นย่อมมีการทำงานกันเป็นทีม หรือกลุ่มคนไม่ว่าจะมีตำแหน่งเดียวกันหรือต่างก็มีผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมในตัวบุคคลจะช่วยกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นเต็มใจปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมจริยธรรมเพื่อความสำเร็จของกลุ่มและ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม

Kelley (1992) ได้ให้นิยาม “ภาวะผู้ตาม” หมายถึงผู้กระทำการหรือแสดงออกโดยใช้สติปัญญาอย่างเป็นอิสระ มีความกล้าหาญ และมีสำนึกแห่งจริยธรรมสูง Chaleff (1995) และ Dixon (2003) เสริมว่า ผู้ตามมิได้เป็นสิ่งเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา โดย คาเลฟฟ์ อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้ตาม

คือผู้ที่มีความมุ่งหมายเดียวกับผู้นำมีความเชื่อในเป้าหมายที่องค์กรที่ตนรวมอยู่มุ่งจะบรรลุ และหวังให้ทั้งผู้นำและองค์กรของตนบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายนั้น ดิกชัน ระบุว่า ผู้ตามอุทิศร่างกายและจิตวิญญาณ เพื่อจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ทั้งยังกล่าวว่า ผู้ตามเป็นสถานะ มิใช่ตำแหน่ง (ศิริ จุลานนท์, 2551, น. 9-10)

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2548) กล่าวว่าผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่แสดงบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนรับคำสั่ง และรับมอบหมายงานจากผู้นำเพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้ตามคือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้นำให้สำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร ผู้ตามจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลที่เป็น ผู้ตาม ที่แสดงถึงความเข้มแข็ง มีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ดื้อรั้น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทนไม่แข็งข้อต่อผู้บังคับบัญชา

พวงรัตน์ บุญญานูรัตน์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง สิ่งที่ควรมีเพื่อการแสดงบทบาทของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงต่อกลุ่มหรือองค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง สนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร หรือตามวิสัยทัศน์

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) กล่าวว่าภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็น ผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำรวมทั้งไม่คัดค้าน และเป็นปฏิบัติต่อผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นภาวะผู้ตาม จึงเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยใช้สติปัญญา มีความกล้าหาญ และมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของผู้นำและองค์กร แต่ภายใต้สภาวะการณ์และเงื่อนไข จึงทำให้แสดงบทบาทในฐานะผู้ตาม (สุกัญญา มีสมบัติ, 2557) ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น เมื่อผู้นำทำการตัดสินใจจะกระทำภารกิจใด ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ผู้ที่จะรับคำสั่งในการตัดสินใจของผู้นำไปดำเนินการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจจากการตัดสินใจของผู้นำนั้นก็คือ ผู้ตาม ดังนั้นผลสำเร็จของภารกิจจากการตัดสินใจของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นสำคัญ (ชิตี ชิตีเสรี, 2557)

มีแนวความคิดในการจำแนกผู้ตามที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยนักวิชาการและนักคิดที่ให้ความสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้ตาม ดังเช่น (แบบภาวะผู้ตาม, 2550) ทาวน์เซนด์ (Townsend, 1999) แบ่งผู้ตามออกเป็น 2 ประเภท ผู้ตามในลักษณะขี้นัยน ภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตาม ที่มุ่งเน้นการทำตามผู้นำ เรียกว่า ผู้ตามแบบ ผู้สนอง (passive followership) ในทางตรงข้ามผู้ตามในลักษณะที่มี

ความสัมพันธ์กับผู้นำในด้านที่ส่งเสริมให้เกิด ความเข้าใจ และสร้างความสำเร็จ ถูกเรียกว่า ผู้ตามแบบ ผู้ริเริ่ม (active follower)

Chaleff (1995) แนะนำการแบ่งประเภทผู้ตามแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ ผู้ตามแบบนิ่งเงียบ (mute follower) และ ผู้ตามแบบกล้าหาญ (courageous follower) ผู้ตามแบบนิ่งเงียบคือผู้ไม่มีความกล้า หรือทักษะเพียงพอที่จะขัดขึ้น โต้เถียง หรือท้าทายเมื่อผู้นำเป็นฝ่ายผิด ผู้ตามในลักษณะนี้ยืนยันภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตาม ทำให้ภาวะผู้ตามกลายเป็นสิ่งที่ไม่ควรค่าแก่การศึกษาทำความเข้าใจ ในอีกลักษณะซึ่งเป็นผู้ตามที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ได้แก่ ความกล้าที่จะร่วมรับผิดชอบ (courage to assume responsibility) ความกล้าที่จะบริการ (courage to serve) ความกล้าที่จะท้าทาย (courage to challenge) ความกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิรูป (courage to participate in transformation) ความกล้าที่จะออกจากตำแหน่ง (courage to leave) คาเลฟฟ์ ให้ความสำคัญอย่างมากกับความกล้าหาญว่าเป็นสิ่งที่แบ่งแยก ประสิทธิภาพของผู้ตาม

เคลลีจัดแบ่งประเภทภาวะผู้ตาม โดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติ ดังต่อไปนี้ (Kelley, 1992 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 220)

มิติที่ 1 เป็นคุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์” (independent, critical thinking) กับ “ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์” (dependent, uncritical thinking) กล่าวคือบุคคลที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีความอิสระนั้นจะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่น ในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะเป็นบุคคลที่ให้ความระมัดระวังอย่างสูงต่อการกระทำของตนเองและผู้อื่น เป็นบุคคลที่จะสามารถให้น้ำหนักของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยการเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มและวิธีการแปลกใหม่ แต่ในทางตรงกันข้าม บุคคลประเภทที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นและขาดความคิดสร้างสรรค์ (dependent, uncritical thinking) จะเป็นคนที่ไม่อาจมองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่าที่ถูกกำหนดให้ องค์กรไม่อาจพึ่งพามองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่านี้ และเป็นคนที่มองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่าที่ถูกกำหนดให้องค์กรไม่อาจพึ่งพามองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่านี้ และเป็นคนที่รับคำสั่งหรือความคิดของผู้นำโดยขาดการคิดไตร่ตรอง

มิติที่ 2 เคลลี ได้กำหนดให้เป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่เกี่ยวกับด้าน “ความกระตือรือร้น” (active behavior) กับ “ความเฉื่อยชา” (passive behavior) ผู้ที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้นจะสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ที่จะแสดงพฤติกรรมสนใจงานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมายมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ชอบการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจแต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (passivity) จึงตรงกับความเกียจคร้าน (laziness) คนที่มีพฤติกรรม

เฉื่อยชาจะไม่ชอบทำอะไรเกินกว่าที่กำหนดให้ทำ และมักปฏิเสธความรับผิดชอบเพิ่มเติม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 220)

เคลลี่ได้จัดความสัมพันธ์แบบภาวะผู้ตามขึ้น 5 แบบ ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน (alienated follower) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (passive follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (conformist follower) ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (pragmatic survivor) และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (effective follower)

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) ผู้ตามแบบนี้มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (passive) แต่มีความอิสระ (independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (critical thinking) สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาก่อน แต่ต่อมาเกิดแตกหักกันขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามแบบนี้จึงใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อน ขององค์กรและของผู้บังคับบัญชาตลอดถึงผู้อื่นด้วยการพูดจาเชิงเยาะเย้ยถากถาง ผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

2. ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower) เคลลี่ เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “ผู้ตามแบบรับผม” (yes people) เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น (active) ในงานขององค์กรแต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบปรับตามจะยินยอมทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างาน นั้นจะมีลักษณะอย่างไร เต็มใจเข้าร่วมโดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่ตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร บางครั้งแม้จะเป็นการเสี่ยงต่ออันตรายก็ตาม สิ่งที่ผู้ตามแบบปรับตามกังวลมากที่สุดคือ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบปรับตามเป็นผลผลิตที่เกิดจากระบบบริหารแบบเผด็จการที่เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ โดยมีผู้นำประเภทที่มองข้อเสนอแนะของลูกน้องว่าเป็นเรื่องคุกคามและท้าทายต่ออำนาจตน

3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic survivor follower) ผู้ตามแบบนี้มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้งสี่แบบ แต่จะเลือกใช้แบบหนึ่ง แบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ขณะนั้นว่าแบบผู้ตามใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะเกิดมากในขณะที่องค์กรอยู่ในสภาวะกำลังสิ้นหวัง ผู้ตามต่างดิ้นรนตนเองโดยทำอะไรก็ได้เพื่อให้ตนอยู่รอดได้โดยปกตองค์กรทั่ว ๆ ไปจะมีพนักงานประมาณ 25 - 35 เปอร์เซ็นต์ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดที่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ โดยยึดถือคำขวัญว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าต้องเสียใจภายหลัง” (Better safe than sorry) เป็นผู้ตามที่ไว้ใจยืนยันที่แน่นอนของตน แต่จะเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตน มักพบบุคคลประเภทนี้ในวงการ

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) เป็นผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระ(ชอบพึ่งพาผู้อื่น) และความคิดสร้างสรรค์ เคลลี่ เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “แกะ” (sheep) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย แล้วหยุด หากจะให้ทำต้องบอกหรือสั่งใหม่และกว่างานจะคืบหน้าได้ ต้องใช้การติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้ตามแบบนี้ปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาวะของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า การที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามทำผิด

5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective follower) ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาขององค์กร เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (self - management) มีความสามารถวิเคราะห์เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูง ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

คุณลักษณะของผู้ตาม (The qualities of follower) เคลลี่ (Kelley, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, น. 223) ได้สรุปคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ในบทความเรื่อง “In Praise of Followers” ลงในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 1988 ไว้ 4 ประการดังนี้

1. ความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (self - management) เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการเป็นนายตนเองกล่าวคือ สามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ และสามารถทำงานได้ดี โดยปราศจากการตรวจตรา ใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ในการมอบหมายความรับผิดชอบเป็นผู้ที่รู้จักประมาณศักยภาพ และอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกพฤติกรรมหนึ่งของผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพที่พบในผลการศึกษาวิจัยของ เคลลี่ดังกล่าวได้แก่ การรู้สึกเป็นอิสระ (independent) ทำให้ผู้ตามประเภทนี้ปฏิบัติงานเสมือนไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของใคร จะมีความรู้สึกที่เท่าเทียมกับผู้นำ จึงมีแนวโน้มกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยแม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตาม และจะไม่เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชา หรือ โครงสร้างองค์การในขณะเดียวกันก็มีความเชื่อว่า ผู้นำของตนเองควรเป็นบุคคลที่สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้ตามได้ เมื่อข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของตนชอบด้วยเหตุผลและดีกว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพจะมั่นคงต่อเป้าหมาย ต่อความต้องการของทีมงานและองค์กร ในทางตรงข้ามผู้ตามที่ไม่มีประสิทธิภาพจะผูกมัด

ตนเองอย่างเหนียวแน่นกับสายงานบังคับบัญชา วางตนยอมเป็นผู้เชื่อฟังที่ดี แต่รู้สึกหวั่นไหวเกรงว่าตนจะสูญเสียอำนาจหรือสถานภาพ จึงพยายามเอาอกเอาใจผู้นำเพื่อวัตถุประสงค์ของตน ความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตามประเภทนี้จะบ่อนทำลายการทำงานแบบทีมงานลงในที่สุด

2. มีความผูกพัน (commitment) ปกติผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะผูกพันตนเองอยู่กับบางสิ่งบางอย่างเช่น ผูกพันต่อวิธีการ ผลผลิตต่อองค์กร หรือแนวคิดที่นอกเหนือจากความเป็นอยู่และอาชีพปกติของตน ผู้นำบางคนมักจะตีความเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ตามผิดพลาด จึงชอบอ้างอำนาจของตนต่อผู้ตาม รวมทั้งพยายามทำให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อตนแทนการภักดีต่อเป้าหมายขององค์กร แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรก็ตามที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพันหรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจ ผู้ตามแบบนี้อาจถอนการสนับสนุนของตน ไม่โดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่ก็ใช้วิธีใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนผู้นำขึ้นก็ได้ ความผูกพันมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ในแง่ดีก็คือความผูกพันเป็นสิ่งที่แพร่ขยายจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งได้ เพราะทุกคนต่างอยากทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีทั้งชีวิตและจิตใจให้แก่งาน ทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มสูงและสามารถดึงดูคนที่ออกนอกกลุ่มนอกทางกลับมารวมผูกพัน ส่งผลให้งานราบรื่นลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย ผลพลอยได้ของผู้นำจากความผูกพันก็คือสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจการเพิ่มพลัง และความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่เป็นข้อเสียก็คือหากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใช่เป็นเป้าหมายขององค์กรแล้ว อาจส่งผลเสียหายตามมา ผู้นำที่มีผู้ตามในลักษณะหลังนี้ จะประสบความยุ่งยากใจและอาจสูญเสียการควบคุมองค์กรของตนได้ เนื่องจากผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นบุคคลประเภทที่ไฟแรง ที่จงรักภักดีต้องการให้องค์กรของตนบรรลุเป้าหมาย แต่ก็เปราะบางที่อาจทิ้งองค์กรไปได้เช่นกัน หากไม่ได้รับการตอบสนองดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรหาหนทางใช้พลังความผูกพันที่ผู้ตามมีต่อองค์กรสูงอยู่แล้ว มาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามดังกล่าว

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตน (competence and focus) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน เป็นบุคคลที่ปกติจะมีมาตรฐานการทำงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร และจะมีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตน อย่างไรก็ตามอาจมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่บ้างที่รอคอยว่าเมื่อไรการฝึกอบรมและการพัฒนาจึงจะมาหาตนในลักษณะของการศึกษาแบบ “บังคับป้อน” (force - fed) กล่าวคือ ถ้าไม่ถูกส่งไปเข้าสัมมนา ก็จะไม่มียอมไปจึงทำให้ความสามารถและทักษะที่เคยมีเสื่อมถอยลงบุคคลเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ นอกจากนี้ผู้ตามแบบนี้มีประสิทธิผลยังเต็มใจในการรับงานพิเศษเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ก่อนอื่นเขาจะเริ่มทำงานหลักที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุดให้เสร็จ

เสียก่อน ผู้ตามประเภทนี้มักจะประเมินความสามารถของตนในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งได้ดี และมีความพร้อมที่จะช่วยทีมงานของตน ดังนั้น หากได้รับงานเพิ่มเติมที่ตนเห็นว่าไม่ถนัด และมีคนอื่นที่มีความสามารถเหนือกว่า ผู้ตามแบบนี้ จะกล้าบอกความจริงแก่ผู้นำเพื่อมิให้องค์กรเสียหาย และพร้อมสนับสนุนพนักงานคนอื่นที่มีความถนัดกว่า โดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นคู่แข่งกันแต่เป็นเพื่อนร่วมงานของตน

4. ความกล้า (courage) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (credible) เชื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้จะวางตนเองในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยต่าง ๆ ที่ไว้วางใจได้ เป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ กล้ารับผิดและให้เกียรติในความสำนึกแก่ผู้อื่น เป็นผู้ที่มิมีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตนและพร้อมที่จะยื่นหยัดต่อความเชื่อดังกล่าวจากคุณลักษณะการมองปัญหาได้ลึกซึ้ง การเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา และไม่ขาดคิ้วของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้นำและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ต้องเชื่อสัตย์และเปิดเผยโปร่งใส ตามไปด้วย ดังนั้น หากมองอีกแง่มุมที่ตรงกันข้าม แน่แน่นอนที่สุดว่าผู้ตามแบบนี้จะสร้างปัญหายุ่งยากใจอย่างมากให้แก่ผู้นำที่มีปัญหาด้านจริยธรรม เนื่องจากความกล้าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ภาวะผู้ตามมิใช่เป็นการมองชนกลุ่มใหญ่ในองค์กรหรือสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้การนำของบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ที่อยู่ในตำแหน่งหรือมีฐานะเป็นผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กรหรือสังคมนั้น ว่าเป็นเพียงผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งให้ความหมายถึงบทบาทในเชิงรับ ก็มุ่งที่การเป็นผู้นำเอานโยบาย คำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยการดำเนินการทั้งปวงอยู่ภายใต้การบังคับ ควบคุมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของภารกิจ กลับเป็นการมองในทางตรงกันข้าม ในบทบาทเชิงรุกของผู้ที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จหรือล้มเหลว บทบาทซึ่งนอกจากจะพึ่งพาการนำแล้ว ยังสนับสนุนให้การนำนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรหรือสังคมด้วยความเหมือนกันในคุณลักษณะ ประกอบกับความสามารถในการสลับสับเปลี่ยนบทบาทของภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม (ศิริระ จุลานนท์, 2551)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ (Courageous Followership) นักวิจัยได้ค้นพบผลวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวกับคุณภาพที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นข้อมูลที่ขัดแย้งกับข้อค้นพบเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้ตาม ประเด็นคำถามที่น่าสนใจคือ อะไรคือความแตกต่างของทั้งสองบทบาทที่มีความแตกต่างกัน (Davis, 2003; Kelley, 1988 ; Taylor & Rosenbach, 1996) อย่างไรก็ตามนักวิจัยส่วน

ใหญ่ได้ตรวจสอบรูปแบบลักษณะ พฤติกรรม หรือบุคลิกภาพของผู้ตามเพื่อทำการตรวจสอบบทบาทที่ผู้ตามแสดงออก

ความกล้าหาญนั้นพบได้ทั้งในผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ความยินดีที่จะเสี่ยงทำทายเป็นอำนาจเหนือตน และความเชื่อมั่นในความคิดของตนว่าดีพอหรือดีกว่าของผู้มีตำแหน่งหน้าที่ที่เหนือกว่า ซึ่งเป็นแบบฉบับของการก้าวไปเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต (Gardner, 1995) นอกจากนี้บทบาทของผู้ตามยังเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบการให้บริการ การทำทายเป็นอำนาจมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ตนเอง และการรู้เวลาที่ควรไปจากองค์กร (Chaleff, 1995) ทั้งหมดนี้เป็นส่วนประกอบของความกล้าหาญในตัวของผู้ตาม (วิเชียร วิทษอุดม, 2548, น. 52)

โดยผู้ตามก็เหมือนกับผู้นำที่ต่างคนก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Goffee & Jones, 2006) โดยผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะร่วมแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กรกับผู้นำภายใต้ความเชื่อในทิศทางเดียวกันเพื่อให้องค์กรได้รับความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่ง Chaleff (1995) ระบุว่าผู้ตามที่มีความกล้าหาญออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ ความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบ จากการกระทำของตน (Courageous to Assume Responsibility) ความกล้าหาญที่จะอาสาช่วยทำงาน (Courageous to Serve) ความกล้าหาญต่อสิ่งที่ท้าทาย (Courageous to Challenge) ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Courageous to Participate in Transformation) และความกล้าหาญที่จะ ดำเนินการอย่างมีศีลธรรม (Courageous to Take Moral Action) โดยจะนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ต่อไปนี้

1. ความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อจากการกระทำของตน การแสดงบทบาทนี้ของผู้ตามที่มีความกล้าหาญเป็นการแสดงความรู้เกี่ยวกับความเป็น เจ้าของที่ภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบและต่อองค์กรเนื่องจากบางครั้งการทำงานร่วมกันทำให้ พนักงานขาดสติหรือละเลยความรับผิดชอบ และจิตสำนึกต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้นผู้นำจึง จำเป็นต้องสร้างสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม (Gast, 2003, p. 94) โดยบทบาทดังกล่าวผู้ตาม จำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มต่อการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและไม่ต้องรอคอยคำสั่งจากผู้นำค้นหา และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเอง รับผิดชอบสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งผู้ตามที่เป็นแบบอย่างมักตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอยู่ เสมอว่าเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเจริญเติบโตของตนเองและองค์กร (U.S. Army, 1993) โดย พวกเขาจะใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินตนเอง และการประเมิน จากผู้บังคับบัญชา และการประเมินจากสถาบันต่าง ๆ ที่พวกเขาเข้าร่วมนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ความกล้าหาญที่จะอาสาช่วยทำงาน ผู้ตามที่มีความกล้าหาญจำเป็นต้องมีความในการทำงานหน้าที่การให้บริการหรือช่วย สนับสนุนในองค์กร ได้รับความสำเร็จ (Davis, 2003) โดยพวกเขาจะตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีความเต็มใจที่ปฏิบัติงานแม้จะเป็นที่ไม่ชอบก็ตามแต่งานนั้นเป็นประโยชน์อย่างมากต่อทีม รวมถึงการช่วยเหลืองานของผู้นำเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้นำ (Dixon & Westbrook, 2003) ตลอดจนการได้รับข่าวสารที่ไม่ดีหรือปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคพวก เขาจะพยายามจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้ผ่านพ้นไปให้ได้ ดังนั้น ผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะยืนหยัดเคียงข้างกับผู้นำและสถานการณ์ที่ยากลำบากในการปฏิบัติงาน (Chaleff, 1995) ด้วย ความเต็มอกเต็มใจที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ความกล้าหาญต่อสิ่งที่ท้าทาย ผู้ตามที่มีความกล้าหาญตระหนักว่าเมื่อผู้นำการทำการตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว พวกเขาจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแนวทางที่ผู้นำกำหนดขึ้นภายใต้ขีด ความสามารถที่ดีที่สุดของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชาทั่วไป โดยผู้ตามที่มีความกล้าหาญ จะยืนหยัดเคียงข้างผู้นำเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมในสิ่งที่ผู้นำได้ทำการตัดสินใจดำเนินการโดย ไม่เกรงกลัวต่อสิ่งที่ท้าทายที่ผู้นำได้มอบหมายให้ทำแต่มุ่งหวังที่จะทำให้สิ่งเหล่านั้นให้ได้รับ ความสำเร็จ (Davis, 2003, p.12) นอกจากนั้นผู้ตามที่มีความกล้าหาญเข้าใจดีว่าเวลาและสถานที่ใด ควรจะดำเนินการหรือปฏิเสธสิ่งที่ผู้นำ ตัดสินใจซึ่งจะนำไปสู่ความหายนะในการดำเนินการใน กระบวนการทำงาน หากแนวทางดังกล่าวไม่ได้ก่อประโยชน์และสร้างความเสียหายผู้ตามที่มีความ กล้าหาญจะแสดงพฤติกรรมต่อความท้าทายดังกล่าวและยืนตรงกันข้ามกับการตัดสินใจของผู้ตามในครั้งนั้น (Chaleff, 1995, p. 95)

4. ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามที่มีความกล้าหาญได้ตระหนักว่าพวกเขามีอีกหนึ่งบทบาทได้แก่บทบาทการ เปลี่ยนแปลง (Transformation) โดยผู้ตามที่เป็นแบบอย่างจะอยู่กับผู้นำและกลุ่มระหว่าง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงและมีความท้าทายอย่างมาก ซึ่งพวกเขาจะพยายามช่วยผู้นำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี ผ่านการตรวจสอบบทบาทของตนเองและระบุพฤติกรรมที่สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดปกตินำไปสู่การไม่มี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ พฤติกรรมดังกล่าวจะรวมถึงการเปิดรับ ต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ความเพียรพยายาม (Persistence) และความเอาใจใส่ในการทำความเข้าใจต่อความยากลำบากของการเปลี่ยนแปลง (Chaleff, 1995)

5. ความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ผู้ตามที่เป็นแบบอย่างจะตระหนักว่าการเจริญเติบโตของตนเองหรือองค์กรอาจต้องการให้พวกเขาสามารถดำเนินการปฏิบัติงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเองหรือเป็นอิสระจากผู้นำ (Chaleff, 1995) โดยพวกเขาจะพิจารณาเห็นเหตุผลที่เหมาะสมว่าจำเป็นหรือไม่ที่จะเป็นอิสระจากผู้นำ และแสดงพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมออกสู่หน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ นอกจากนี้พวกเขายังตระหนักดีว่าการเป็นอิสระจากผู้นำจะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากการมีความอิสระจะช่วยให้ผู้ตามมีความคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้นำและองค์กรอีกทางหนึ่ง ผู้ตามที่มีความกล้าหาญยังแสดงความพร้อมที่จะดำเนินการแก้ไข ปรับเปลี่ยน และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์เกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมขององค์กรที่ไม่มีศีลธรรมหรือผิดกฎข้อบังคับ โดยพวกเขาจะสร้างตัวเลือก (Options) เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เช่น การไม่เชื่อฟังคำสั่ง (Disobeying) ประกาศในสิ่งที่ไม่ดี (Whistle-blowing) หรือออกจากองค์กร (Leaving) (Kelley, 1992)

นอกจากนั้น Ray (2006) ได้นำรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญของ Chaleff (1995) ไปทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมของภาวะผู้ตามที่หลากหลายโดยการทดสอบพระคัมภีร์กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ปฏิบัติงานใน North Carolina community college ซึ่งได้นำแบบวัดที่ Dixon (2003) พัฒนาขึ้นมาใช้วัดในงานวิจัยของตนเอง ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้ตามอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าระดับพฤติกรรมภาวะผู้ตามจะเพิ่มขึ้นตามระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์ทำงาน โดยงานวิจัยได้เสนอแนะว่าการสนับสนุนการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อพัฒนาระดับของภาวะผู้ตามให้สูงขึ้น (ชิตี ชิตีเสรี, 2557)

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ความหมายของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior : OCB) เป็นไปตามความหมายที่ออร์แกน (Organ, 1988, p. 5) เจ้าของแนวคิดคนแรกเป็นหลักร่วมกับแนวคิดของโพดซาคอฟและแม็กเคนซี (Podsakoff and MacKenzie, 1994, p. 351) กรีนเบอร์และบาร์อน (Greenberg and Baron, 2000, p. 371) รวมทั้งนักวิชาการอื่นๆ ได้ให้ไว้ดังต่อไปนี้

Organ (1987, p. 4 อ้างอิงใน สญาญู ธีระวณิชตระกูล, 2547, น. 17-19) ให้ความหมายของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติเป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Organ and Konovsky (1989, p. 157 อ้างอิงใน สญาญู ธีระวณิชตระกูล, 2547, น. 17-19)

ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ และให้ความร่วมมือ และไม่ได้รับการให้รางวัล
อย่างเป็นทางการ

Baron and Greenberg (1993, p. 185 อ้างอิงใน สฎายุ ชีระวิชิตระกูล, 2547, น. 17-19) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหมายถึงการกระทำโดยพนักงานที่มีส่วนทำให้
การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างดี แต่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการของงาน

Witt (1991 อ้างอิงใน ประทานพร ทองเขียว, 2546) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์กรคือการทำงานมากกว่าที่องค์กรกำหนดไว้และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน กลุ่มทำงานของตน
หรือองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรวางใจในผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยัง
ทำให้เขาช่วยเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานอดทนต่อ
ความยากลำบาก โดยไม่บ่น และยังช่วยปกป้องทรัพยากรขององค์กรอีกด้วย

Spector (2003, p. 250) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรว่า
หมายถึงพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือข้อกำหนดของงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร เช่น การตรง
ต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การอาสาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องร้องขอการให้คำแนะนำเพื่อการ
พัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์กร และการไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานไปโดยเปล่าประโยชน์ เป็นต้น
ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม

ประทานพร ทองเขียว (2546) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า คือ
พฤติกรรมของพนักงานที่เต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร แม้เป็นหน้าที่ที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้หรือเป็นการ
ปฏิบัติงานมากกว่าที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

นฤเบศก์ สายพรหม (2548, น. 42-43) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดี
ในองค์กรว่า หมายถึงพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรให้เกิด
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งพนักงานแสดงออกหรือกระทำด้วยความสมัครใจโดยไม่ได้
ตระหนักถึงระบบการให้รางวัลขององค์กรโดยตรง เป็นพฤติกรรมที่พนักงานไม่ได้ถูกบังคับให้ปฏิบัติ
โดยบทบาทหน้าที่ภายในองค์กรหรือไม่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดของงานหรือในสัญญาว่าจ้างระหว่าง
พนักงานกับองค์กร จึงเป็นพฤติกรรมที่พนักงานสร้างสรรค์ และเลือกปฏิบัติด้วยตนเอง แม้ไม่ได้
ปฏิบัติก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์กร

ปฏิพัฒน์ อัครไสว (2550, น. 10) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากตัวของบุคลากรเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร (พรนภาพรรณ สีหะวงษ์, 2552)

Schnake and Dumler (1997, น. 220) กล่าวว่า พฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคลากรนั้น ไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจให้รางวัล หรือการลงโทษโดยตรงจากองค์กร จึงถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อการพัฒนาองค์กร

Katz (1994 อ้างถึงใน เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542, น. 10) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเหนือบทบาทว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่และประสิทธิภาพขององค์กร โดยมองว่าคนมักจะมีบุคลิกภาพและทำกิจกรรมขึ้นมาเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรการให้คำแนะนำสำหรับปรับปรุงองค์กร ฝึกฝนตนเองในความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และสร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีสำหรับองค์กร

เดสแพนดี (Deshpande) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยกล่าวว่า พฤติกรรมนี้ไม่ใช่พฤติกรรมที่เป็นทางการแต่มีคล้ายกับหน้าที่หรือบทบาทพิเศษที่กระทำ โดยไม่ได้มุ่งหมายต้องการรางวัลตอบแทนจากองค์กร ตัวอย่างของพฤติกรรมเหล่านี้เช่นการตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงานอื่น ๆ การรับอาสาทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ตนไม่ได้ถูกระบุให้ต้องกระทำ การเสนอความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกฝนและไม่ปล่อยเวลาให้สูญเปล่าในการทุ่มเทเพื่อการทำงานของตนอยู่เสมอ โดยพฤติกรรมเหล่านี้ยังรวมถึงพฤติกรรมที่ตนจะละเว้นจากการกระทำอะไรบางอย่าง ถึงแม้ว่าความจริงอยากจะทำ เช่น ชอบจ้องจับผิดผู้ร่วมงานคนอื่น แม้เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ โดยสิ่งเหล่านี้ผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะละเว้นกระทำ

เออร์มิล่า (Urmila) กล่าวว่าตัวอย่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ไม่บ่นหรือต่อว่าปัญหาเล็กน้อย ๆ มีความสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน เมื่ออยู่นอกบริษัทก็จะพูดถึงบริษัทแต่ในแง่บวกและที่สำคัญหากพนักงานเกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแล้วจะไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้เขาถูกลงโทษ

ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึงพฤติกรรมของบุคลากรทางการแพทย์ที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรทางการแพทย์เองไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล หรือการลงโทษโดยตรงจากต้นสังกัดแต่อย่างใด ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้โดยเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบไปด้วยพฤติกรรม 5 ด้าน ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ ความอดทนอดกลั้น การคำนึงถึงผู้อื่น และการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมเหล่านี้สอดคล้องกับความหมายของคำ

ว่า “สมาชิก” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ที่หมายถึง ผู้มีสิทธิและมีส่วนร่วมในสมาคมองค์การหรือกิจกรรมใด ๆ ถือเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน (ฐปนรรษ์ แสงศิลา, 2551)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เป็นแนวคิดที่พยายามจำแนก และอธิบายพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม (นฤเบศร์สาวยพรหม, 2548, น. 43-44 อ้างอิงมาจาก Dync, Graham and Dienesch, 1994, p. 766)

แนวคิดที่ 1 เป็นแนวคิดที่จำแนกโครงสร้างของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ออกจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ แนวคิดนี้จึงนิยามความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร โดยจำแนกจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในฐานะที่เป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ ดังนั้นความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในแนวคิดนี้ จึงเป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษเพียงอย่างเดียว และพิจารณาว่า พฤติกรรมใดที่บุคคลสร้างสรรค์และกระทำขึ้นเองด้วยความสมัครใจ นอกเหนือจากหน้าที่ที่องค์กรกำหนด โดยมีได้ตระหนักถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร พฤติกรรมเหล่านี้จะถือว่าเป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ แต่แนวคิดนี้ได้ถูกโต้แย้งจากนักวิชาการบางท่านว่า การจำแนกโครงสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อาจทำให้เกิดความสับสนในการระบุว่า พฤติกรรมใดคือพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมใดคือพฤติกรรมบทบาทพิเศษ เนื่องจากความแตกต่างของพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้ มีความหลากหลายไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวบุคคลลักษณะงานองค์กร เวลา รวมทั้งสภาพแวดล้อมของบุคคลแต่ละคน

แนวคิดที่ 2 เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประชากรในศาสตร์สาขาปรัชญา (Philosophy) รัฐศาสตร์ (Political Science) และประวัติศาสตร์สังคม (Social History) แนวคิดนี้ได้นิยามความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในฐานะที่เป็นพฤติกรรมเชิงบวกทั้งหมดของบุคคลในองค์กร ดังนั้นการศึกษานักวิชาการในกลุ่มแนวคิดนี้จึงศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Traditional In-role Job Performance Behavior)
- 2) พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Organizationally Functional Extra-role Behavior)

3) พฤติกรรมเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง (Political Behavior) แนวคิดนี้พิจารณาว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยไม่สามารถจำแนกออกจากกันได้อย่างชัดเจนเนื่องจากบุคคลอาจแสดงออกหรือปฏิบัติทั้ง พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรและพฤติกรรมปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในเวลา เดียวกัน ดังนั้นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรจึงมีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำให้ระบบสังคมใน องค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ องค์กร (พรนภาพรรณ สีหะวงษ์, 2552)

แนวทางที่ 3 เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีตามการรับรู้ของบุคคลในองค์กร นั้น ๆ ตัวอย่างการศึกษาได้แก่ การศึกษาของฟาร์, เออร์ลิน และลิน. (Farh, Earlin and Lin, 1997, อ้าง ถึงในวิริณัฐ ธรรมนารถสกุล, 2544, น. 43) ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรในมหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ ประเทศไต้หวัน ได้วิเคราะห์องค์ประกอบแบบวัดพฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรในวัฒนธรรมของจีน (Chinese Organizational Citizenship Behavior Scale) มี ทั้งหมด 5 ตัวประกอบ คือ การยอมรับเอกลักษณ์ขององค์กร (Identification with Company) ด้าน ช่วยเหลือและเอื้อประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน (Altruism Toward Colleagues) ด้านความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ด้านความกลมกลืนระหว่างบุคคล (Interpersonal Harmony) การปกป้อง ทรัพยากรขององค์กร (Protecting Company Resources) (จูปนนรน์ แสงศิลา, 2551)

องค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออร์แกน (สฎายุ ชีระวณิชตระกูล, 2547, น. 17-19 อ้างอิงมาจาก Organ, 1987, pp. 8-13) ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีใน องค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นพฤติกรรมอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำผู้ร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการ ปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่มีใช้ การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยในองค์กร (Peacemaking) ซึ่งเป็นพฤติกรรมช่วยเหลือในการ ป้องกัน แก้ไขหรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในองค์กร และการ กระตุ้นและให้กำลังใจ (Cheerleading) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำในการ ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้าน วิชาชีพ

2. ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานที่ต้องการรวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของตนเองในเวลาที่เหมาะสม และการให้ความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร

3. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความผิดหวัง ความเครียด และความไม่สะดวกสบาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสุขุมและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ

4. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายขององค์กรด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีคุณค่า และพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาภายในองค์กร

5. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กร การเข้าร่วมประชุม การคุ้มครององค์กรจากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร

Podsakoff and others (2000, pp. 518-525 ; citing Moorman and Blakely, 1995) ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Helping) มุ่งไปที่พฤติกรรมช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานเมื่อเขาต้องการ

2. ความจงรักภักดีโดยการสนับสนุนองค์กร (Loyalty Boosterism) เป็นพฤติกรรมการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรแก่บุคคลภายนอก

3. การสร้างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดตามหน้าที่เพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในองค์กรเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม

บอร์แมน และ โมโทวิดโล (Podsakoff and others, 2000, pp. 518-525 ; citing Borman and Motowidlo, 1997) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับบุคคล (Helping and Cooperating with Others) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การให้คำแนะนำแก่ลูกค้ำและความไม่เห็นแก่ตัว

2. การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับองค์กร (Helping and Cooperating with Others) ในด้านเกี่ยวกับความสุภาพอ่อนน้อมต่อองค์กร และการไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายในการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

3. การร่วมรับผิดชอบ สนับสนุน และการปกป้องวัตถุประสงค์ขององค์กร (Endorsing Supporting and Defending Organizational Objective) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กร การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การอยู่ร่วมกับองค์กรในระหว่างภาวะวิกฤต และการแสดงการสนับสนุนองค์กรต่อบุคคลภายนอก

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกระบวนกรขององค์กร (Following with Enthusiasm and Extra Effort) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตามคำสั่งและกฎระเบียบ และให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา การยอมรับค่านิยมและนโยบายขององค์กร รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความสมัครใจ

5. ความกระตือรือร้นและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (Persisting with Enthusiasm and Extra Effort) มีความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

6. ความสมัครใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง (Volunteering to Carry Out Task Activities) เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบที่ไม่ได้ระบุไว้อย่างเป็นทางการการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และยอมรับความรับผิดชอบที่มากขึ้นด้วยความสมัครใจ

Podsakoff and others (2000, pp. 516-526) ได้จำแนกและจัดกลุ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้จำแนกไว้โดยรวมพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงหรือมีความซ้ำซ้อนกันเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันสามารถจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรได้เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจ การป้องกันหรือแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่เห็นแก่ตัว พยายามสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กร และช่วยสนับสนุนผู้ร่วมงาน

2. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมในกรอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจโดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ มีทัศนคติเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่บังคับขู่เข็ญผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน ยินดีสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมีความสุภาพอ่อนน้อม

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) หมายถึง พฤติกรรมในการเป็นผู้สนับสนุนและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สิน และสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้น กล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกในแง่ดี ปกป้องและป้องกันองค์กรจากการคุกคามภายนอก และรักษาความจงรักภักดีนั้นไว้ แม้องค์กรจะตกอยู่ในภาวะวิกฤต

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) หมายถึง พฤติกรรมในการเรียนรู้ และยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดสังเกตหรือควบคุมอยู่ก็ตาม

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง พฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยความสมัครใจ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง อาสาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบพิเศษ และส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน

6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสนใจหรือมีความผูกพันกับองค์กรโดยรวม กระตือรือร้นในการเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรว่าควรจะไปในทิศทางใด เป็นต้น สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร เช่น การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เป็นต้น ระมัดระวัง และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดจากอัคคีภัยหรือพฤติกรรมที่น่าสงสัยการปิดประตูสำนักงานเมื่อไม่มีพนักงานอยู่ มีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเช่นเดียวกับการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศ และยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (Self-development) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถด้วยความสมัครใจ แสวงหาโอกาส และเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองหรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรเพิ่มมากขึ้น (พรนภาพรรณ สีหะวงษ์, 2552)

ผลของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1. ผลของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อบุคคล มีการศึกษาเป็นจำนวนมากที่พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Organ and Ryan, 1995, pp. 775-802) ส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์กร ด้านของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน (Podsakoff and Mackenzie, 1997 อ้างถึงใน เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542, น. 85, ลาวัลย์ พร้อมสุข, 2544, น. 74) และมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดย(สุพรรณมา ประทุมวัน, 2544, น. 121 และประไพพร สิงหเดช, 2539, น. 89) ได้ศึกษาพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูงมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับที่ดีกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในระดับต่ำ ซึ่งตัวบุคคลเองได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นที่ชอบพอของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานได้รับการประเมินผลงานสูงกว่าผู้อื่น

2. ผลของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance and Success) สรุปว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรเนื่องจาก

- 2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาท
- 2.2 ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพในด้านการจัดการ
- 2.3 มีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด มีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงาน
- 2.4 มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน
- 2.5 ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของผู้ร่วมงาน เนื่องจากมีการช่วยเหลือในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจร ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น
- 2.6 สามารถรักษา และดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กรสนับสนุนความคงที่เพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร มีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ สรุปแล้วพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น มีส่วนช่วยพัฒนาทั้งบุคคลในฐานะทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กรได้ควบคู่ไปพร้อมๆ กันและจาก

รายงานผลของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรทำให้กลไกการทำงานของสังคมภายในองค์กรมีความราบรื่น มีความยืดหยุ่นในการทำงานคนในองค์กรมีการปรับตัวพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมที่มีการปรับเปลี่ยน (จูปนรินทร์ แสงศิลา, 2551)

2.6 งานค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

เลิศ ไชยณรงค์ (2536) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประจำส่วนภูมิภาค ประเทศไทย กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรสำคัญที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการบริหารงานของผู้จัดการ ได้แก่ ประเภทผู้นำ ประสิทธิภาพการบริหาร ระดับการศึกษาของผู้บริหาร และวิธีการบริหารงานของผู้นำสำหรับประสิทธิผลของหน่วยงานนั้น พบว่า ประสิทธิภาพบริหารงานในตำแหน่งผู้จัดการ ประสิทธิภาพการฝึกอบรม วิธีการบริหารงานของผู้นำ โครงสร้างของหน่วยงาน และความสามัคคีของพนักงานในหน่วยงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่จะอธิบายประสิทธิผลขององค์กร

ทรงกลด เจริญศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปเขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลวิชาชีพมีสติปัญญาทางอารมณ์ระดับปกติมีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้ตามรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (ได้ 4.12 จาก 5) คือด้านมีความรู้ความเข้าใจในงานเมื่อรับงาน สติปัญญาทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อโณทัย จิระดา (2552) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย พบว่า ผู้บริหารมีแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม และแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ และการศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามของครู พบว่าครูส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จากรูปแบบภาวะผู้ตามของครูส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก

นฤนันท์ สุริยมณี และประเสริฐไชย สุขสะอาด (2554) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดลส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented) และมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและอำนาจการควบคุม

สถานการณ์ ของผู้บริหารตามตัวแปร เพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างใด ๆ นอกจากนั้น ยังพบว่าผู้บริหารหน่วยงานประมาณครึ่งหนึ่งมีโอกาส เข้ารับการฝึกอบรมด้านการบริหารเพื่อพัฒนาการทำงานในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัย ดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีภาวะผู้นำที่ไม่สอดคล้องกับอำนาจ การควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานตามทฤษฎีของ Fiedler ที่เชื่อว่า ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารหน่วยงานควรจะได้ปรับเปลี่ยนสถานการณ์การนำเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำของตน ซึ่งอาจกระทำได้โดยการฝึกอบรม

Thach et al (2006) ศึกษารูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาการทำงานเข้าคู่กันที่เหมาะสมของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามว่าผู้นำสามารถทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ผู้ตามแบบใด โดยใช้แนวคิดรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (1982) และแนวคิดรูปแบบผู้ตามของ Kelly (1992) ผลการศึกษาพบว่า (1) รูปแบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) คู่กับผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) (2) รูปแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) คู่กับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) (3) รูปแบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling) คู่กับผู้ตามแบบปฏิบัติตาม (Conformist follower) และ (4) รูปแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) คู่กับผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary follower)

Hardin (2003) ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้การศึกษา เพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ศึกษาเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะอันได้แก่ ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ ความรักหรือเคารพ การบริการ การฟัง และการมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจากการตรวจสอบเอกสารจะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการในบริบทของธุรกิจ การศึกษา และแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการระดับนักเรียนนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำใ้บริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณ และใช้การสัมภาษณ์และสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการภาวะผู้นำใ้บริการเพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

Spears (2004) ได้ทำวิจัยเรื่อง Practicing servant-leadership : Leader to Leader ซึ่งเป็นบทความในวารสาร Leader to Leader ของแลรี ซีสเปียร์ส กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เริ่มจากโรเบิร์ต เค กรีนลิฟที่มีมาถึงปัจจุบันเริ่มต้นทศวรรษที่สี่แล้วซึ่งเกิดเป็นการปฏิวัติในที่ทำงานรอบโลก มีอิทธิพลต่อความคิดต่อหลาย ๆ คนอย่างลึกซึ้ง แนวคิดเริ่มจากในทศวรรษ 1960 ที่กรีนลิฟได้อ่านนวนิยายสั้นของเซอร์มันน์ เฮสส์ ชื่อว่า การเดินทางสู่ตะวันออก เป็นนิทานการเดินทางของคนกลุ่มหนึ่งเพื่อเติมเต็มจิตวิญญาณ ทำให้กรีนลิฟได้คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ (1) รับฟังผู้อื่น (listening) (2) มีใจเอื้ออาทร (empathy) (3) รักษาเยียวยา (healing) (4) ตระหนักรู้ (awareness) (5) โน้มน้าวใจ (persuasion) (6) สร้างมโนทัศน์ได้ (conceptualization) (7) มองการณ์ไกล (foresight) (8) พิทักษ์รักษา (stewardship) (9) อุทิศตนเพื่อความเจริญของผู้อื่น (commitment to the growth of people) และ (10) สร้างชุมชน (building community) กรีนลิฟได้หว่านเมล็ดของแนวคิดนี้ได้เติบโตในองค์กรจำนวนมาก รวมทั้งเติบโตในหัวใจของผู้ที่ต้องการปรับปรุงสถานะของมนุษย์

Drury (2004) ศึกษาเรื่อง Employee Perception of Servant Leadership : Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment การศึกษานี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการสามารถวัดและประเมินได้ในองค์กรจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำการจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำใฝ่บริการแสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทัตทรวง บุญญาธิการ และคณะ (2558) ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม และ 2) ด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์ทางอ้อมในเชิงบวกต่อการจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับกลุ่มธุรกิจธนาคาร

พนพ เกษามา (2556) ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม: ศึกษากรณีผู้นำในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย โดยตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำและนักปกครองที่ดีโดยเฉพาะผู้นำองค์กรธุรกิจของไทยนั้น จะมีภาวะผู้นำหรือมีคุณสมบัติเหมือนหรือแตกต่างกับผู้นำหรือนักปกครองในสมัยพุทธกาลหรือไม่และหลักธรรมประจำตัว และประจำใจผู้นำเหล่านั้นมีหรือไม่โดยเฉพาะหลักธรรมของ

ทศพิชราชธรรม จากผลการวิจัย พบว่าผู้นำองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ 1.บริษัท อาร์ เอ็กซ์ จำกัด 2.บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิค จำกัด 3.บริษัท ธรรมสภา บันลือธรรม จำกัด 4.บริษัท เอเชีย ฟริชชั่น จำกัด (มหาชน) 5.บริษัท สันติภาพ (ฮั่วเฟิง 1958) จำกัด และ 6.บริษัท ดอกบัวคู่ จำกัด ได้มีการนำหลักทศพิชราชธรรมมาประยุกต์ใช้ครบทั้ง 10 ประการ ซึ่งจะพบว่ามีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมในหลากหลายรูปแบบเช่น นโยบาย จรรยาบรรณ กิจกรรม โครงการ เป็นคู่มือ เป็นขั้นตอนในการทำงาน เป็นวิธีการในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นจึงสามารถที่จะสรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศทั้ง 6 องค์กรนี้ มีภาวะผู้นำตามหลักทศพิชราชธรรมทุกท่าน แต่จะมีมากหรือน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าการตระหนัก การให้ความสำคัญ และที่สำคัญคือ การนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจของตนหรือที่ตนรับผิดชอบอยู่ และในการปกครองในความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจของตนทุกคน ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ตาม ซึ่งถ้าตระหนัก ให้ความสำคัญและนำมาประยุกต์ใช้มากก็ถือได้ว่ามีภาวะผู้นำตามหลักทศพิชราชธรรมมาก

พิเชษฐ ศรีสุข (2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทศพิชราชธรรมกับภาวะผู้นำของผู้นำในเขตตำบลหนองบัว อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยได้ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตนตามหลักทศพิชราชธรรมของผู้นำในเขตตำบลหนองบัว อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าผู้นำในเขตตำบลหนองบัว เห็นความสำคัญในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา จึงได้นำหลักทศพิชราชธรรมมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติตน เมื่อผู้นำนำหลักทศพิชราชธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ทำให้เกิดความถูกต้อง เทียงธรรมมีใจเป็นกลาง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตาซึ่งกันและกัน มีเหตุผลมีความสุภาพ อ่อนโยน มีความอดทน มีความขยันหมั่นเพียร เสียดสละความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม จึงทำให้การปฏิบัติตนตามหลักทศพิชราชธรรมอยู่ในระดับมาก

นิตยา ปรีชายุทธ (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสพการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการศึกษาข้อมูลของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 15 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลตติยภูมิที่เป็นโรงเรียนแพทย์จำนวน 3 โรง ผลการศึกษา พบว่า (1) ความหมายของภาวะผู้นำ ตามแนวพุทธ หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความหมายไว้ 2 ประเด็น คือ (1.1) การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี (1.2) การนำองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) ประสพการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ (2.1) นำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตน ประกอบด้วย 7 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รักษาศีล (2) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม (3) สำรวจตนเอง (4) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

(5) พัฒนาตนเอง (6) มองคนอื่นในด้านดี และ (7) รู้จักอดทน (2.2) นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหาร ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) มอบหมายงานให้เหมาะสม (2) ร่วมทุกข์ร่วมสุขในการปฏิบัติงาน (3) ปฏิบัติงานอย่างมีสติ และ (4) การสอนงาน (2.3) นำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ (1) รู้จักให้ (2) ใช้คำพูดที่ดี (3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นคนอื่น (4) รู้จักการขอโทษ และ (5) ซื่อสัตย์ต่อกัน

พระวราวุฒิมหาวิโร (ถาวะโร) (2556) ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขวาสันติ อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขวาสันติ อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของประชาชนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขวาสันติ อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของประชาชนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ภาณุพล ภูษา (2554) ศึกษาทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลศึกษาเฉพาะกรณีขององค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบัว จังหวัดสมุทรปราการ พบว่าทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญอำเภอบางบัว จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

กันตนา ทองอินทร์ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การนำหลักคำสอนของศาสนาพุทธมาใช้ในการบริหารของนักธุรกิจในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของประชานักธุรกิจในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 5 จังหวัดคือ อุบลราชธานี ศรีสะเกษ อุดรธานี นครราชสีมา และขอนแก่น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การนำหลักคำสอนของพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของนักธุรกิจ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Balanced Scorecard ใน 4 มิติดังนี้ 1) มิติด้านลูกค้า มีการใช้หลักการ ฆราวาสธรรม 4 อิทธิบาท 4 สังคหวัตถุ 4 และทศพิธราชธรรม, 2) มิติด้านกระบวนการภายใน ใช้หลักการ ฆราวาสธรรม 4, พรหมวิหาร 4, และอิทธิบาท 4, 3) มิติด้านการเงิน ใช้หลักการ ฆราวาสธรรม 4 และ 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ใช้หลักการ ฆราวาสธรรม 4, จักรธรรม 4, ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ 4, และกัลยาณมิตร 7

มณฑิรา อินจาย และเฉลิมชัย ปัญญาดี (2556) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามในผู้นำ พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์กรธุรกิจไทย พบว่า (1) ภาวะผู้ตาม ประกอบด้วยมิติการคิดอย่างมีวิจรรณญาณและความกระตือรือร้น เพื่อเป้าหมายระดับองค์กร (2) ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม ได้แก่ (2.1) ภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัวตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบท

โดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา (2.2) สมรรถนะการทำงาน ด้านความรู้ทักษะ และอุปนิสัยที่ สอดคล้องกับตำแหน่ง การมีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนการสลับบทบาทระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น (3) เจื่อนใจด้านองค์กรที่สามารถดึงศักยภาพ การปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ (3.1) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ ปานกลาง (3.2) บริบททางสังคมที่มีบรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในทีมงาน (3.3) ลักษณะของ งานที่มีเป้าประสงค์ชัดเจนและได้รับอิสระ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน (4) กลุ่มตัวอย่าง รับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ใน ระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ

กล้าหาญ ณ น่าน และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2559) ศึกษาการตรวจสอบเครื่องมือในการวัด รูปแบบภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญโดยการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษานี้ได้ทำการศึกษา ในอุตสาหกรรมรถยนต์โดยพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ใน โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร และมีสถานภาพเป็นพนักงาน ประจำพบว่าตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปร (ข้อคำถาม) ที่เหลืออยู่ในขั้นตอนสุดท้าย มีค่าเป็นไปตามแนวคิด ในการวัดภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญทั้ง 5 พฤติกรรมตามแนวคิดของ Chaleff

กล้าหาญ ณ น่าน (2558) วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการแสดง พฤติกรรมภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ผลการวิจัยพบว่าระดับ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัฒนธรรม ราชการ และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ วัฒนธรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ และระดับความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้ตาม โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านตัวแปรความกล้าหาญที่ จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ตัวแปรความกล้าคัดค้านการกระทำของ ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศพบว่า มีการรับรู้การแสดงพฤติกรรม ภาวะผู้ตามที่มี ความกล้าหาญทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ตรงกันข้ามพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามช่วงอายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และระดับการศึกษารับรู้การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้ ตามที่มีความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ แบบการตลาด แบบเน้นความสัมพันธ์ และแบบมุ่งเน้นการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้ตามที่มีความกล้ารับผิดชอบจากการ กระทำของตน ความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ความกล้าร่วมเปลี่ยนแปลงองค์กร และ ความกล้าที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม

Kumar (2003, อ้างถึงในอริสา สารอง, 2553) ทำการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะงานกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในระดับบริหาร พบว่าพนักงานที่มี อายุอ่อนมีคุณลักษณะงานที่ต่างกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ทำให้แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรแตกต่างกัน

เพลินพิศ ศิริสมบุญ (2547) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอผล การศึกษาพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีความ ผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องของ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ และ ระดับรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในเรื่องของพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมพฤติกรรมการ ให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีความสัมพันธ์กับความ ผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมความ อดทนอดกลั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สิริกัทร จันทรสิโร (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ เจ้าหน้าที่อนามัยจังหวัดนครราชสีมา พบว่าเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยจังหวัดนครราชสีมา มีระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับมาก แต่สิ่งที่น่าสังเกตและการพัฒนา คือเรื่องการยุติปัญหา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน โดยองค์กรควรจัดอบรมการบริหารหลักสูตรความขัดแย้ง และต้อง เสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรให้มากขึ้น

สิฐสร กระแสสุนทร (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรของข้าราชการสำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่าปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ ปัจจัยเงินเดือน ส่วนปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งระดับ หรือซี และการรับรู้ความ ยุติธรรมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556) วิจัยอิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นของ ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านพฤติกรร มการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมากส่วนความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมี

ความสัมพันธ์กัน ส่วนแบบจำลองโครงสร้างของปัจจัยอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดรองลงมา คือปัจจัยคุณลักษณะงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Pearce and Gregersen (1991) ศึกษาพนักงานโรงพยาบาล 2 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 290 คนพบว่าอิทธิพลของความรู้สึกรับผิดชอบของพนักงาน และงานที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นเป็นสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมพิเศษนอกเหนือการทำงานหรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

เกษรา ชัยรังสีเลิศ (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคมทัศนคติต่องานและภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัทอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านก็พบเช่นเดียวกันว่าพนักงานบริษัทมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรรายด้านอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกัน และพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนที่รับเหมาดัดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูง-แรงต่ำและเครื่องจักรกล ได้แก่ ด้านอายุ ระดับการศึกษา เพศ การสนับสนุนทางสังคมโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

ธีรวิรุ์ รุจพงษ์จันทร์ และประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2559) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท เมืองโบราณ จำกัดพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพการสมรส รายได้ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร บริษัท เมืองโบราณ จำกัด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อมุ่งศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยโดยประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานปฏิบัติการของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 แบ่งออกเป็นดังนี้ 1. สำนักขายและบริการลูกค้านครหลวง 2. ฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวง 3. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ลาดพร้าว 4. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์นนทบุรี 5. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์งามวงศ์วาน 6. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์หลักสี่ 7. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์บางขุน และปทุมธานี 8. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ดอนเมือง พนักงานรวมทั้งสิ้นมีจำนวน 1,057 คน แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4

พื้นที่นครหลวงที่ 4	จำนวน (คน)
1. สำนักขายและบริการลูกค้านครหลวง	148
2. ฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวง	282
3. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ลาดพร้าว	81
4. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์นนทบุรี	99
5. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์งามวงศ์วาน	105

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 (ต่อ)

พื้นที่นครหลวงที่ 4	จำนวน (คน)
6. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์หลักสี่	131
7. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์บางขุน และปทุมธานี	118
8. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ดอนเมือง	93
รวม	1,057

ที่มา : เอกสารแนบท้ายคำสั่งบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ ต.215/2559 สังกัดใหม่ตาม
โครงสร้างบริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2559)

3.1.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่าง เพื่อเลือกตัวแทนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะมีลำดับ
ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือก
ศึกษาพนักงานปฏิบัติการของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษากำหนด
ขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดย
กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และกำหนดระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 โดยใช้
หลักการคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(E)^2}$$

กำหนดให้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนประชากร
E	แทน	0.05 (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{1,057}{1 + 1,057 (0.05)^2} \\ &= 290.19 \quad \approx 290 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 290 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่มเติมอีก 30 ตัวอย่างเพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดและป้องกันการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้นจึงเก็บกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 320 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแจกแจงแบ่งสัดส่วนตามขนาดกลุ่มตัวอย่างพนักงานปฏิบัติการของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 แบ่งออกเป็นดังนี้ 1. สำนักงานและบริการลูกค้านครหลวง 2. ฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวง 3. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ลาดพร้าว 4. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์นนทบุรี 5. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์งามวงศ์วาน 6. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์หลักสี่ 7. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์บางขุน และปทุมธานี 8. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ดอนเมืองจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 320 ตัวอย่าง แสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4

พื้นที่นครหลวงที่ 4	จำนวน (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (คน)
1. สำนักงานและบริการลูกค้านครหลวง	148	45
2. ฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวง	282	85
3. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ลาดพร้าว	81	25
4. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์นนทบุรี	99	30
5. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์งามวงศ์วาน	105	30
6. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์หลักสี่	131	40
7. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์บางขุน และปทุมธานี	118	35
8. ส่วนบริการลูกค้านครหลวง ศูนย์ดอนเมือง	93	30
รวม	1,057	320

ที่มา : เอกสารแนบท้ายคำสั่งบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ ต.215/2559 สังกัดใหม่ตามโครงสร้างบริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2559)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือแบบสอบถาม(Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลมีจำนวน 5 ข้อ เป็นข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับรายได้ เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed ended question) ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นคำตอบแบบหลายตัวเลือก (Multiple Choice Question) ซึ่งแต่ละข้อคำถามจะมีระดับการวัดข้อมูลประเภท พร้อมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีจำนวน 42 ข้อปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ทัดทรวง บุญญอิทธิกร และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2558) ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ได้แก่ ทาน ศีล การบริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน ความอดทน และปัญญา เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อใช้วัดข้อมูลภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีจำนวน 22 ข้อปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ กล้าหาญ ณ น่าน และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2559) ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ได้แก่ ความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ความกล้าอาสาช่วยทำงาน ความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่มีความคิดเห็น 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อใช้วัดข้อมูลภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำนวน 23 ข้อปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ทิพย์สุคนธ์ จงรักย์ (2556) ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ ความมีน้ำใจนักกีฬา การคำนึงถึงผู้อื่นและการให้ความร่วมมือ เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = คัดสินใจไม่ได้/เฉย ๆ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อใช้วัดข้อมูลพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละระดับคะแนนในการอภิปรายผลได้มาจากสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายการให้คะแนน ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม (ส่วนที่ 2)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายการให้คะแนน ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ (ส่วนที่ 3)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายการให้คะแนน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ส่วนที่ 4)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

3.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือแบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างตามลำดับ ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลจาก ตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาใช้เป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการศึกษา
- 2) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อเป็นการตรวจสอบ ขอคำแนะนำในการนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ของการศึกษา
- 3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อคณะกรรมการการค้นคว้าอิสระ เพื่อปรับปรุงใหม่ให้มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้
- 4) การทดสอบหาความตรงเชิงเนื้อหา นำแบบสอบถามไปทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ อันประกอบด้วย 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง นอกจากนั้นยังขอให้ผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ไม่ชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ต้องการศึกษา หลังจากนั้นผู้ศึกษานำมาปรับปรุง แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยใช้สูตร (สุวิมล ติरणันท์, 2548) ดังนี้

$$\text{IOC} = \frac{\sum R}{n}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ

$\sum R$ = ผลบวกของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาษาและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence--IOC) ที่มีค่าเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2549) จึงจะนำไปทำการทดลองใช้

ผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งหมด โดยผลสรุป IOC ที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ไม่ชัดเจนให้สอดคล้องกับบริบทที่ต้องการศึกษาโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่นในขั้นต่อไป

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach's Alpha ที่มีค่าเท่ากับ 0.70 ขึ้นไป (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556, น. 147) ผลสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด แสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	จำนวน (ข้อ)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม	42	0.919
1. ด้านทาน	5	0.910
2. ด้านศีล	4	0.867
3. ด้านการบริจาค	4	0.806
4. ด้านความซื่อตรง	4	0.811
5. ด้านความอ่อนโยน	4	0.845
6. ด้านความเพียร	4	0.822
7. ด้านความไม่โกรธ	4	0.801
8. ด้านไม่เบียดเบียน	4	0.856
9. ด้านความอดทน	4	0.809
10. ด้านปัญญา	5	0.862
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	22	0.931
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน	5	0.938
2. ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน	4	0.835
3. ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา	4	0.884
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	4	0.937
5. ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	5	0.844

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มี
ความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (ข้อ)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	23	0.942
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	5	0.808
2. ด้านความสำนึกในหน้าที่	5	0.812
3. ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	4	0.848
4. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	5	0.811
5. ด้านการให้ความร่วมมือ	4	0.788

6) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และดำเนินการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม
ที่มีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้แล้ว จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่ม
ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำนวน 320 ตัวอย่าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มี
ความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
ตามขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้
รวบรวมไว้ดังนี้

- 1) หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ
- 2) ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
- 3) หนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่

เกี่ยวข้อง

3.1.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใน
การ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 320 คน ที่เป็นพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด
(มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้ศึกษาขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4
- 2) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามกับพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 โดยเก็บตัวอย่างตามความสะดวก
- 3) นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดทำข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามจำนวนที่ต้องการแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างทำการตอบ แยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

ทำการลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วนำมาลงรหัสตามที่กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

การประมวลผลข้อมูล นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS.(Statistical Package for Social Sciences)

การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

เมื่อผ่านขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จะวิเคราะห์ประมวลผลจากสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งเป็นโปรแกรมสำหรับวิจัยข้อมูลทางสังคมศาสตร์โดยเฉพาะ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสถิติเบื้องต้นที่ใช้ในการวิเคราะห์มี 2 ประเภท (สุพชยาณ์ ทิมถาวร, 2552) คือ

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับรายได้ โดยนำมาแจกแจงจำนวนความถี่ (Frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล การบริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน ความอดทน และปัญญา แล้วนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 แบบภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรม ได้แก่ ความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ความกล้าอาสาช่วยทำงาน ความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และ ความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม แล้วนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ ความมีน้ำใจนักกีฬา การคำนึงถึงผู้อื่น และการให้ความร่วมมือ แล้วนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)

1) สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความแตกต่างกันของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่แตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์สถิติแบบ Independent sample t-test และ f-test (Anova) สำหรับข้อมูลที่จำแนกมากกว่า 2 กลุ่ม โดยหากพบความแตกต่างที่เกิดขึ้นต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธี LSD (Fisher's Least - Significant Different)

2) สมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) สำหรับการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ในสมมติฐานที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์กันมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งความสัมพันธ์สามารถทราบได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในการกำหนดระดับค่าความสัมพันธ์สามารถพิจารณาได้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547, น. 319)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มากกว่า 0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70-0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30-0.69	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ น้อยกว่า 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 1	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีวัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อ (1) ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) และนำมาแสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย โดยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงความถี่แบบที (t - Distribution)
F	แทน	ค่าสถิติใช้ในการพิจารณาการแจกแจงความถี่แบบเอฟ (F - Distribution)
Sig.	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญของสถิติทดสอบ (Significant)
LSD	แทน	Least Significant Difference
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (95 เปอร์เซ็นต์)
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (99 เปอร์เซ็นต์)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน
6. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน (n=320)

เพศ	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ชาย	143	44.7
หญิง	177	55.3
รวม	320	100.0
อายุ	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	2	0.6
20 - 25 ปี	13	4.1
26 - 30 ปี	13	4.1
31 - 35 ปี	21	6.6
36 - 40 ปี	18	5.6
41 - 45 ปี	47	14.7
46 - 50 ปี	63	19.7
50 ปี ขึ้นไป	143	44.7
รวม	320	100.0

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน (n=320) (ต่อ)

ระดับการศึกษา	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	4.4
ปริญญาตรี	233	72.8
สูงกว่าปริญญาตรี	73	22.8
รวม	320	100.0
อายุการทำงาน	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	5	1.6
2 - 5 ปี	27	8.4
6 - 10 ปี	20	6.2
11 - 15 ปี	33	10.3
มากกว่า 15 ปี	235	73.4
รวม	320	100.0
ระดับรายได้	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	4.1
15,000 - 20,000 บาท	30	9.4
20,001 - 25,000 บาท	18	5.6
25,001 - 30,000 บาท	20	6.2
30,001 - 35,000 บาท	29	9.1
มากกว่า 35,000 บาท	210	65.6
รวม	320	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยส่วนบุคคลที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 320 คนพบว่า

1. เพศของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 ตามลำดับ
2. อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุที่ 51 ปี ขึ้นไปจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมาก็คือ 46 - 50 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 อายุ 41 - 45 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 อายุ 31 - 35 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 อายุ 36 - 40 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็น

ร้อยละ 5.6 อายุ 20 - 25 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 อายุ 26 - 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 และอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 72.8 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตามลำดับ

4. อายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมาคือ มีอายุงาน 11 - 15 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 มีอายุงาน 2 - 5 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 มีอายุงาน 6 - 10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และมีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ

5. ระดับรายได้ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ มากกว่า 35,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมา คือ รายได้ต่อเดือน 15,000 - 20,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 รายได้ต่อเดือน 30,001 - 35,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 รายได้ต่อเดือน 25,001 - 30,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 รายได้ต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 และรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมโดยรวมและรายด้าน (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านทาน	4.51	0.50	มากที่สุด	(1)
2. ด้านศีล	4.21	0.58	มากที่สุด	(6)
3. ด้านการบริจาค	4.21	0.51	มากที่สุด	(7)
4. ด้านความซื่อตรง	4.24	0.49	มากที่สุด	(5)
5. ด้านความอ่อนโยน	4.20	0.56	มาก	(9)
6. ด้านความเพียร	4.29	0.53	มากที่สุด	(3)
7. ด้านความไม่โกรธ	3.98	0.61	มาก	(10)
8. ด้านไม่เบียดเบียน	4.34	0.56	มากที่สุด	(2)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมโดยรวมและรายด้าน (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
9. ด้านความอดทน	4.24	0.52	มากที่สุด	(4)
10. ด้านปัญญา	4.21	0.46	มากที่สุด	(8)
รวม	4.24	0.42	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.42$) และรายด้านพบว่าภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมในด้านทาน ด้านไม่เบียดเบียน ด้านความเพียร ด้านความอดทน ด้านความซื่อตรง ด้านศีล ด้านการบริจาค และด้านปัญญา ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความอ่อนโยน และด้านความไม่โกรธค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านทานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, $SD = 0.50$) รองลงมาคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.56$) ด้านความเพียร ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.53$) ด้านความอดทน ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.52$) ด้านความซื่อตรง ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.49$) ด้านศีล ($\bar{X} = 4.21$, $SD = 0.58$) ด้านการบริจาค ($\bar{X} = 4.21$, $SD = 0.51$) ด้านปัญญา ($\bar{X} = 4.21$, $SD = 0.46$) ด้านความอ่อนโยน ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.56$) และด้านความไม่โกรธ ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.61$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านทานจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

ด้านทาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องให้ผลตอบแทนได้อย่างเหมาะสมกับทุกคนในองค์กร	4.55	0.63	มากที่สุด	(2)
2. หากข้าพเจ้าเป็นผู้นำ ข้าพเจ้าจะให้ผลตอบแทนกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	4.46	0.62	มากที่สุด	(4)
3. ข้าพเจ้ามั่นใจว่าเป็น “ผู้ให้” สิ่งดี ๆ แก่องค์กรของข้าพเจ้าเสมอ	4.49	0.62	มากที่สุด	(3)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านทานจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านทาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
4. ข้าพเจ้าเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องให้อภัยเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด	4.43	0.63	มากที่สุด	(5)
5. ข้าพเจ้าเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องให้ความเมตตาต่อ ทุกคนในองค์กร	4.62	0.61	มากที่สุด	(1)
รวม	4.51	0.50	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านทานโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ในทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้าพเจ้าเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องให้ความเมตตาต่อทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมาคือ ข้าพเจ้าเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องให้ผลตอบแทนได้อย่างเหมาะสมกับทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.55$) ข้าพเจ้ามั่นใจว่าเป็น “ผู้ให้” สิ่งดี ๆ แก่องค์กรของข้าพเจ้าเสมอ ($\bar{X} = 4.49$) หากข้าพเจ้าเป็นผู้นำ ข้าพเจ้าจะให้ผลตอบแทนกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ($\bar{X} = 4.46$) และข้าพเจ้าเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องให้อภัยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด ($\bar{X} = 4.43$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านศีลจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านศีล	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. เพื่อนร่วมงานมักมองข้าพเจ้าเป็นคนที่เคร่งครัดต่อ ระเบียบข้อบังคับขององค์กร	3.99	0.73	มาก	(4)
2. ข้าพเจ้าเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมถูกต้องตามหลัก ศีลธรรมตลอดเวลา	4.25	0.78	มากที่สุด	(2)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านศีลจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านศีล	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
3. ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด	4.23	0.66	มากที่สุด	(3)
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ถูกต้องและครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเสมอ	4.38	0.64	มากที่สุด	(1)
รวม	4.21	0.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านศีลโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ถูกต้องและครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเสมอ ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมาคือ ข้าพเจ้าเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมถูกต้องตามหลักศีลธรรมตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.25$) ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.23$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงานมักมองข้าพเจ้าเป็นคนที่เคร่งครัดต่อระเบียบข้อบังคับขององค์กร ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านการบริจาคจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านการบริจาค	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้ายอมสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร	4.20	0.62	มาก	(2)
2. เพื่อนร่วมงานมักมองข้าพเจ้าเป็นคนที่ไม่มีความเห็นแก่ตัว	4.19	0.71	มาก	(3)
3. ข้าพเจ้าเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น	4.19	0.61	มาก	(4)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านการบริจาคนำเสนอเป็นรายข้อ (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านการบริจาค	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
4. ข้าพเจ้ายินดีทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จแม้จะ ไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่ม	4.26	0.62	มากที่สุด	(1)
รวม	4.21	0.51	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านการบริจาคนำเสนอ โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้ายินดีทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จแม้จะไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่ม ($\bar{X} = 4.26$) รองลงมาคือ ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้ายอมสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ($\bar{X} = 4.20$) เพื่อนร่วมงานมักมองข้าพเจ้าเป็นคนที่ไม่มีความเห็นแก่ตัว ($\bar{X} = 4.19$) และข้าพเจ้าเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความซื่อตรงนำเสนอเป็นรายข้อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความซื่อตรง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ความซื่อตรงคือคุณธรรมที่ข้าพเจ้ายึดถือสูงสุดใน ชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า	4.30	0.64	มากที่สุด	(2)
2. ข้าพเจ้าไม่เคยนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อ ประโยชน์ส่วนตน	4.30	0.68	มากที่สุด	(1)
3. เพื่อนร่วมงานมักมองว่าข้าพเจ้าเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและ ไว้วางใจได้	4.08	0.67	มาก	(4)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความซื่อตรงจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความซื่อตรง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
4. ข้าพเจ้ามักไม่สบายใจหากจะต้องทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องถึงแม้ว่าจะเป็นการทำเพื่อองค์กร	4.28	0.65	มากที่สุด	(3)
รวม	4.24	0.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความซื่อตรง โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าไม่เคยนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.30$) รองลงมาคือ ความซื่อตรงคือคุณธรรมที่ข้าพเจ้ายึดถือสูงสุดในชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า ($\bar{X} = 4.30$) ข้าพเจ้ามักไม่สบายใจหากจะต้องทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องถึงแม้ว่าจะเป็นการทำเพื่อองค์กร ($\bar{X} = 4.28$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงานมักมองว่าข้าพเจ้าเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความอ่อนโยนจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความอ่อนโยน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าพูดจาสุภาพและนุ่มนวลเสมอกับทุกคน	4.18	0.72	มาก	(3)
2. ผู้นำที่ดีในมุมมองของข้าพเจ้าต้องสุภาพ อ่อนโยนต่อทุกคนในองค์กร	4.36	0.67	มากที่สุด	(1)
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างสุภาพ และให้เกียรติผู้อื่นตลอดเวลา	4.23	0.67	มากที่สุด	(2)
4. เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าข้าพเจ้าเป็นคนสุภาพ	4.00	0.73	มาก	(4)
รวม	4.20	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความอ่อนโยนโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีในมุมมองของข้าพเจ้าต้องสุภาพ อ่อนโยน ต่อทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมาคือ ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างสุภาพ และให้เกียรติผู้อื่นตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.23$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าพูดจาสุภาพและนุ่มนวลเสมอกับทุกคน ($\bar{X} = 4.18$) และเพื่อนร่วมงานยอมรับว่าข้าพเจ้าเป็นคนสุภาพ ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความเพียรจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความเพียร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ผู้นำในมุมมองของข้าพเจ้าต้องเพียรพยายามใช้ คุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมในการบริหารงาน	4.49	0.63	มากที่สุด	(1)
2. ไม่ว่าจะงานจะยากลำบากหรือมีปัญหาข้าพเจ้าจะ พยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.31	0.64	มากที่สุด	(2)
3. ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความเพียรในการรักษาคุณธรรมใน การทำงาน	4.29	0.66	มากที่สุด	(3)
4. ข้าพเจ้ามีความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องทำงานกับคนเจ้า ปัญหา	4.08	0.68	มาก	(4)
รวม	4.29	0.53	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความเพียร โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำในมุมมองของข้าพเจ้าต้องเพียรพยายามใช้คุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมาไม่ว่างานจะยากลำบากหรือมีปัญหาข้าพเจ้าจะพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.31$) ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความเพียรในการรักษาคุณธรรมในการทำงาน ($\bar{X} = 4.29$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้ามีความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องทำงานกับคนเจ้าปัญหา ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความไม่โกรธจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความไม่โกรธ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี	4.07	0.69	มาก	(1)
2. ข้าพเจ้ารู้จักระงับความโกรธเมื่อเพื่อนร่วมงานทำให้ไม่พึงพอใจ	4.03	0.71	มาก	(3)
3. ข้าพเจ้าเห็นว่าผู้นำสามารถแสดงอารมณ์โกรธหรือซุนเขี้ยวได้ หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3.78	0.94	มาก	(4)
4. เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าข้าพเจ้าเป็นคนใจเย็นและมีเหตุผล	4.05	0.70	มาก	(2)
รวม	3.98	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความไม่โกรธ โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาเพื่อนร่วมงานยอมรับว่าข้าพเจ้าเป็นคนใจเย็นและมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.05$) ข้าพเจ้ารู้จักระงับความโกรธเมื่อเพื่อนร่วมงานทำให้ไม่พึงพอใจ ($\bar{X} = 4.03$) และข้าพเจ้าเห็นว่าผู้นำสามารถแสดงอารมณ์โกรธหรือซุนเขี้ยวได้ หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ($\bar{X} = 3.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านไม่เบียดเบียนจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านไม่เบียดเบียน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ผู้นำที่ดีจะต้องไม่ใช่อำนาจบังคับให้ใครปฏิบัติงานโดยมิชอบ	4.48	0.66	มากที่สุด	(1)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านไม่เบียดเบียนจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านไม่เบียดเบียน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
2. ข้าพเจ้าเลือกที่จะหลีกเลี่ยงวิธีการทำงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเดือดร้อนเสมอ	4.22	0.72	มากที่สุด	(4)
3. ข้าพเจ้าไม่เคยเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานเลย	4.28	0.72	มากที่สุด	(3)
4. ข้าพเจ้าเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่นในทุกกรณี	4.37	0.74	มากที่สุด	(2)
รวม	4.34	0.56	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านไม่เบียดเบียน โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีจะต้องไม่ใช้อำนาจบังคับให้ใครปฏิบัติงานโดยมิชอบ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาข้าพเจ้าเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่นในทุกกรณี ($\bar{X} = 4.37$) ข้าพเจ้าไม่เคยเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานเลย ($\bar{X} = 4.28$) และข้าพเจ้าเลือกที่จะหลีกเลี่ยงวิธีการทำงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเดือดร้อนเสมอ ($\bar{X} = 4.22$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความอดทนจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความอดทน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความอดทนในการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.30	0.65	มากที่สุด	(2)
2. ข้าพเจ้าสามารถรับมือกับอุปสรรคต่างๆ ได้ดี	4.18	0.64	มาก	(3)
3. ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทนต่อความยากลำบากและปัญหาต่างๆ ได้	4.40	0.66	มากที่สุด	(1)
4. หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นข้าพเจ้ามั่นใจว่าอดทนเพียงพอและผ่านพ้นไปได้ทุกครั้ง	4.08	0.62	มาก	(4)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตาม
หลักทศพิธราชธรรมด้านความอดทนจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านความอดทน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
รวม	4.24	0.52	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความอดทน โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทนต่อความยากลำบากและปัญหาต่าง ๆ ได้ ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความอดทนในการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.30$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าสามารถรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี ($\bar{X} = 4.18$) และหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นข้าพเจ้ามั่นใจว่าอดทนเพียงพอและผ่านพ้นไปได้ทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตาม
หลักทศพิธราชธรรมด้านปัญญาจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านปัญญา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ความคิดความสามารถของตนเอง เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	4.38	0.62	มากที่สุด	(1)
2. ข้าพเจ้ามีความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาและข้อ ขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ	4.17	0.61	มาก	(4)
3. ข้าพเจ้ามีความเข้าใจในหลักการเป้าหมายเหตุผลและ วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร	4.07	0.54	มาก	(5)
4. หากข้าพเจ้าเป็นผู้นำข้าพเจ้าจะเป็นผู้นำที่มีความเที่ยง ธรรมสูงได้	4.21	0.63	มากที่สุด	(3)
5. ข้าพเจ้าใช้ความคิดพิจารณางานก่อนลงมือปฏิบัติ เสมอ	4.22	0.56	มากที่สุด	(2)
รวม	4.21	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านปัญญา โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ความคิดความสามารถของตนเอง เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมาข้าพเจ้าใช้ความคิดพิจารณางานก่อนลงมือปฏิบัติเสมอ ($\bar{X} = 4.22$) หากข้าพเจ้าเป็นผู้นำข้าพเจ้าจะเป็นผู้นำที่มีความเที่ยงธรรมสูงได้ ($\bar{X} = 4.21$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้ามีความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.17$) และข้าพเจ้ามีความเข้าใจในหลักการเป้าหมายเหตุผลและวิธีการต่าง ๆ ขององค์กร ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญโดยรวมและรายด้าน (n = 320)

ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน	4.29	0.40	มากที่สุด	(1)
2. ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน	4.23	0.44	มากที่สุด	(3)
3. ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา	4.15	0.51	มาก	(4)
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	4.25	0.48	มากที่สุด	(2)
5. ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	4.14	0.43	มาก	(5)
รวม	4.21	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.21$, $SD = 0.37$) และรายด้านพบว่าภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญในด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา และด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรมค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

โดยด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.40$) รองลงมาคือ ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.48$) ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.44$) ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.15$, $SD = 0.51$) ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.43$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตนจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าสามารถจัดการตนเองและมีความมุ่งมั่นในงานที่รับผิดชอบ	4.39	0.53	มากที่สุด	(1)
2. ข้าพเจ้าเชื่อว่าการทำงานต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน	4.34	0.50	มากที่สุด	(3)
3. ข้าพเจ้าใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า	4.19	0.65	มาก	(5)
4. ข้าพเจ้าตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำ และเมื่อพบข้อบกพร่องจะรีบปรับปรุงแก้ไขเสมอ	4.20	0.49	มาก	(4)
5. ข้าพเจ้าสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกฎเพื่อปฏิบัติงานในสิ่งที่ถูกต้อง	4.34	0.55	มากที่สุด	(2)
รวม	4.29	0.40	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.29$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้าสามารถจัดการตนเองและมีความมุ่งมั่นในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมาข้าพเจ้าสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกฎเพื่อปฏิบัติงานในสิ่งที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 4.34$) ข้าพเจ้าเชื่อว่าการทำงานต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ($\bar{X} = 4.34$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้าพเจ้าตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองเป็น

ประจำ และเมื่อพบข้อบกพร่องจะรีบปรับปรุงแก้ไขเสมอ ($\bar{X} = 4.20$) และข้าพเจ้าใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าอาสาช่วยทำงานจำแนกเป็นรายชื่อ ($n = 320$)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตามที่หัวหน้ามอบหมายอย่างเต็มกำลังและอาสาช่วยงานด้วยความเต็มใจ	4.27	0.53	มากที่สุด	(1)
2. ข้าพเจ้าจะสะท้อนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ขององค์กรให้หัวหน้าทราบโดยปราศจากอคติและประโยชน์ส่วนตัว	4.23	0.60	มากที่สุด	(3)
3. ข้าพเจ้ายินดีรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากหัวหน้า	4.26	0.52	มากที่สุด	(2)
4. ข้าพเจ้าจะปกป้องหัวหน้าจากการถูกกล่าวร้ายโดยปราศจากข้อเท็จจริง	4.16	0.81	มาก	(4)
รวม	4.23	0.44	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.23$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้าปฏิบัติตามที่หัวหน้ามอบหมายอย่างเต็มกำลังและอาสาช่วยงานด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาข้าพเจ้ายินดีรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากหัวหน้า ($\bar{X} = 4.26$) ข้าพเจ้าจะสะท้อนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ขององค์กรให้หัวหน้าทราบโดยปราศจากอคติและประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X} = 4.23$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้าพเจ้าจะปกป้องหัวหน้าจากการถูกกล่าวร้ายโดยปราศจากข้อเท็จจริง ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชาจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าเสนอความคิดที่ชัดเจน เปิดเผย และเชื่อถือได้ต่อหัวหน้างาน	4.16	0.54	มาก	(2)
2. ข้าพเจ้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความจริงใจต่อพฤติกรรมของหัวหน้าที่แสดงออก	4.16	0.74	มาก	(1)
3. ข้าพเจ้าคัดค้านต่อการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้า	4.15	0.75	มาก	(3)
4. ข้าพเจ้าพยายามตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้หัวหน้าคิดวิเคราะห์	4.12	0.66	มาก	(4)
รวม	4.15	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้าพเจ้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความจริงใจต่อพฤติกรรมของหัวหน้าที่แสดงออก ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมาข้าพเจ้าเสนอความคิดที่ชัดเจน เปิดเผย และเชื่อถือได้ต่อหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.16$) ข้าพเจ้าคัดค้านต่อการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้า ($\bar{X} = 4.15$) และข้าพเจ้าพยายามตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้หัวหน้าคิดวิเคราะห์ ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศและ	4.21	0.58	มากที่สุด	(3)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320) (ต่อ)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้น				
2. ข้าพเจ้าเข้าใจและยอมรับต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน	4.32	0.55	มากที่สุด	(1)
3. ข้าพเจ้าสนับสนุนให้หัวหน้าทดลอง เรียนรู้ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เสมอในการปฏิบัติงาน	4.30	0.60	มากที่สุด	(2)
4. ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางหรือระบบการทำงานที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง	4.15	0.61	มาก	(4)
รวม	4.25	0.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.25$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้าเข้าใจและยอมรับต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาข้าพเจ้าสนับสนุนให้หัวหน้าทดลอง เรียนรู้ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เสมอในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.30$) ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.21$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางหรือระบบการทำงานที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรมจำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 320)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน หากมีกรณีที่เป็น	4.17	0.59	มาก	(4)
2. ข้าพเจ้ายินดีจะรับผิดชอบในงานที่ข้าพเจ้าได้กระทำผิดพลาด โดยไม่โยนความผิดให้หัวหน้า	4.27	0.57	มากที่สุด	(1)
3. ข้าพเจ้าจะไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนต่อผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความไม่ถูกต้อง	4.26	0.64	มากที่สุด	(2)
4. ข้าพเจ้ายึดมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า	4.24	0.58	มากที่สุด	(3)
5. ข้าพเจ้ายอมลาออกจากงานดีกว่าอยู่ปฏิบัติงานโดยปราศจากคุณธรรมจริยธรรม	3.76	0.92	มาก	(5)
รวม	4.14	0.43	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้ายินดีจะรับผิดชอบในงานที่ข้าพเจ้าได้กระทำผิดพลาด โดยไม่โยนความผิดให้หัวหน้า ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาข้าพเจ้าจะไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนต่อผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 4.26$) ข้าพเจ้ายึดมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า ($\bar{X} = 4.24$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้าพเจ้าพร้อมที่จะมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน หากมีกรณีที่เป็น ($\bar{X} = 4.17$) และข้าพเจ้ายอมลาออกจากงานดีกว่าอยู่ปฏิบัติงาน โดยปราศจากคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมและรายด้าน (n = 320)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	4.31	0.44	มากที่สุด	(2)
2. ด้านความสำนึกในหน้าที่	4.30	0.49	มากที่สุด	(3)
3. ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	4.27	0.41	มากที่สุด	(4)
4. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	4.33	0.44	มากที่สุด	(1)
5. ด้านการให้ความร่วมมือ	4.21	0.46	มากที่สุด	(5)
รวม	4.28	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.19 พบว่าจากปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมนั้นมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$, $SD = 0.37$) และรายด้านพบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการคำนึงถึงผู้อื่นมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.44$) รองลงมาคือ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.44$) ด้านความสำนึกในหน้าที่ ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.49$) ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.41$) และด้านการให้ความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.21$, $SD = 0.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้ายินดีปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มาทำงาน	4.23	0.60	มากที่สุด	(4)
2. ข้าพเจ้าเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทันตามกำหนด	4.17	0.54	มาก	(5)
3. ข้าพเจ้าให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่เสมอ	4.39	0.61	มากที่สุด	(2)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)
(ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
4. ข้าพเจ้าใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้า เมื่อเขารู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ	4.42	0.56	มากที่สุด	(1)
5. ข้าพเจ้าช่วยเหลือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่ประสบ ปัญหาในการทำงานอยู่เสมอปราศจากคุณธรรม จริยธรรม	4.32	0.58	มากที่สุด	(3)
รวม	4.31	0.44	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.20 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$) ข้อที่
มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้า เมื่อ
เขารู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมาข้าพเจ้าให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่
เสมอ ($\bar{X} = 4.39$) ข้าพเจ้าช่วยเหลือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงานอยู่เสมอ
ปราศจากคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.32$) ข้าพเจ้ายินดีปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มาทำงาน (\bar{X}
= 4.23) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่
ทัน ($\bar{X} = 4.17$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่จำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าเป็นคนตรงต่อเวลาในการเริ่มงานตอนเช้า และเริ่มงานหลังพักกลางวัน	4.29	0.70	มากที่สุด	(4)
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร โดย เคร่งครัด	4.22	0.59	มากที่สุด	(5)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่จําแนกเป็นรายข้อ (n = 320) (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
3. ข้าพเจ้าใช้ทรัพย์สินขององค์กรด้วยความระมัดระวัง ประหยัด คู้มค่า และไม่นำเอาไปใช้เป็นการส่วนตัว	4.31	0.59	มากที่สุด	(2)
4. ข้าพเจ้ามีความทุ่มเทให้กับงานตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติงาน จนสิ้นสุดวัน	4.31	0.57	มากที่สุด	(3)
5. ในการปฏิบัติงานข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการนัด หมาย และกำหนดการต่าง ๆ	4.37	0.56	มากที่สุด	(1)
รวม	4.30	0.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ในการปฏิบัติงานข้าพเจ้า
ให้ความสำคัญต่อการนัดหมาย และกำหนดการต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาข้าพเจ้าใช้ทรัพย์สินของ
องค์กรด้วยความระมัดระวัง ประหยัด คู้มค่า และไม่นำเอาไปใช้เป็นการส่วนตัว ($\bar{X} = 4.31$) ข้าพเจ้ามี
ความทุ่มเทให้กับงานตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติงานจนสิ้นสุดวัน ($\bar{X} = 4.31$) ข้าพเจ้าเป็นคนตรงต่อเวลาใน
การเริ่มงานตอนเช้า และเริ่มงานหลังพักกลางวัน ($\bar{X} = 4.29$) และข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎระเบียบของ
องค์กร โดยเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.22$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬาจําแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. เมื่อถูกตำหนิจากการปฏิบัติงานแล้ว ข้าพเจ้ามักจะ นำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่แสดงอาการท้อแท้	4.31	0.53	มากที่สุด	(2)
2. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะปรับปรุงการทำงานมากกว่า ที่จะวิจารณ์	4.32	0.55	มากที่สุด	(1)

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬาจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320) (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
3. ข้าพเจ้ามีความอดทนจากความไม่สะดวกต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.28	0.55	มากที่สุด	(3)
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด แม้ว่าจะมีปัญหา อุปสรรคก็ไม่เกิดความท้อถอย	4.18	0.48	มาก	(4)
รวม	4.27	0.41	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.22 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬาโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) ข้อที่มีค่า
คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะปรับปรุงการทำงานมากกว่าที่จะวิจารณ์
($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาเมื่อถูกตำหนิจากการปฏิบัติงานแล้ว ข้าพเจ้ามักจะนำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่
แสดงอาการท้อแท้ ($\bar{X} = 4.31$) ข้าพเจ้ามีความอดทนจากความไม่สะดวกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
($\bar{X} = 4.28$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด แม้ว่าจะมี
ปัญหาอุปสรรคก็ไม่เกิดความท้อถอย ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่นจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจเกิด ผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน	4.32	0.56	มากที่สุด	(4)
2. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.25	0.51	มากที่สุด	(5)
3. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการเคารพซึ่งกันและกัน ของคนทุกระดับ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายใน หรือภายนอก	4.35	0.55	มากที่สุด	(2)
4. ข้าพเจ้าให้เกียรติและปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน	4.33	0.52	มากที่สุด	(3)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่นจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320) (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
5. ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าควรจะมีการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันภายในทีม และองค์กร	4.37	0.55	มากที่สุด	(1)
รวม	4.33	0.44	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.23 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่าทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าควรจะมีการ
สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม และองค์กร ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาข้าพเจ้าให้ความสำคัญ
ต่อการเคารพซึ่งกันและกันของคนทุกระดับ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอก ($\bar{X} =$
4.35) ข้าพเจ้าให้เกียรติและปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.33$) ข้าพเจ้าคำนึงถึงการกระทำของ
ตนเองที่อาจเกิดผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.32$) และข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของเพื่อน
ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.25$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกร
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือจำแนกเป็นรายข้อ (n = 320)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการจัดหรือเข้าร่วม กิจกรรมขององค์กร	4.21	0.52	มากที่สุด	(2)
2. ข้าพเจ้าสามารถรักษาความลับขององค์กรได้เป็น อย่างดี	4.28	0.56	มากที่สุด	(1)
3. ข้าพเจ้าสมัครใจเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ เพื่อนำ ความรู้ที่ได้มาปรับปรุงการทำงาน	4.17	0.54	มาก	(4)
4. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กรข้าพเจ้าจะเสนอแนวทาง เพื่อแก้ไขด้วยความเต็มใจ	4.20	0.55	มาก	(3)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือจำแนกเป็นรายชื่อ (n = 320) (ต่อ)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ
รวม	4.21	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.24 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าสามารถรักษาความลับขององค์กรได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมาข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ($\bar{X} = 4.21$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กรข้าพเจ้าจะเสนอแนวทางเพื่อแก้ไขด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.20$) และข้าพเจ้าสมัครใจเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงการทำงาน ($\bar{X} = 4.17$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วยการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระต่อกัน โดยวิเคราะห์สถิติด้วย Independent samples t-test (t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะยอมรับสมมติฐานเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามเพศ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	เพศ	Independent samples t-test			
		\bar{X}	SD	t	Sig.
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่น	ชาย	4.37	0.43	2.496	0.013*
	หญิง	4.25	0.45		

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามเพศ (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	Independent samples t-test				
	เพศ	\bar{X}	SD	t	Sig.
2. ด้านความสำนึกในหน้าที่	ชาย	4.39	0.45	2.873	0.004**
	หญิง	4.23	0.51		
3. ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	ชาย	4.32	0.41	2.018	0.044*
	หญิง	4.23	0.41		
4. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	ชาย	4.35	0.43	1.009	0.314
	หญิง	4.30	0.44		
5. ด้านการให้ความร่วมมือ	ชาย	4.21	0.42	-0.102	0.919
	หญิง	4.21	0.48		
รวม	ชาย	4.33	0.35	2.010	0.045*
	หญิง	4.25	0.39		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามเพศ โดยรวมพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.045 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าเพศชาย ($\bar{X} = 4.39$) มีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่มากกว่าเพศหญิง ($\bar{X} = 4.23$)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าเพศชาย ($\bar{X} = 4.37$) มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นมากกว่าเพศหญิง ($\bar{X} = 4.25$)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา มีค่า Sig. เท่ากับ 0.044 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าเพศชาย ($\bar{X} = 4.32$) มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬามากกว่าเพศหญิง ($\bar{X} = 4.23$)

ส่วนด้านการให้ความร่วมมือและด้านการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่า Sig. เท่ากับ 0.919 และ 0.314 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือและด้านการคำนึงถึงผู้อื่นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ทำโดยวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามอายุ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	อายุ	\bar{X}	SD	F	Sig.
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ต่ำกว่า 20 ปี	4.20	0.28	0.503	0.832
	20 - 25 ปี	4.29	0.41		
	26 - 30 ปี	4.26	0.36		
	31 - 35 ปี	4.34	0.47		
	36 - 40 ปี	4.13	0.53		

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของพนักงานจำแนกตามอายุ (ต่อ)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	อายุ	\bar{X}	SD	F	Sig.
2. ด้านความสำนึกใน หน้าที่	41 - 45 ปี	4.34	0.45	1.974	0.058
	46 - 50 ปี	4.30	0.41		
	50 ปี ขึ้นไป	4.32	0.45		
	ต่ำกว่า 20 ปี	4.30	0.14		
	20 - 25 ปี	4.09	0.49		
	26 - 30 ปี	4.17	0.42		
	31 - 35 ปี	4.38	0.50		
	36 - 40 ปี	4.10	0.55		
	41 - 45 ปี	4.29	0.48		
	46 - 50 ปี	4.21	0.43		
	50 ปี ขึ้นไป	4.39	0.50		
	ต่ำกว่า 20 ปี	4.25	0.71		
	20 - 25 ปี	4.21	0.34		
	26 - 30 ปี	4.15	0.24		
31 - 35 ปี	4.32	0.40			
3. ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	36 - 40 ปี	4.08	0.50	1.483	0.173
	41 - 45 ปี	4.28	0.42		
	46 - 50 ปี	4.20	0.34		
	50 ปี ขึ้นไป	4.33	0.44		
	ต่ำกว่า 20 ปี	4.20	0.28		
	20 - 25 ปี	4.31	0.41		
	26 - 30 ปี	4.23	0.46		
	31 - 35 ปี	4.47	0.46		
4. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	36 - 40 ปี	4.16	0.55	0.854	0.543
	41 - 45 ปี	4.33	0.43		

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของพนักงานจำแนกตามอายุ (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	อายุ	\bar{X}	SD	F	Sig.
5. ด้านการให้ความ ร่วมมือ	46 - 50 ปี	4.36	0.41	0.711	0.662
	50 ปี ขึ้นไป	4.32	0.44		
	ต่ำกว่า 20 ปี	4.00	0.00		
	20 - 25 ปี	4.13	0.51		
	26 - 30 ปี	4.27	0.43		
	31 - 35 ปี	4.36	0.45		
	36 - 40 ปี	4.10	0.54		
	41 - 45 ปี	4.26	0.51		
	46 - 50 ปี	4.21	0.38		
	50 ปี ขึ้นไป	4.19	0.46		
รวม	ต่ำกว่า 20 ปี	4.19	0.23	1.053	0.394
	20 - 25 ปี	4.21	0.36		
	26 - 30 ปี	4.22	0.22		
	31 - 35 ปี	4.37	0.42		
	36 - 40 ปี	4.11	0.51		
	41 - 45 ปี	4.30	0.38		
	46 - 50 ปี	4.26	0.30		
	50 ปี ขึ้นไป	4.31	0.38		

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามอายุ โดยรวมพบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.394 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหมายความว่ อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านการให้ความร่วมมือ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านความมีน้ำใจ

นักกีฬา ด้านความสำนึกในหน้าที่ และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.832, 0.662, 0.543, 0.173 และ 0.058 ตามลำดับ ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ทำโดยวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	ระดับการศึกษา	\bar{X}	SD	F	Sig.
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.19	0.36	7.995	0.000**
	ปริญญาตรี	4.37	0.44		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.14	0.42		
2. ด้านความสำนึกในหน้าที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.26	0.33	3.407	0.034*
	ปริญญาตรี	4.34	0.48		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.17	0.52		
3. ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.23	0.33	3.935	0.021*
	ปริญญาตรี	4.31	0.42		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.16	0.38		
4. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.16	0.39	3.399	0.035*
	ปริญญาตรี	4.36	0.44		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.24	0.43		

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	ระดับการศึกษา	\bar{X}	SD	F	Sig.
5. ด้านการให้ความ ร่วมมือ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.07	0.45	1.034	0.357
	ปริญญาตรี	4.23	0.45		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.18	0.49		
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.18	0.28	4.878	0.008**
	ปริญญาตรี	4.32	0.36		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.18	0.39		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิก
ที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งมีค่า
น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน
มีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความ
ช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่า Sig.
เท่ากับ 0.000, 0.021, 0.034, 0.035 ตามลำดับซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับ
สมมติฐาน หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้าน
การคำนึงถึงผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มีเพียงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือที่มีค่า Sig. เท่ากับ
0.357 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ระดับการศึกษา
ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา และด้านการคำนึงถึงผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษา มาวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	\bar{X}	4.19	4.37	4.14
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.19	-	-0.180 (0.131)	0.043 (0.732)
ปริญญาตรี	4.37	-	-	0.223 (0.000**)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.14	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.223 (Sig. = 0.000)

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านความสำนึกในหน้าที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ด้านความสำนึกในหน้าที่	\bar{X}	4.26	4.34	4.17
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.26	-	-0.084 (0.529)	0.085 (0.552)
ปริญญาตรี	4.34	-	-	0.169

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน
ด้านความสำนึกในหน้าที่จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ (ต่อ)

พฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ด้านความสำนึกในหน้าที่	\bar{X}	4.26	4.34	4.17
		-	-	(0.010*)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.17	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ด้านความสำนึกในหน้าที่ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่
ได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่า
ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.169 (Sig. = 0.010)

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน
ด้านความมีน้ำใจนักกีฬาจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

พฤติกรรมกร		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	\bar{X}	4.23	4.31	4.16
ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.23	-	-0.078	0.075
			(0.489)	(0.532)
ปริญญาตรี	4.31	-	-	0.153
				(0.006**)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.16	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่
ได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่า
ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.153 (Sig. = 0.006)

ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน
ด้านการคำนึงถึงผู้อื่นจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	\bar{X}	4.07	4.23	4.18
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.07	-	-0.207 (0.086)	-0.081 (0.524)
ปริญญาตรี	4.23	-	-	0.126 (0.033*)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.18	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่
ได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่า
ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.126 (Sig. = 0.033)

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน
โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ภาพรวม	\bar{X}	4.18	4.32	4.18
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.18	-	-0.141 (0.162)	0.003 (0.978)
ปริญญาตรี	4.32	-	-	0.144 (0.004**)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.18	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.144 (Sig. = 0.004)

สมมติฐานที่ 1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ทำโดยวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงานในองค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	อายุการทำงาน	\bar{X}	SD	F	Sig.
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ต่ำกว่า 2 ปี	4.68	0.36	1.798	0.129
	2 - 5 ปี	4.16	0.33		
	6 - 10 ปี	4.24	0.41		
	11 - 15 ปี	4.32	0.51		
	มากกว่า 15 ปี	4.32	0.44		
2. ด้านความสำนึกในหน้าที่	ต่ำกว่า 2 ปี	4.28	0.46	0.924	0.450
	2 - 5 ปี	4.13	0.41		
	6 - 10 ปี	4.27	0.50		
	11 - 15 ปี	4.35	0.54		
	มากกว่า 15 ปี	4.31	0.49		
3. ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	ต่ำกว่า 2 ปี	4.30	0.33	0.516	0.724
	2 - 5 ปี	4.17	0.35		
	6 - 10 ปี	4.25	0.31		
	11 - 15 ปี	4.27	0.51		
	มากกว่า 15 ปี	4.29	0.41		

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงานในองค์กร (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	อายุการทำงาน	\bar{X}	SD	F	Sig.
4. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	ต่ำกว่า 2 ปี	4.48	0.46	0.595	0.667
	2 - 5 ปี	4.27	0.36		
	6 - 10 ปี	4.22	0.44		
	11 - 15 ปี	4.36	0.56		
	มากกว่า 15 ปี	4.33	0.43		
5. ด้านการให้ความ ร่วมมือ	ต่ำกว่า 2 ปี	4.55	0.33	2.937	0.021*
	2 - 5 ปี	4.08	0.40		
	6 - 10 ปี	4.19	0.36		
	11 - 15 ปี	4.41	0.59		
	มากกว่า 15 ปี	4.19	0.44		
รวม	ต่ำกว่า 2 ปี	4.46	0.29	1.283	0.277
	2 - 5 ปี	4.16	0.30		
	6 - 10 ปี	4.23	0.31		
	11 - 15 ปี	4.34	0.49		
	มากกว่า 15 ปี	4.29	0.37		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงานในองค์กรโดยรวมพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.277 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า อายุการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ ที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า อายุการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีค่า Sig. เท่ากับ 0.724, 0.667, 0.450 และ 0.129 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า อายุการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ จำแนกตามอายุการทำงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ด้านการให้ความร่วมมือจำแนกตามอายุการทำงานเป็นรายคู่

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		ต่ำกว่า 2 ปี	2-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
ด้านการให้ความร่วมมือ	\bar{X}	4.55	4.08	4.19	4.41	4.19
ต่ำกว่า 2 ปี	4.55	-	0.467 (0.035*)	0.363	0.141	0.357
2-5 ปี	4.08	-	-	-0.104	-0.326 (0.000**)	-0.109
6-10 ปี	4.19	-	-	-	-0.222	-0.05
11-15 ปี	4.41	-	-	-	-	0.217 (0.010**)
มากกว่า 15 ปี	4.19	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ จำแนกตามอายุการทำงานในองค์กรเป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ได้แก่ พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี มีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่า พนักงานที่มีอายุงานในองค์กร 2-5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.467 (Sig. = 0.035) พนักงานที่มีอายุงาน 11-15 ปี มีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 2-5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.326 (Sig. = 0.000) และพนักงานที่มีอายุงาน 11-15 ปี มีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่า พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.217 (Sig. = 0.010) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ทำโดยวิเคราะห์สถิติด้วย One-Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	ระดับรายได้	\bar{X}	SD	F	Sig.
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ต่ำกว่า 15,000 บาท	4.26	0.37	0.316	0.903
	15,000 - 20,000 บาท	4.33	0.42		
	20,001 - 25,000 บาท	4.27	0.39		
	25,001 - 30,000 บาท	4.37	0.52		
	30,001 - 35,000 บาท	4.23	0.53		
2. ด้านความสำนึกในหน้าที่	ต่ำกว่า 15,000 บาท	4.28	0.33	0.398	0.850
	15,000 - 20,000 บาท	4.23	0.48		
	20,001 - 25,000 บาท	4.24	0.48		
	25,001 - 30,000 บาท	4.37	0.60		
	30,001 - 35,000 บาท	4.24	0.56		

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน (ต่อ)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร	One-way ANOVA: F-test				
	ระดับรายได้	\bar{X}	SD	F	Sig.
3. ด้านความมีน้ำใจ นักกีฬา	มากกว่า 35,000 บาท	4.32	0.48	0.242	0.943
	ต่ำกว่า 15,000 บาท	4.33	0.39		
	15,000 - 20,000 บาท	4.22	0.34		
	20,001 - 25,000 บาท	4.25	0.32		
	25,001 - 30,000 บาท	4.31	0.49		
	30,001 - 35,000 บาท	4.24	0.54		
4. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	มากกว่า 35,000 บาท	4.28	0.41	0.792	0.556
	ต่ำกว่า 15,000 บาท	4.25	0.46		
	15,000 - 20,000 บาท	4.38	0.39		
	20,001 - 25,000 บาท	4.28	0.43		
	25,001 - 30,000 บาท	4.42	0.51		
	30,001 - 35,000 บาท	4.21	0.48		
5. ด้านการให้ความ ร่วมมือ	มากกว่า 35,000 บาท	4.33	0.43	0.525	0.757
	ต่ำกว่า 15,000 บาท	4.15	0.54		
	15,000 - 20,000 บาท	4.28	0.46		
	20,001 - 25,000 บาท	4.18	0.34		
	25,001 - 30,000 บาท	4.34	0.53		
	30,001 - 35,000 บาท	4.18	0.50		
รวม	มากกว่า 35,000 บาท	4.20	0.45	0.399	0.849
	ต่ำกว่า 15,000 บาท	4.25	0.31		
	15,000 - 20,000 บาท	4.29	0.36		
	20,001 - 25,000 บาท	4.24	0.31		
	25,001 - 30,000 บาท	4.36	0.49		
	30,001 - 35,000 บาท	4.22	0.43		
	มากกว่า 35,000 บาท	4.29	0.36		

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานจำแนกตามตามรายได้ต่อเดือนโดยรวมพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.849 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ ด้านการให้ความร่วมมือ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.943, 0.903, 0.850, 0.757 และ 0.556 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.36 สรุปผลเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล		พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร											
		ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น		ด้านความสำนึกในหน้าที่		ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา		ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น		ด้านการให้ความร่วมมือ		ภาพรวม	
		\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ
เพศ	ชาย	4.37	(t = 2.496)	4.39	(t = 2.873)	4.32	(t = 2.018)	4.35	(t = 1.009)	4.21	(t = -0.102)	4.33	(t = 2.010)
	หญิง	4.25	(Sig. = 0.013*)	4.23	(Sig. = 0.004**)	4.23	(Sig. = 0.044*)	4.30	(Sig. = 0.314)	4.21	(Sig. = 0.919)	4.25	(Sig. = 0.045*)
อายุ	ต่ำกว่า 20 ปี	4.20		4.30		4.25		4.20		4.00		4.19	
	20 - 25 ปี	4.29		4.09		4.21		4.31		4.13		4.21	
	26 - 30 ปี	4.26		4.17		4.15		4.23		4.27		4.22	
	31 - 35 ปี	4.34	(F = 0.503)	4.38	(F = 1.974)	4.32	(F = 1.483)	4.47	(F = 0.854)	4.36	(F = 0.711)	4.37	(F = 1.053)
	36 - 40 ปี	4.13	(Sig. = 0.832)	4.10	(Sig. = 0.058)	4.08	(Sig. = 0.173)	4.16	(Sig. = 0.543)	4.10	(Sig. = 0.662)	4.11	(Sig. = 0.394)
	41 - 45 ปี	4.34		4.29		4.28		4.33		4.26		4.30	
	46 - 50 ปี	4.30		4.21		4.20		4.36		4.21		4.26	
	50 ปี ขึ้นไป	4.32		4.39		4.33		4.32		4.19		4.31	
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.19	(F = 7.995)	4.26	(F = 3.407)	4.23	(F = 3.935)	4.16	(F = 3.399)	4.07	(F = 1.034)	4.18	(F = 4.878)
	ปริญญาตรี	4.37	(Sig. = 0.000**)	4.34	(Sig. = 0.034*)	4.31	(Sig. = 0.021*)	4.36	(Sig. = 0.035*)	4.23	(Sig. = 0.357)	4.32	(Sig. = 0.008**)
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.14		4.17		4.16		4.24		4.18		4.18	

ตารางที่ 4.36 สรุปผลเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร											
	ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น		ด้านความสำนึกในหน้าที่		ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา		ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น		ด้านการให้ความร่วมมือ		ภาพรวม	
	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ	\bar{X}	สถิติทดสอบ
อายุการทำงาน	ต่ำกว่า 2 ปี	4.68		4.28		4.30		4.48		4.55		4.46
	2 - 5 ปี	4.16	(F = 1.798)	4.13	(F = 0.924)	4.17	(F = 0.516)	4.27	(F = 0.595)	4.08	(F = 2.937)	4.16
	6 - 10 ปี	4.24	(Sig. = 0.129)	4.27	(Sig. = 0.450)	4.25	(Sig. = 0.724)	4.22	(Sig. = 0.667)	4.19	(Sig. = 0.021*)	4.23
	11 - 15 ปี	4.32		4.35		4.27		4.36		4.41		4.34
	มากกว่า 15 ปี	4.32		4.31		4.29		4.33		4.19		4.29
ระดับรายได้	ต่ำกว่า 15,000 บาท	4.26		4.28		4.33		4.25		4.15		4.25
	15,000 - 20,000 บาท	4.33		4.23		4.22		4.38		4.28		4.29
	20,001 - 25,000 บาท	4.27	(F = 0.316)	4.24	(F = 0.398)	4.25	(F = 0.242)	4.28	(F = 0.792)	4.18	(F = 0.525)	4.24
	25,001 - 30,000 บาท	4.37	(Sig. = 0.903)	4.37	(Sig. = 0.850)	4.31	(Sig. = 0.943)	4.42	(Sig. = 0.556)	4.34	(Sig. = 0.757)	4.36
	30,001 - 35,000 บาท	4.23		4.24		4.24		4.21		4.18		4.22
มากกว่า 35,000 บาท	4.31		4.32		4.28		4.33		4.20		4.29	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สำหรับการวิเคราะห์จะใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์กันมากหรือน้อยเพียงใด ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภาพรวม

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานภาพรวม

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ภาพรวม)			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านทาน	0.351	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านศีล	0.463	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านการบริจาค	0.461	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความซื่อตรง	0.451	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความอ่อนโยน	0.424	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
6. ด้านความเพียร	0.417	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
7. ด้านความไม่โกรธ	0.440	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
8. ด้านไม่เบียดเบียน	0.231	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
9. ด้านความอดทน	0.530	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
10. ด้านปัญญา	0.499	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.542	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.37 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน โดยภาพรวม เท่ากับ 0.542 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านไม่เบียดเบียน ด้านความอดทน ด้านปัญญา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านความอดทน ($r = 0.530$) รองลงมาคือด้านปัญญา ($r = 0.499$) ด้านศีล ($r = 0.463$) ด้านการบริจาค ($r = 0.461$) ด้านความซื่อตรง ($r = 0.451$) ด้านความไม่โกรธ ($r = 0.440$) ด้านความอ่อนโยน ($r = 0.424$) ด้านความเพียร ($r = 0.417$) ด้านทาน ($r = 0.351$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($r = 0.231$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านทาน	0.342	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านศีล	0.395	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านการบริจาค	0.427	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความซื่อตรง	0.383	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความอ่อนโยน	0.356	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
6. ด้านความเพียร	0.371	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
7. ด้านความไม่โกรธ	0.368	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
8. ด้านไม่เบียดเบียน	0.236	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
9. ด้านความอดทน	0.426	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
10. ด้านปัญญา	0.391	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.470	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.38 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยภาพรวม เท่ากับ 0.470 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านไม่เบียดเบียน ด้านความอดทน ด้านปัญญา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านการบริจาค ($r = 0.427$) รองลงมาคือ ด้านความอดทน ($r = 0.426$) ด้านศีล ($r = 0.395$) ด้านปัญญา ($r = 0.391$) ด้านความซื่อตรง ($r = 0.383$) ด้านความเพียร ($r = 0.371$) ด้านความไม่โกรธ ($r = 0.368$) ด้านความอ่อนโยน ($r = 0.356$) ด้านทาน ($r = 0.342$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($r = 0.236$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.3 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความสำนึกในหน้าที่

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านทาน	0.347	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านศีล	0.492	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านการบริจาค	0.390	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความซื่อตรง	0.388	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความอ่อนโยน	0.390	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
6. ด้านความเพียร	0.395	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
7. ด้านความไม่โกรธ	0.425	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
8. ด้านไม่เบียดเบียน	0.185	0.001**	ต่ำ	เดียวกัน
9. ด้านความอดทน	0.462	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
10. ด้านปัญญา	0.368	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.491	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.39 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความสำนึกในหน้าที่โดยภาพรวม เท่ากับ 0.491 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านไม่เบียดเบียน ด้านความอดทน ด้านปัญญา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. ด้านไม่เบียดเบียนเท่ากับ 0.001 และด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน

ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านความอดทน ด้านปัญญามีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านศีล ($r = 0.492$) รองลงมาคือด้านความอดทน ($r = 0.462$) ด้านความไม่โกรธ ($r = 0.425$) ด้านความเพียร ($r = 0.395$) ด้านความอ่อนโยน และด้านการบริจาคน ($r = 0.390$) ด้านความซื่อตรง ($r = 0.388$) ด้านปัญญา ($r = 0.368$) ด้านทาน ($r = 0.347$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($r = 0.185$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.4 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความมีน้ำใจนักกีฬา

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านทาน	0.251	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
2. ด้านศีล	0.405	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านการบริจาคน	0.357	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความซื่อตรง	0.345	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความอ่อนโยน	0.334	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
6. ด้านความเพียร	0.297	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
7. ด้านความไม่โกรธ	0.375	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
8. ด้านไม่เบียดเบียน	0.175	0.002**	ต่ำ	เดียวกัน
9. ด้านความอดทน	0.390	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
10. ด้านปัญญา	0.434	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.428	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.40 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความมีน้ำใจนักกีฬา โดยภาพรวม เท่ากับ 0.428 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬาโดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทาง เดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านไม่ เบียดเบียน ด้านความอดทน ด้านปัญญา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. ด้าน ไม่เบียดเบียนเท่ากับ 0.002 และด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านความอดทน ด้านปัญญามีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เรียงลำดับจากค่า ความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านปัญญา ($r = 0.434$) รองลงมาคือ ด้านศีล ($r = 0.405$) ด้านความอดทน ($r = 0.390$) ด้านความไม่โกรธ ($r = 0.375$) ด้านการบริจาค ($r = 0.357$) ด้านความ ซื่อตรง ($r = 0.345$) ด้านความอ่อนโยน ($r = 0.334$) ด้านความเพียร ($r = 0.297$) ด้านทาน ($r = 0.251$) และ อันดับสุดท้ายคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($r = 0.175$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.5 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการคำนึงถึงผู้อื่น

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านทาน	0.305	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านศีล	0.276	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
3. ด้านการบริจาค	0.344	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความซื่อตรง	0.397	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
5. ด้านความอ่อนโยน	0.362	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
6. ด้านความเพียร	0.306	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
7. ด้านความไม่โกรธ	0.274	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
8. ด้านไม่เบียดเบียน	0.192	0.001**	ต่ำ	เดียวกัน
9. ด้านความอดทน	0.454	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
10. ด้านปัญญา	0.466	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.425	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.41 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการคำนึงถึงผู้อื่นโดยภาพรวม เท่ากับ 0.425 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านไม่เบียดเบียน ด้านความอดทน ด้านปัญญา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. ด้านไม่เบียดเบียนเท่ากับ 0.001 และด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านความอดทน ด้านปัญญามีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านปัญญา ($r = 0.466$) รองลงมาคือ ด้านความอดทน ($r = 0.454$) ด้านความซื่อตรง ($r = 0.397$) ด้านความอ่อนโยน ($r = 0.362$) ด้านการบริจาค ($r = 0.344$) ด้าน

ความเพียร ($r = 0.306$) ด้านทาน ($r = 0.305$) ด้านศีล ($r = 0.276$) ด้านความไม่โกรธ ($r = 0.274$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($r = 0.192$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.6 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านทาน	0.200	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
2. ด้านศีล	0.340	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านการบริจาค	0.385	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความซื่อตรง	0.351	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความอ่อนโยน	0.311	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
6. ด้านความเพียร	0.348	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
7. ด้านความไม่โกรธ	0.371	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
8. ด้านไม่เบียดเบียน	0.167	0.003**	ต่ำ	เดียวกัน
9. ด้านความอดทน	0.455	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
10. ด้านปัญญา	0.414	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.424	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.42 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือโดยภาพรวม เท่ากับ 0.424 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือโดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านไม่เบียดเบียน ด้านความอดทน ด้านปัญญา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. ด้านไม่เบียดเบียนเท่ากับ 0.003 และด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านความอดทน ด้านปัญญามีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านความอดทน ($r = 0.455$) รองลงมาคือด้านปัญญา ($r = 0.414$) ด้านการบริจาค ($r = 0.385$) ด้านความไม่โกรธ ($r = 0.371$) ด้านความซื่อตรง ($r = 0.351$) ด้านความเพียร ($r = 0.348$) ด้านศีล ($r = 0.340$) ด้านความอ่อนโยน ($r = 0.311$) ด้านทาน ($r = 0.200$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($r = 0.167$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สำหรับการวิเคราะห์จะใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์กันมากหรือน้อยเพียงใด ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภาพรวม

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานภาพรวม

ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ภาพรวม)			ทิศทาง
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตนเอง	0.621	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน	0.679	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานภาพรวม (ต่อ)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ภาพรวม)			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
3. ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา	0.535	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.593	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	0.620	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.740	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.43 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานโดยภาพรวม เท่ากับ 0.740 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหมายความว่า ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ($r = 0.679$) รองลงมาคือ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ($r = 0.621$) ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($r = 0.620$) ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.593$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($r = 0.535$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบจาก การกระทำของตน	0.519	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านความกล้าอาสาช่วย ทำงาน	0.541	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านความกล้าคัดค้านการ กระทำของผู้บังคับบัญชา	0.386	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วน ร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.498	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความกล้าหาญที่จะ ดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	0.498	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.592	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.44 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเท่ากับ 0.592 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำ

ของผู้บังคับบัญชา ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน เรียงลำดับจากความกล้าหาญจากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านความกล้าหาญอาสาช่วยทำงาน ($r = 0.541$) รองลงมาคือ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ($r = 0.519$) ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($r = 0.498$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($r = 0.386$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3.3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความสำนึกในหน้าที่

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน	0.570	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน	0.612	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา	0.498	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.622	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	0.572	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความสำนึกในหน้าที่

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาพรวม	0.700	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.45 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความสำนึกในหน้าที่ เท่ากับ 0.700 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.622$) รองลงมาคือ ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ($r = 0.612$) ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($r = 0.572$) ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ($r = 0.570$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($r = 0.498$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3.4 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความมีน้ำใจนักกีฬา

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบจาก การกระทำของตน	0.549	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านความกล้าอาสาช่วย ทำงาน	0.599	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านความกล้าคัดค้านการ กระทำของผู้บังคับบัญชา	0.460	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วน ร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.585	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความกล้าหาญที่จะ ดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	0.464	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.647	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.46 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านความมีน้ำใจนักกีฬา เท่ากับ 0.647 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้านเรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยโดยเรียงอันดับแรก ผลคือด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ($r = 0.599$) รองลงมาคือด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.585$) ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ($r = 0.549$) ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($r = 0.464$) และอันดับสุดท้ายคือด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($r = 0.460$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3.5 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการคำนึงถึงผู้อื่น

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบต่อ การกระทำของตน	0.445	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านความกล้าอาสาช่วย ทำงาน	0.515	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
3. ด้านความกล้าคัดค้านการ กระทำของผู้บังคับบัญชา	0.441	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วน ร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.377	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความกล้าหาญที่จะ ดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	0.504	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.554	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.47 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการคำนึงถึงผู้อื่นเท่ากับ 0.554 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์ที่มีค่า จากมากไปหาน้อย โดยอันดับแรกคือ ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ($r = 0.599$) รองลงมาคือ ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($r = 0.464$) ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ($r = 0.549$) ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($r = 0.460$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.585$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3.6 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตนเอง	0.483	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
2. ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน	0.541	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ (ต่อ)

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร			
	ด้านการให้ความร่วมมือ			
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
3. ด้านความกล้าคัดค้านการ กระทำของผู้บังคับบัญชา	0.425	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
4. ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วน ร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.366	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
5. ด้านความกล้าหาญที่จะ ดำเนินการอย่างมีศีลธรรม	0.517	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวม	0.565	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.48 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ เท่ากับ 0.565 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ โดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยโดยอันดับแรกคือ ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ($r = 0.541$) รองลงมาคือ ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($r = 0.517$) ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ($r = 0.483$) ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($r = 0.425$) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.366$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.49 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					ภาพรวม
	ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ด้านความสำนึกในหน้าที่	ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	ด้านการให้ความร่วมมือ	
1. เพศ	✓	✓	✓	-	-	✓
2. อายุ	-	-	-	-	-	-
3. ระดับการศึกษา	✓	✓	✓	✓	-	✓
4. อายุการทำงาน	-	-	-	-	✓	-
5. ระดับรายได้	-	-	-	-	-	-

✓ คือ ขอมรับสมมติฐาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- คือ ปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางที่ 4.50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					ภาพรวม
	ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	ด้านความสำนึกในหน้าที่	ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	ด้านการให้ความร่วมมือ	
	(r)	(r)	(r)	(r)	(r)	(r)
1. ด้านทาน	0.342**	0.347**	0.251**	0.305**	0.200**	0.351**
2. ด้านศีล	0.395**	0.492**	0.405**	0.276**	0.340**	0.463**
3. ด้านการบริจาค	0.427**	0.390**	0.357**	0.344**	0.385**	0.461**
4. ด้านความซื่อตรง	0.383**	0.388**	0.345**	0.397**	0.351**	0.451**
5. ด้านความอ่อนโยน	0.356**	0.390**	0.334**	0.362**	0.311**	0.424**
6. ด้านความเพียร	0.371**	0.395**	0.297**	0.306**	0.348**	0.417**
7. ด้านความไม่โกรธ	0.368**	0.425**	0.375**	0.274**	0.371**	0.440**
8. ด้านไม่เบียดเบียน	0.236**	0.185**	0.175**	0.192**	0.167**	0.231**

ตารางที่ 4.50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรม	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					ภาพรวม (r)
	ด้านการให้ความ ช่วยเหลือผู้อื่น	ด้านความสำนึก ในหน้าที่	ด้านความมี น้ำใจนักกีฬา	ด้านการ คำนึงถึงผู้อื่น	ด้านการให้ ความร่วมมือ	
	(r)	(r)	(r)	(r)	(r)	
9. ด้านความอดทน	0.426**	0.462**	0.390**	0.454**	0.455**	0.530**
10. ด้านปัญญา	0.391**	0.368**	0.434**	0.466**	0.414**	0.499**
ภาพรวม	0.470**	0.491**	0.428**	0.425**	0.424**	0.542**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.51 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ภาวะผู้ตามที่มีความ กล้าหาญ	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					ภาพรวม (r)
	ด้านการให้ความ ช่วยเหลือผู้อื่น	ด้านความสำนึก ในหน้าที่	ด้านความมี น้ำใจนักกีฬา	ด้านการ คำนึงถึงผู้อื่น	ด้านการให้ ความร่วมมือ	
	(r)	(r)	(r)	(r)	(r)	
1. ด้านความกล้า รับผิดชอบจากการ กระทำของคน	0.519**	0.570**	0.549**	0.445**	0.483**	0.621**
2. ด้านความกล้าอาสา ช่วยทำงาน	0.541**	0.612**	0.599**	0.515**	0.541**	0.679**
3. ด้านความกล้า คัดค้านการกระทำ ของผู้บังคับบัญชา	0.386**	0.498**	0.460**	0.441**	0.425**	0.535**
4. ด้านความกล้าหาญ ที่จะมีส่วนร่วมใน การเปลี่ยนแปลง	0.498**	0.622**	0.585**	0.377**	0.366**	0.593**
5. ด้านความกล้าหาญ ที่จะดำเนินการอย่าง มีศีลธรรม	0.498**	0.572**	0.464**	0.504**	0.517**	0.620**
ภาพรวม	0.592**	0.700**	0.647**	0.554**	0.565**	0.740**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล

พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโทรคมนาคม บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.3 มีอายุ 51 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 44.7 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.8 มีอายุการทำงานในองค์กรมากกว่า 15 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 73.4 และมีระดับรายได้ต่อเดือน มากกว่า 35,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65.6

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) และรายด้านพบว่าด้านทาน ด้านไม่เบียดเบียน ด้านความเพียร ด้านความอดทน ด้านความซื่อตรง ด้านศีล ด้านการบริจาคน และด้านปัญญา ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความอ่อนโยน และด้านความไม่โกรธค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านทานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาคือ ด้านไม่เบียดเบียน ($\bar{X} = 4.34$) ด้านความเพียร ($\bar{X} = 4.29$) ด้านความอดทน ($\bar{X} = 4.24$) ด้านความซื่อตรง ($\bar{X} = 4.24$) ด้านศีล ($\bar{X} = 4.21$) ด้านการบริจาคน ($\bar{X} = 4.21$) ด้านปัญญา ($\bar{X} = 4.21$) ด้านความอ่อนโยน ($\bar{X} = 4.20$) และด้านความไม่โกรธ ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ด้านทานโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้าพเจ้า เห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องให้ความเมตตาต่อทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.62$)

ด้านศีลโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ถูกต้องและครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเสมอ ($\bar{X} = 4.38$)

ด้านการบริจาคโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้ายินดีทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งาน เสร็จแม้จะไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่ม ($\bar{X} = 4.26$)

ด้านความซื่อตรงโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าไม่เคยนำทรัพย์สินของ องค์กร ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.30$)

ด้านความอ่อนโยนโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีในมุมมองของข้าพเจ้าต้องสุภาพ อ่อนโยน ต่อทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.36$)

ด้านความเพียรโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำในมุมมองของข้าพเจ้าต้องเพียร พยายามใช้คุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.49$)

ด้านความไม่โกรธโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ ตนเองได้อย่างดี ($\bar{X} = 4.07$)

ด้านไม่เบียดเบียนโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีจะต้องไม่ใช้อำนาจบังคับ ให้ใครปฏิบัติงานโดยมิชอบ ($\bar{X} = 4.48$)

ด้านความอดทนโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความ อดทนต่อความยากลำบากและปัญหาต่าง ๆ ได้ ($\bar{X} = 4.40$)

ด้านปัญญา โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ความคิดความสามารถของตนเอง เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ($\bar{X} = 4.38$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.21$) และรายด้านพบว่าภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญในด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา และด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรมค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือ ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.25$) ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ($\bar{X} = 4.23$) ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.15$) ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ

ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.29$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้าสามารถจัดการตนเองและมีความมุ่งมั่นในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.39$)

ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.23$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้าปฏิบัติงานตามที่หัวหน้ามอบหมายอย่างเต็มกำลังและอาสาช่วยงานด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.27$)

ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ข้าพเจ้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความจริงใจต่อพฤติกรรมของหัวหน้าที่แสดงออก ($\bar{X} = 4.16$)

ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.25$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้าเข้าใจและยอมรับต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.32$)

ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมากคือ ข้าพเจ้ายินดีจะรับผิดชอบในงานที่ข้าพเจ้าได้กระทำผิดพลาด โดยไม่โยนความผิดให้หัวหน้า ($\bar{X} = 4.27$)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$) และรายด้านพบว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการคำนึงถึงผู้อื่นมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ($\bar{X} = 4.31$) ด้านความสำนึกในหน้าที่ ($\bar{X} = 4.30$) ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ($\bar{X} = 4.27$) และด้านการให้ความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ

ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้า เมื่อเขาารู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ ($\bar{X} = 4.42$)

ด้านความสำนึกในหน้าที่ โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ในการปฏิบัติงานข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการนัดหมาย และกำหนดการต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.37$)

ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะปรับปรุงการทำงานมากกว่าที่จะวิจารณ์ ($\bar{X} = 4.32$)

ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าควรจะมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม และองค์กร ($\bar{X} = 4.37$)

ด้านการให้ความร่วมมือ โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้าพเจ้าสามารถรักษาความลับขององค์กรได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.28$)

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านความมีน้ำใจนักกีฬา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อายุที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา และด้านการคำนึงถึงผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อายุการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา และด้านการคำนึงถึงผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยภาพรวม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ด้าน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านศีล ด้านการบริจาค ด้านความซื่อตรง ด้านความอ่อนโยน ด้านความเพียร ด้านความไม่โกรธ ด้านความอดทน และด้านปัญญา เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง และด้านไม่เบียดเบียน เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวม เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ข้อสรุปซึ่งอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเพศชายมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านความมีน้ำใจนักกีฬา มากกว่าเพศหญิง อาจเนื่องด้วยองค์กรที่ได้ทำการวิจัยในครั้งนี้เป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมด้านการสื่อสาร จึงให้ความสำคัญกับงานประเภทงานวิศวกร ช่างเทคนิค และงานระบบไอที ซึ่งต้องทำงานกันเป็นทีม ดังนั้นลักษณะงานในองค์กรจึงเอื้อให้เพศชายได้แสดงพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ได้มากกว่าเพศหญิง เช่นการปฏิบัติงานช่างที่ต้องออกภาคสนามเพศชายจะมีทักษะความชำนาญ นอกจากนี้ด้วยลักษณะขององค์กรและงานทำให้เพศหญิงมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือมีบทบาทหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวกับงานน้อยกว่าเพศชาย สอดคล้องกับเกษรา ชัยรัมย์เลิศ (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทักษะคิดทำงาน และภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมพบว่าเพศชายมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าเพศหญิง และสอดคล้องกับ James และคณะ (2002) ได้ศึกษาแบบเมตต้าและพบว่าเนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรถูกมองว่ามักจะเกิดในเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

ดังนั้น เมื่อปรากฏว่าเพศชายได้แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรขึ้นจึงเป็นพฤติกรรมที่เห็นถึงความคาดหวังและถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ดีและน่าจะได้รับรางวัล

1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการวิจัยส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน เป็นวัยที่ต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในชีวิตการทำงาน การทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงานอื่น ต้องการการยอมรับ จึงต้องพัฒนาและปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับงานและองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ สอดคล้องกับวัชรีย์ อยู่เจริญ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยทางจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบุคลากร สาย ค.มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าอายุมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับวาท วิลาวรรณ (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จเครือซิเมนต์ไทย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ไม่มีผลต่อความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความสำนึกในหน้าที่ ด้านความมีน้ำใจ นักกีฬา และด้านการคำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าระดับอื่น ๆ อาจเนื่องด้วยพนักงานที่มีการศึกษาเริ่มตั้งแต่วระดับปริญญาตรีขึ้นไปโดยส่วนใหญ่จะได้รับผิดชอบภาระงานที่สำคัญ เช่น ผู้นำทีมในการทำงาน ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ การศึกษายังเป็นปัจจัยที่จะทำให้คนมีความคิดคำนึง ทักษะคิดและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงส่วนมากจะได้เปรียบในการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกต่าง ๆ ได้ดี เพราะเป็นผู้มีความรู้ความคิดกว้างขวาง สอดคล้องกับลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง จะมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า และสอดคล้องกับเกษรา ชัยรังษิเลศ (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทักษะคิดต่องาน และภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.4 อายุการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากลักษณะงานขององค์กรที่ต้องปฏิบัติงานกันเป็นทีม

หรือหน่วยงานย่อย จึงเกิดขบวนการสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในทีม จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องนอกจากนี้พนักงานยังต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากองค์กรเป็นประจำ เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) ศึกษาพบว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับพินิตา ศรีโพธิ์ทอง (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล อายุงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน

1.5 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากระดับรายได้นั้นจะมีผลกับปริมาณภาระงาน และความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ พนักงานจึงต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะความสำเร็จของงานนั้นส่งผลต่อการประเมิน ถือเป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานที่ส่งผลต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง เงินเดือน โบนัส หรือผลตอบแทนอื่นนอกจากนี้พนักงานยังมีแรงจูงใจอื่น ๆ อีกเช่นสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นค่าตอบแทนสอดคล้องกับชนสิทธิ์ จันทรปลุก (2552) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานคนไทยของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง พบว่าค่าตอบแทนของพนักงาน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสอดคล้องกับธีรวิรุจ รุจพงษ์จันทร และประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2559) ศึกษาปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท เมืองโบราณ จำกัด พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท เมืองโบราณ จำกัด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.1 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านทาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีภาวะผู้นำที่ดีในตัวเอง รู้จักการให้ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้ ให้คำปรึกษาในงาน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลหรือให้ผลตอบแทนอื่นตามความเหมาะสมเป็นการกระทำที่แสดงให้สมาชิกในองค์กร เพื่อนร่วมงานคนกลุ่มต่าง ๆ ได้เห็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของภาวะผู้นำในตัวบุคคลหรือหัวหน้างานที่มีคุณธรรม และรู้จักการให้ สอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "คุณธรรมข้อหนึ่ง ที่ยังมีอยู่อย่างบริบูรณ์ในจิตใจของคนไทย ก็คือ การให้ การให้นี้ ไม่ว่าจะ

ให้สิ่งใด แก่ผู้ใดโดยสถานใดก็ตาม ส่วนเป็นสิ่งที่พึงประสงค์อย่างยิ่งเพราะเป็นเครื่องประสานไมตรีอย่างสำคัญระหว่างบุคคลกับบุคคล และทำให้สังคมมีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น ด้วยสามัคคีธรรม นอกจากนั้น การให้ยังเป็นบ่อเกิดแห่งความสุขอีกด้วย กล่าวคือ ผู้ให้ก็มีความสุข มีความอímเอิบใจ ผู้รับก็มีความสุข มีกำลังใจ สังคมส่วนรวมตลอดถึงประเทศชาติ ก็มีความสุข มีความร่มเย็น" (99 พระบรมราโชวาทน้อมนำราษฎรร่วมเย็นเป็นสุขสานต์, 2559, น. 78) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุพล ญาษา (2554) ได้ศึกษาปัจจัยทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการพบว่า ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นว่า ทศพิธราชธรรมมีผลกับการบริหารงานขององค์กร ด้านทาน เนื่องจากองค์กรบริหารส่วนตำบล ช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในประชาชน

2.2 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านศีล มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากศีลเป็นคุณธรรมพื้นฐานของ พนักงานหรือผู้นำในองค์กร พนักงานยึดถือปฏิบัติกรให้เกียรติต่อกัน การไม่ทุจริต การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และการประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมในการทำงาน พนักงานจึงมีพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "การดำเนินชีวิตโดยใช้วิชาการอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จะต้องอาศัยความรู้รอบตัว และหลักศีลธรรมประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ดี แต่ขาดความยังคิด นำความรู้ไปใช้ในทางมิชอบ ก็เท่ากับเป็นบุคคลที่เป็นภัยแก่สังคมของมนุษย์ ฉะนั้น ขอให้ทุกคนจงดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ โดยอาศัยวิชาความรู้ที่ได้รับมาประกอบด้วยความยังคิดซ่งใจ และศีลธรรมอันดีงาม เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเองและของประเทศชาติ" (99 พระบรมราโชวาทน้อมนำราษฎรร่วมเย็นเป็นสุขสานต์, 2559, น. 74) และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระวราวุฒิ มหาวโร (2556) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาวุ้ง อำเภอร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาวุ้ง อำเภอร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของประชาชน ด้านศีล บุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบล มีศีล ประพฤติ ด้านกาย วาจา เรียบร้อย และการปฏิบัติงานปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามกฎหมาย

2.3 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านการบริจาค มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมที่เสียสละผลประโยชน์และความต้องการส่วนตน หรือกลุ่มของตนเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กรส่วนรวม และยินยอมเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อจะทำงานตามหน้าที่อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่

องค์กรสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "ความรับผิดชอบดังกล่าวนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีประเด็นสำคัญอยู่ 3 ข้อ ข้อแรกจะต้องระวังตั้งใจใช้กำลังเพื่อสร้างประโยชน์แต่ฝ่ายเดียว ให้ได้ทั้งประโยชน์ตน และประโยชน์ส่วนรวม พร้อมกันนั้น ก็จะต้องคอยป้องกัน และแก้ไขอยู่ตลอดเวลา มิให้ความเสียหายหนักขึ้น และข้อสามซึ่งเป็นข้อสำคัญอย่างยิ่ง จะต้องพยายามสร้างเสริมกำลังนั้นให้หนักแน่นมั่นคงและทวีขึ้น ซึ่งมีทางทำได้หลายทาง ทางที่เหมาะสมอย่างหนึ่ง ก็โดยพยายามทำประโยชน์เสียสละให้ผู้อื่น และส่วนรวมให้มากขึ้น การปฏิบัติงานด้วยความเสียสละอย่างนั้น ยิ่งกระทำมากเท่าใด จะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความเชี่ยวชาญขึ้นเท่านั้น" (108 มงคล พระบรมราโชวาท, 2559, น. 139) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุพล ภูษา (2554) ได้ศึกษาปัจจัยทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการพบว่า ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการพบว่าประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพรียงอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นว่า ทศพิธราชธรรมมีผลกับการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ด้านบริจจาค เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

2.4 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความซื่อตรง มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความซื่อตรงสุจริตในการปฏิบัติงาน และมีความจริงใจกับเพื่อนร่วมงาน ทำงานด้วยความโปร่งใส ทำให้เกิดความไว้วางใจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนต่าง ๆ ในองค์กร โดยไม่อาจแบ่งแยกหรือเลือกปฏิบัติ ความซื่อตรงดังกล่าวจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อกันสอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "งานที่จะทำด้วยความมีวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริตนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ บางทีงานที่ทำอยู่มีปัญหามากมาย แต่ถ้ายึดมั่นในความเป็นกลาง มีจิตใจเป็นกลาง จะทำให้งานนั้นสำเร็จไปง่ายขึ้น เพราะว่าถ้ามีจิตใจเป็นกลางปราศจากอคติ จะทำให้งานนั้นแจ่มแจ้งขึ้นมา มีปัญหาใด ๆ ส่วนมากเวลาเห็นงานแล้วก็มีคิด เพราะว่าถ้าเรามีความฟุ้งซ่าน ไม่มีความแน่วแน่ งานนั้นก็ยาก แต่ถ้าทำจิตใจให้มั่นคง ซื่อตรงงานนั้นจะค่อย ๆ แจ่มขึ้นมา และสามารถที่จะทำโดยง่าย" (ชื้อสัตย์ สุจริต ตามรอยพ่อ, 2555, น. 96) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระระวาทิต มหาวโร (2556) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาทุ่ง อำเภอรวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาทุ่ง อำเภอรวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของประชาชน ด้านอาชชวะบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลมีความซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อหน้าที่

2.5 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความอ่อนโยน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมน้อมกายและน้อมใจมีสัมพันธไมตรีต่อคนกลุ่มต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ว่าจะมีตำแหน่งระดับชั้นใด อายุเท่าไรมีความอ่อนโยนพร้อมจะอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อสร้างการยอมรับและชักจูงกลุ่มคนต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกันสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "ในวงสังคมนั้นเล่าท่านจะต้องรักษามารยาทอันดีงามสำหรับสุภาพชน รู้จักสัมมาคารวะ ไม่แข็งกระด้าง มีความอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ พร้อมจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม" (108 มงคล พระบรมราโชวาท, 2559, น. 172) และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุพล ภูษา (2554) ได้ศึกษาปัจจัยทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการพบว่าประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็น ว่า ทศพิธราชธรรมมีผลกับการบริหารงานขององค์กร ด้านมีททวะ เนื่องจาก เจ้าหน้าที่วางตนเป็นผู้มีเหตุผลและมีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ

2.6 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความเพียร มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานตระหนักว่าภาวะผู้นำต้องระมัดระวังการใช้อำนาจ ไม่ใช่อำนาจหน้าที่เกินกว่ากำหนด เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งและความรุนแรง หากผู้นำไม่พยายามที่จะยับยั้งชั่งใจ เตือนใจ มีความเพียรพยายามในการใช้คุณธรรมของผู้นำ ให้มีความยับยั้งชั่งใจระมัดระวังใจของตนเองให้มีพฤติกรรมที่ดีมีคุณธรรมเสมอสอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "ในการดำเนินชีวิตของเรา เราต้องข่มใจไม่กระทำสิ่งใด ๆ ที่เรารู้สึกด้วยใจจริงว่าชั่วว่าเสื่อม เราต้องฝืนต้องด้านความคิดและความประพฤติทุกอย่างที่รู้สึกว่าขัดกับธรรมะ เราต้องกล้าและบากบั่นที่จะกระทำสิ่งที่เราทราบว่าเป็นความดีเป็นความถูกต้อง และเป็นธรรม" (เชื้อสตัย สุจริต ตามรอยพ่อ, 2555, น. 75) และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระวราวุฒิ มหาวโร (2556) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาวง อำเภอร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาวง อำเภอร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของประชาชน ด้านตะปะ บุคลากรปฏิบัติและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ยึดมั่นในคุณงามความดี ความถูกต้อง และชอบธรรม

2.7 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความไม่โกรธ มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานคิดว่าผู้นำต้องระงับ

ความโกรธควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำในองค์กรขจัดความโกรธได้ จะทำให้คนภายในองค์กรห่วงใย ใส่ใจกันและแสดงพฤติกรรมความสามัคคีสอดคล้องกับพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "ความเข้มแข็งในจิตใจนี้ เป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะต้องฝึกฝนแต่เล็กเพราะว่าต่อไป ถ้ามีชีวิตที่ลำบากไปประสบอุปสรรคใด ๆ ถ้าไม่มีความเข้มแข็ง ไม่มีความรู้ ไม่มีทางที่จะผ่านอุปสรรคนั้นได้ เพราะถ้าไปเจออุปสรรคอะไร ก็ไม่มีอะไรที่จะมาช่วยเราได้ แต่ถ้ามีความรู้ มีอริยาศัยที่ดี และมีความเข้มแข็งภายในใจก็สามารถที่จะผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ นั้นได้ ความเข้มแข็ง ในใจนั้นหมายความว่า ไม่ท้อถอย และไม่เกิดอารมณ์มาทำให้โกรธ อารมณ์นั้นก็คือ ความโกรธ ความฉุนเฉียว ความน้อยใจ ทั้งนี้เป็นสิ่งที่ทำให้คิดไม่ออก" (นิตยสารธรรมลีลา, 2557, น. 160) และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุพล ภูษา (2554) ได้ศึกษาปัจจัย ทศพิชราชธรรมกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการพบว่าประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นว่ ทศพิชราชธรรมมีผลกับการบริหารงานขององค์กร ด้านอภิโกระ เนื่องจาก เจ้าหน้าที่มีความเมตตาประจําใจไว้ระงับความขุ่นเคืองแห่งตน

2.8 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิชราชธรรมด้านไม่เบียดเบียน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานในองค์กรมีความเห็นว่าการเบียดเบียนจะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเอาใจเอาเปรียบ รังแกหมั่นแหม้งซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงต้องหยุดยั้งการเบียดเบียนเพื่อนร่วมงาน อันจะส่งผลให้ เพื่อนร่วมงาน และองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข อำนาจที่ไม่ชอบธรรมในการบริหาร การใช้อำนาจเบียดเบียนผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ด้วยการทุจริตต่อหน้าที่ จะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "การที่จะประกอบกิจใด ๆ ให้เจริญเป็นผลดีนั้น ย่อมต้องอาศัยความอดุสาหะพากเพียร และความซื่อสัตย์สุจริตเป็นรากฐานสำคัญ ประกอบกับจะต้องเป็นผู้มีจิตใจเมตตากรุณาไม่เบียดเบียนผู้อื่น และพร้อมที่จะบำเพ็ญประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมตามโอกาสอีกด้วย" (99 พระบรมราโชวาทน้อมนำราชภัฏร์ม์เย็นเป็นสุขสานต์, 2559, น. 35) และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระวราวุฒิ มหาวโร (2556) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักทศพิชราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขวาสินรินทร์ อำเภอร้อยบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักทศพิชราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขวาสินรินทร์ จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของประชาชน ด้านอภิโกระ บุคลากรมีความกรุณา ไม่ทารุณเบียดเบียนและ มีมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนที่มาติดต่อด้วยความจริงใจ

2.9 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านความอดทน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากผู้นำจะต้องดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ทั้งความเหนื่อยยาก ลำบาก ในการทำงาน จุดสำคัญเกี่ยวกับความอดทนของผู้นำนั้น คือการอดทนต่อวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาพิสูจน์ใจของผู้นำความอดทนทำให้ผู้นำเกิดความนิ่งสงบ เพราะจิตใจที่นิ่งสงบจะเป็นตัวแปรสำคัญให้ผู้นำได้ใช้เวลาในการคิดตรึกตรองหาทางเลือกต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการ เพื่อที่จะก้าวข้ามปัญหา อุปสรรคและนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "ความเพียรกับความอดทนนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้งานใด ๆ บรรลุผลได้ เมื่อมีความเพียรมีความอดทนแล้ว สิ่งอื่นก็มา แต่ในความเพียรในความอดทนนี้ก็ต้องมีการเอาใจใส่ ก็คือติดตามตลอดเวลาวางานของเราไปถึงไหน แล้วก็ไม่ควรจะผล่อ ต้องให้มีการดูติดตาม" (108 มงคล พระบรมราโชวาท, 2559, น. 153) และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุพล ภูษา (2554) ได้ศึกษาปัจจัยทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการพบว่าประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นว่า ทศพิธราชธรรมมีผลกับการบริหารงานขององค์กร ด้านขันติ เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ที่มีความอดทนต่อความเหนื่อยยากต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

2.10 ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้านปัญญา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความคิดว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเข้าใจในหลักการ มีกระบวนการคิด การพูด การทำ อย่างเป็นระบบถูกต้องไม่มีความผิดพลาดทางกาย ทางจิตใจ ทางสติปัญญา เป็นผู้ที่มีความประพฤติดีมีความเที่ยงธรรม มีระเบียบแบบแผน มีพฤติกรรมอันดีงามเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ความตอนหนึ่งที่ว่า "การปฏิบัติราชการนั้น นอกจากมุ่งกระทำเพื่อให้งานสำเร็จไปโดยเร็ว และมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะต้องกระทำด้วยสติรู้ตัวและปัญญา รู้คิด ว่าสิ่งใดเป็นความเจริญสิ่งใดเป็นความเสื่อม อะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำอะไรเป็นสิ่งที่ต้องละเว้นหรือกำจัด ผลที่เกิดขึ้นจึงจะเป็นประโยชน์ที่แท้และยั่งยืน ทั้งแก่ตนเองและส่วนรวม" (99 พระบรมราโชวาทน้อมนำราษฎรรมเย็นเป็นสุขสานต์, 2559, น. 108) และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระวราวุฒิ มหาวโร (2556) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาวาทุ่ง อำเภอรวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาวาทุ่ง อำเภอรวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของประชาชน ด้านอิโรธนะ

บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเที่ยงธรรมและดำรงตนบนหลักแห่งธรรม ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอต้นเสมอปลายยึดผลประโยชน์ประชาชนเป็นที่ตั้ง

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมมักถูกมองว่าเป็นหลักปฏิบัติสำหรับผู้บริหารองค์กรระดับสูงแท้จริงแล้วพนักงานปฏิบัติการ ตลอดจนบุคลากรทั่วไปทุกระดับชั้น และทุกองค์กรล้วนนำหลักธรรมนี้มาใช้ในการปฏิบัติงานพัฒนาตนเองได้ เช่นในการปฏิบัติงานในทุกองค์กรต้องทำงานกันเป็นทีม หรือหมู่คณะอาจไม่มีหัวหน้างาน ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนมีตำแหน่งงานภาระหน้าที่ที่เท่าเทียมกัน แต่งานของกลุ่มก็สามารถสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ เพราะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะถูกนำมาใช้ในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นเต็มใจปฏิบัติงาน โดยใช้คุณธรรมและมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3.1 ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตนมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตนว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในตัวบุคคลที่พนักงานควรมีในการปฏิบัติงานของตนเอง ด้วยความพยายามอย่างเต็มความสามารถจนงานประสบความสำเร็จตามเวลา ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย บังเกิดผลดีต่อตนเองและส่วนรวม ทั้งรับผิดชอบงานล้นเหลือ พร้อมพยายามแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิด พฤติกรรมดังกล่าวจึงถือได้ว่ามีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ (U.S. Army, 1993) ผู้ตามจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มต่อการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและไม่ต้องรอคอยคำสั่งจากผู้นำค้นหาและพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งผู้ตามที่เป็นแบบอย่างมักตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอยู่เสมอว่าเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเจริญเติบโตของตนเองและองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ray (2006) ได้นำรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญของ Chaleff (1995) ไปทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่หลากหลายโดยการทดสอบพหุระดับกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ปฏิบัติงานใน North Carolina community college ซึ่งได้นำแบบวัดที่ Dixon (2003) พัฒนาขึ้นมาใช้วัดในงานวิจัยของตนเองพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารเองก็มีภาวะผู้นำอยู่ในตนเอง ทั้งนี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาจากจิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่ของพนักงานที่รู้สึกเอาใจใส่และมุ่งมั่นรับผิดชอบในงานที่ได้รับให้สำเร็จลุล่วงตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรคาดหวัง

3.2 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกล้าอาสาช่วยทำงานว่าเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่ว่าจะได้รับการมอบหมายงานที่ยากลำบาก หรือไม่ชอบเพียงใด ถ้าเป็นการแบ่งเบาภาระของทีม หรือองค์กรก็จะลงมือปฏิบัติให้งานแล้วเสร็จด้วยความเต็มใจสุดกำลัง สะท้อนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ขององค์กรให้หัวหน้าทราบโดยปราศจากอคติและประโยชน์ส่วนตัว รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากหัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงาน ปกป้องหัวหน้าจากการถูกกล่าวร้ายโดยปราศจากข้อเท็จจริงสอดคล้องกับแนวคิดของ (Dixon & Westbrook, 2003) ผู้ตามจะตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีความเต็มใจที่ปฏิบัติงานแม้จะเป็นที่ไม่ชอบก็ตามแต่งานนั้นเป็นประโยชน์อย่างมากต่อทีมรวมถึงการช่วยเหลืองานของผู้นำเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้นำและสอดคล้องกับแนวคิดของ (Chaleff, 1995) การได้รับข่าวสารที่ไม่ดีหรือปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคพวกเขาจะพยายามจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้ผ่านพ้นไปได้ ดังนั้นผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะยืนหยัดเคียงข้างกับผู้นำและสถานการณ์ที่ยากลำบากในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3.3 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชาเมื่อเห็นว่าสิ่งที่กระทำไม่ถูกต้อง คัดค้านต่อการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้า หรือผู้ร่วมงาน กล้าเสนอความคิดที่ชัดเจน เปิดเผย และเชื่อถือได้ต่อหัวหน้างาน ให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความจริงใจต่อพฤติกรรมของหัวหน้าที่แสดงออก ตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้หัวหน้าวิเคราะห์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ดีที่หน้ายกย่องสอดคล้องกับแนวคิดของ (Chaleff, 1995) ผู้ตามที่มีความกล้าหาญเข้าใจดีว่าเวลาและสถานที่ใดควรจะดำเนินการหรือปฏิเสธสิ่งที่ผู้นำตัดสินใจซึ่งจะนำไปสู่ความหายนะในการดำเนินการในกระบวนการทำงาน หากแนวทางดังกล่าวไม่ได้ก่อประโยชน์และสร้างความเสียหายผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะแสดงพฤติกรรมต่อความท้าทายดังกล่าวและยืนตรงกันข้ามกับการตัดสินใจของผู้ตามและสอดคล้องกับงานวิจัยของกล้าหาญ ณ น่าน (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มีความกล้าหาญด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา

3.4 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้น เข้าใจและยอมรับต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน สนับสนุนให้หัวหน้าทดลอง เรียนรู้ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เสมอในการปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางหรือระบบการทำงานที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ (Chaleff, 1995) ผู้ตามที่มีความกล้าหาญได้ตระหนักว่ามีอีกบทบาท คือบทบาทการเปลี่ยนแปลง (Transformation) โดยผู้ตามที่เป็นแบบอย่างจะอยู่กับผู้นำซึ่งพวกเขาจะพยายามช่วยผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ระบุพฤติกรรมที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดปกติหรือนำไปสู่การไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ พฤติกรรมดังกล่าวจะรวมถึงการเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของกล้าหาญ ณ น่าน (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.5 ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรมมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงาน รับผิดชอบในงานที่ได้กระทำ หากเกิดความผิดพลาดไม่โยนความผิดให้แกใคร ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนต่อผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความไม่ถูกต้อง ยึดมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมประจำใจ เป็นลักษณะของผู้ตามที่ดีที่องค์กรตระหนักว่าพึงมีในตัวพนักงาน เป็นลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมในการดำเนินการปฏิบัติงานและตัดสินใจด้วยตนเองหรือเป็นอิสระจากผู้บังคับบัญชา (Chaleff, 1995) สอดคล้องกับซิลปะพร ศรีจันทพร (2554) กล่าวว่า การดำเนินกิจการให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนองค์กรต้องสร้างและปลูกฝังให้พนักงานมีจริยธรรมให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานอย่างต่อเนื่องและการมีคุณธรรมจริยธรรมในตัวพนักงานจะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของมณี อาภานันท์กุล และคณะ (2557) ทำการศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานของพยาบาลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผลวิจัยพบว่าพยาบาลจะไปปฏิบัติงานด้วยคุณธรรม และจริยธรรม โดยเน้นในเรื่องการพิทักษ์สิทธิผู้ป่วย ความซื่อสัตย์ ความอาหารต่อผู้ป่วย การช่วยเหลือโดยไม่รับสิ่งตอบแทน การมีระเบียบวินัย การเสียสละ การมีพฤติกรรมบริการและมีใจให้บริการที่ดี การดูแลผู้ป่วยอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ

และการรักษาความลับ ซึ่งพนักงานดังกล่าวนับว่าเป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่มีศีลธรรมควรพึงมีในตัว
ของพนักงานในองค์กร

บทบาทของภาวะผู้ตามซึ่งเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ที่ผู้ตามหรือพนักงานแสดง
ออกมาในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบตามความคาดหวังของ
องค์กร ผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อ
ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ รูปแบบภาวะผู้ตามที่มีการศึกษาและได้รับการยอมรับ ได้แก่ ภาวะผู้ตามที่มี
ความกล้าหาญเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้ตามที่ส่งเสริมสนับสนุนงาน ผู้นำที่ตนเองอยู่ภายใต้การ
กำกับดูแลให้สามารถดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และส่งผลให้องค์กรได้รับ
ความสำเร็จตามที่กำหนดภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ และมีความสัมพันธ์
กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ที่จะนำพาองค์กรสู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและประสบความสำเร็จ
ในการดำเนินงานตามที่คาดหวังขององค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และด้านระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมแตกต่างกัน ภาวะผู้นำตามหลักทศพิชราชธรรม และ
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นข้อมูล
จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปพิจารณา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว
และสามารถเสริมสร้างให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้นได้ กล่าวคือ

1. การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยส่วนบุคคล

องค์กรควรมีการบริหารเรื่องเพศ โดยจัดกิจกรรมหรืออบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในงานให้เพศ
หญิงมีบทบาทหน้าที่ ที่สำคัญเท่าเทียมกับเพศชายมากขึ้นเสริมทักษะในงานด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อ
นำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีวิธีที่จะพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับการศึกษา หรือ
โดยเฉพาะพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
มากยิ่งขึ้น โดยการจัดกิจกรรมอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถการวิเคราะห์งาน ตลอดจน
ความคิดทัศนคติในงาน

ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสนใจกับปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้วิธีการ
ต่าง ๆ ให้ผลตอบแทนทั้งตัวเงิน หรือสวัสดิการ หรือหลักประกันอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ
และสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้กับพนักงาน

2. การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือการมีภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมก็จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยเช่นกัน ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมจะทำให้ความเป็นผู้นำในตัวบุคคลมีประสิทธิภาพสามารถเป็นผู้ให้โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีความเมตตาต่อทุกคนในองค์กร เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎขององค์กรสม่ำเสมอ ปฏิบัติงานได้ถูกต้องครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตน ซื่อตรงยึดถือคุณธรรมสูงสุดในชีวิตการทำงาน ใช้กิริยาวาจาที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคคลอื่น รู้จักระงับโกรธ ไม่ลุ่มหลงต่ออำนาจที่ตนเองมีความอดทนในการทำงาน และมีหลักการบริหารองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ควรส่งเสริมเพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านความไม่เบียดเบียนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ให้มีระดับความสัมพันธ์กันมากขึ้น โดยการสร้างทัศนคติพึงระวังการกระทำของตนทั้งด้านการไม่เบียดเบียนด้วยกาย วาจา ใจและประพฤตินให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรนำหลักทศพิธราชธรรมไปพัฒนาเพิ่มเติมในตัวพนักงานอันจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมในพนักงานทุกระดับชั้น ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการระบบภายในองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือการมีภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญก็จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยเช่นกัน หากผู้เกี่ยวข้องต้องการสร้างส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำเป็นต้องให้ความใส่ใจและสนใจกับภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญเพราะผลวิจัยแสดงให้เห็นว่าทั้ง 2 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและในขณะเดียวกันองค์กรต้องการสร้างพนักงานที่มีภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้มีความแข็งแกร่งด้วย เพราะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็จะเป็นตัวสร้างและส่งเสริมให้ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความแข็งแกร่งตามไปด้วย องค์กรควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยส่งเสริมลักษณะของความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตนเอง ความกล้าอาสาช่วยทำงาน ความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา ความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม ให้พนักงานพัฒนาขีด

ความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบสำเร็จตามที่
องค์กรต้องการ และแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอีกด้วย

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 การศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและผู้ตามในด้านอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อการค้นหาวិธีการบริหารจัดการบุคลากรและองค์กรโดยรวมถึง
แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการ
บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีคุณภาพสูงสุดที่สามารถเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นนำไปปฏิบัติ
ตามได้

5.4.2 ในเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมเป็นการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ยังมี
ประเด็นอื่นที่น่าสนใจนอกเหนือจากปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม และภาวะผู้
ตามที่มีความกล้าหาญ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยประสิทธิภาพ
การทำงานเป็นต้น งานวิจัยในอนาคตจึงควรเข้าถึงประเด็นดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.4.3 งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มของพนักงานปฏิบัติการของ บริษัท ทีไอที จำกัด
(มหาชน) พื้นที่นครหลวงที่ 4 ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจดำเนินธุรกิจประเภทโทรคมนาคม ดังนั้นจึง
ควรทำการศึกษาต่อในองค์กรเอกชน ราชการ และกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจ
บริการ ธุรกิจนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจ ทำให้ข้อมูลมีความ
หลากหลายและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรรณิกา ปาป้อง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิตกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).
- กระทรวงวัฒนธรรมร่วมกับธนาคารออมสิน. (2559). 99 พระบรมราโชวาทน้อมนำราษฎรร่วมเย็นเป็นสุขสานต์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม.
- กล้าหาญ ฅ น่าน. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์. (งานวิจัยคณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- กล้าหาญ ฅ น่าน และกฤษดา เชียรวิฒนสุข. (2559). การตรวจสอบเครื่องมือในการวัดรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 11(2), 47-59.
- กล้าหาญ ฅ น่าน และคณะ. (2557). อิทธิพลของคุณลักษณะงาน บรรยากาศขององค์กร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- กล้าหาญ ฅ น่าน. (2555). อิทธิพลของคุณลักษณะงาน บุคลิกภาพ และความพึงพอใจในงานที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานสำหรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานของบัณฑิตใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- กัลยา วาณิชบัญชา. (2558). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กัลยา วาณิชบัญชา. (2558). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: หจก.สามลดา.
- เกษรา ชัยรังสีเลิศ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทัศนคติต่องานและภาวะผู้นำกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ชนกพร เทียมวิไล. (2556). ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ชวลีพร เพ็ชรศรี. (2556). คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- รูปนรินทร์ แสงศิลา. (2551). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลอุดรธานี. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- คารณิ เรือนแก้ว. (2550). รูปแบบผู้นำอันพึงประสงค์ของข้าราชการทหารที่ทำงานในกอง 1 ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ถวิล เกื้อกลางส์. (2530). การบริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทรงกลด เจริญศรี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ทัดทรวง บุญญธิดา และคณะ. (2558). ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. งานประชุมสัมมนาวิชาการด้านบริหารธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมในเขตชายฝั่งตะวันออกครั้งที่ 4. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทัศนีย์ จุลอคง และยุพิน อังสุโรจน์. (2552). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารสภาการพยาบาล, 24(4).
- ทิพย์สุนันท์ จงรักษ์. (2556). อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ธนสิทธิ์ จันทร์ปลุก. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชั้นยศกษณ์ พานิชบำเพ็ญ. (2554). การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นผู้
ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนเขต 14 ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ชิตี ชิตีเสวี. (2557). อิทธิพลความกล้าหาญของพนักงานและบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (การค้นคว้า
อิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ธีรวิทย์ รุ่งพงษ์จันทร์ และประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2559). ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศ
องค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
ของบุคลากร บริษัท เมืองโบราณ จำกัด. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,
27(1).
- นฤนันทน์ สุริยมนตรี และประเสริฐไชย สุขสอาด. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน
สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารวิทยบริการ, 22(1).
- นิตยา ปรีชาอุท. (2550). ประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธของหัวหน้าหอผู้ป่วย. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเพ็ด กรุ๊ป จำกัด.
บริษัทอมรินทร์. (2559). 108 มงคลพระบรมราโชวาท (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง
แอนด์พับลิชชิ่ง.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:
เจริญผล.
- เบญจวรรณ คล้ายปาน. (2550). ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่.
(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ปฏิพัฒน์ อุดรไสว. (2550). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประทานพร ทองเขียว. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของหน่วยงานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ปรีชา กาละบุตร. (2554). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา วิชาการทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- ปิยนัทร แวงโสธรณ์. (2548). แบบภาวะผู้นำ สมรรถนะผู้นำ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).
- พนพ เกษามา. (2556). ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ศึกษากรณีผู้นำในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พนิดา ศรีโพธิ์ทอง. (2550). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- พยอม วงศ์สารศรี. (2541). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรนภาพรรณ สีหะวงษ์. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- พระวรารุณี มหาวโร (ถาวะโร). (2556). การปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาวงอามอำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พระหรรษา ฐมมหาโส. (2556). ทศพิธราชธรรม : 10 ตัวชี้วัดสำหรับผู้บังคับการ. กรุงเทพฯ: ศรีเสนาห์การพิมพ์.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2549). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แฮสส์ ออฟเคอร์ มีสท์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิเชษฐ์ ศรีสุข. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรมกับภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในเขตตำบลหนองบัว อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พุทธทาสภิกขุ. (2530). ตามรอยพระยุคลบาท (ทศพิธราชธรรม). กรุงเทพฯ:ธรรมสภาศูนย์หนังสือพระพุทธศาสนา.
- ภาณุพล ภูษา. (2554). ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- มยุรี รังสีสมบัติ. (2529). พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- รังสรรค์ ต้นเจริญ. (2534). รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีข้าราชการกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ = Leadership. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รุ่งฤดี กิจควร. (2547). ผลกระทบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพอใจในงานของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์).
- ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์. วารสารวิชาการ, 16(1), 24-33.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลักษณะ หมั่นจักร์. (2538). การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน. **จุดสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 4(38).**
- ลาวัลย์ พร้อมสุข. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม บริษัทมินิแบร์ (ประเทศไทย). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วราท วิลาวรรณ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษาพนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จเครือซีเมนต์ไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วัชรีย์ อยู่เจริญ. (2546). ศึกษาปัจจัยทางจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษานักลากร สาย ค. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- วิเชียร วิทญูตม. (2548). ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไอเท็กซ์.
- วิรัตน์ ธรรมนารถ. (2544). ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาในอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลาง และอิทธิพลสอดแทรก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ศิริระ จุลานนท์. (2551). แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม. (ปัญหาพิเศษปริญญาโทมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2553). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริน้อย นิภานันท์. (2534). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์การ ศึกษากรณี : สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ศิลปะพร ศรีจันทเพชร. (2554). คุณธรรม จริยธรรม : กลไกเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี. **วารสารบริหารธุรกิจ, 34(131), 1-4.**
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2539). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

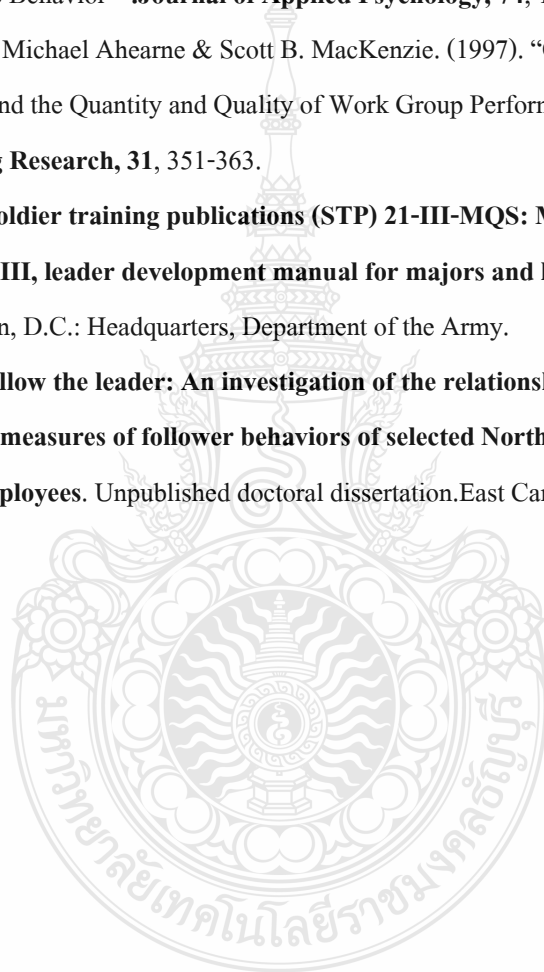
- ศญาญ ชีระวิชิตระกุล. (2547). การส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน. วารสารศึกษาศาสตร์, 16(1), 15-28.
- สมชาย พูลศรี. (2536). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1. กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สมเด็จพระญาณสังวร. (2531). ทศบารมี ทศพิธราชธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงาน ป.ป.ช.. (2555). ข้อสัจย์ สุจริต ตามรอยพ่อ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์
พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สิริลักษณ์ หอยอนุกุล. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับ
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).
- สุชาดา สีสุวรรณ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความ
พึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แองโกล-
ไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.
กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2556). หลักธรรม หลักทำ ตามรอยพระยุคลบาท (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อโณทัย จิระดา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครูที่มี
ผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย.
(สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง).
- อนุพงศ์ อวิรุทธา. (2555). ใครคือผู้ตามที่ดีในองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.siamturakij.com>
- ออนไลน์. (2550). แบบภาวะผู้ตาม. สืบค้นจาก <http://www.natcom.org>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อุตร สุทธิญา โณ. (2554). ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของสตีเฟน อาร์ โควีย์. (ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย).
- Casten, M. K, Uhl-Bien, M. West, B. J. Patera, J. L, & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. **The Leadership Quarterly**, 21(3), 543-562.
- Chaleff, I. (1995). **The courageous follower: Standing up to and for our leaders**. San Francisco: Berrett - Koehler.
- chaleff, L. (2003). **The courageous follower standing up to and for our leaders (2nd ed.)**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Chen, C. C. & Velsor, E. V. (1996). New directions for research and practice in diversity leadership. **Leadership Quarterly**, 7, 285-302.
- Crossman, B. & Crossman, J. (2011). Conceptualizing followership - a review of the literature. **Leadership**, 7(4), 481-497.
- Dixon, G. & Westbrook, J. (2003). **Followers revealed. Engineering Management Journal, employees in a winning partnership**. In W. E. Rosenbach & R. L Taylor (Eds.), Contemporary issues in leadership 5th ed., 163-181. Boulder, CO: Westview.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J. & Brodbeck, F. C. (2004). **Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles**. In R. J House, P. J. Hanges, M. Javidan, P w. Dorfman, & V. Gupta (Eds), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, 669-722. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. **Journal of Applied Psychology**, 60, 736-741.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA :Lexington, MA: Lexington Books.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Organ, D.W. & Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B, (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, **31**, 351-363.
- Organ, D. W. & M. Konovsky. (1989). “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior ” .**Journal of Applied Psychology**, **74**, 157-164.
- Podsakoff, Philip M., Michael Ahearne & Scott B. MacKenzie. (1997). “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance,” **Journal of Marketing Research**, **31**, 351-363.
- U.S. Army. (1993). **Soldier training publications (STP) 21-III-MQS: Military qualification standards III, leader development manual for majors and lieutenant colonels**. Washington, D.C.: Headquarters, Department of the Army.
- Ray, L. K. (2006). **Follow the leader: An investigation of the relationship between hierarchical levels and measures of follower behaviors of selected North Carolina community college employees**. Unpublished doctoral dissertation. East Carolina University.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร โครงการปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น แบบสอบถามนี้มี 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านบุคลิกของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และตอบคำถามให้ครบทุกข้อคำตอบของท่านทั้งหมดผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับ ขอขอบคุณที่ท่านเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

1) เพศชาย

2) เพศหญิง

2. อายุ

1) ต่ำกว่า 20 ปี

2) 20 – 25 ปี

3) 26 – 30 ปี

4) 31 – 35 ปี

5) 36 – 40 ปี

6) 41 – 45 ปี

7) 46 – 50 ปี

8) 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. รายได้

1) ต่ำกว่า 15,000 บาท

2) 15,000 – 20,000 บาท

3) 20,001 – 25,000 บาท

4) 25,001 – 30,000 บาท

5) 30,001 – 35,000 บาท

6) มากกว่า 35,000 บาท

5. ประสบการณ์การทำงาน

1) ต่ำกว่า 2 ปี

2) 2 – 5 ปี

3) 6 – 10 ปี

4) 11 – 15 ปี

5) มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ที่ตรงกับความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

(1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 4 = เห็นด้วย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้าเห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องให้ผลตอบแทนได้อย่างเหมาะสมกับทุกคนในองค์กร					
2. หากข้าพเจ้าเป็นผู้นำ ข้าพเจ้าจะให้ผลตอบแทนกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง					
3. ข้าพเจ้านับใจว่าเป็น “ผู้ให้” สิ่งดี ๆ แก่องค์กรของข้าพเจ้าเสมอ					
4. ข้าพเจ้าเห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องให้อภัยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานผิดพลาด					
5. ข้าพเจ้าเห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องให้ความเมตตาต่อทุกคนในองค์กร					
6. เพื่อนร่วมงานมักมองข้าพเจ้าเป็นคนที่เคร่งครัดระเบียบข้อบังคับขององค์กร					
7. ข้าพเจ้าเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมถูกต้องตามหลักศีลธรรมตลอดเวลา					
8. ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด					
9. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ถูกต้องและครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเสมอ					
10. ข้าพเจ้ายอมสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร					
11. เพื่อนร่วมงานมักมองข้าพเจ้าเป็นคนที่ไม่มีความเห็นแก่ตัว					
12. ข้าพเจ้าเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น					
13. ข้าพเจ้ายินดีทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จแม้จะไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่ม					
14. ความซื่อตรงคือคุณธรรมที่ข้าพเจ้ายึดถือสูงสุดในชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า					
15. ข้าพเจ้าไม่เคยนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว					

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
16. เพื่อนร่วมงานมักมองว่าข้าพเจ้าเป็นผู้ที่นำเชื่อถือและไว้วางใจได้					
17. ข้าพเจ้ามักไม่สบายใจหากจะต้องทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องถึงแม้ว่าจะเป็นการทำเพื่อองค์กร					
18. ข้าพเจ้าพุดจาสุภาพและนุ่มนวลเสมอกับทุกคน					
19. ผู้นำที่ดีในมุมมองของข้าพเจ้าต้องสุภาพ อ่อนโยน ต่อทุกคนในองค์กร					
20. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างสุภาพ และให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นตลอดเวลา					
21. เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าข้าพเจ้าเป็นคนสุภาพ					
22. ผู้นำในมุมมองของข้าพเจ้าต้องเพียรพยายามใช้คุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมในการบริหารงาน					
23. ไม่ว่าจะงานจะยากลำบากหรือมีปัญหาข้าพเจ้าจะพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
24. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความพิถีพิถันในการรักษาคุณธรรมในการทำงาน					
25. ข้าพเจ้ามีความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องทำงานกับคนเจ้าปัญหา					
26. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี					
27. ข้าพเจ้ารู้จักระงับความโกรธเมื่อเพื่อนร่วมงานทำให้ไม่พึงพอใจ					
28. ข้าพเจ้าเห็นว่าผู้นำสามารถแสดงอารมณ์โกรธหรือซุนเขี้ยวได้ หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด					
29. เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าข้าพเจ้าเป็นคนใจเย็นและมีเหตุผล					
30. ผู้นำที่ดีจะต้องไม่ใช่อำนาจบังคับให้ใครปฏิบัติงานโดยมิชอบ					
31. ข้าพเจ้าเลือกที่จะหลีกเลี่ยงวิธีการทำงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเดือดร้อนเสมอ					
32. ข้าพเจ้าไม่เคยเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานเลย					
33. ข้าพเจ้าเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่นในทุกกรณี					
34. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความอดทนในการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
35. ข้าพเจ้าสามารถรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี					
36. ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทนต่อความยากลำบากและปัญหาต่าง ๆ ได้					

ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
37. หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นข้าพเจ้ามั่นใจว่าอดทนเพียงพอและผ่านพ้นไปได้ทุกครั้ง					
38. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ความคิดความสามารถของตนเองเพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี					
39. ข้าพเจ้ามีความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ					
40. ข้าพเจ้ามีความเข้าใจในหลักการเป้าหมายเหตุผลและวิธีการต่าง ๆ ขององค์กร					
41. หากข้าพเจ้าเป็นผู้นำข้าพเจ้าจะเป็นผู้นำที่มีความเที่ยงธรรมสูงได้					
42. ข้าพเจ้าใช้ความคิดพิจารณางานก่อนลงมือปฏิบัติเสมอ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ

คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

(1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่มีความคิดเห็น 4 = เห็นด้วย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่มี ความ คิดเห็น 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1
1. ข้าพเจ้าสามารถจัดการตนเองและมีความมุ่งมั่นในงานที่รับผิดชอบ					
2. ข้าพเจ้าเชื่อว่าการทำงานต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน					
3. ข้าพเจ้าใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า					
4. ข้าพเจ้าตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำ และเมื่อพบข้อบกพร่องจะรีบปรับปรุงแก้ไขเสมอ					
5. ข้าพเจ้าสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกฎเพื่อปฏิบัติงานในสิ่งที่ถูกต้อง					
6. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานตามที่หัวหน้ามอบหมายอย่างเต็มกำลังและอาสาช่วยงานด้วยความเต็มใจ					

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่มีความคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
7. ข้าพเจ้าจะสะท้อนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ขององค์กรให้หัวหน้าทราบโดยปราศจากอคติและประโยชน์ส่วนตัว					
8. ข้าพเจ้ายินดีรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากหัวหน้า					
9. ข้าพเจ้าจะปกป้องหัวหน้าจากการถูกกล่าวร้ายโดยปราศจากข้อเท็จจริง					
10. ข้าพเจ้าเสนอความคิดที่ชัดเจน เปิดเผย และเชื่อถือได้ต่อหัวหน้างาน					
11. ข้าพเจ้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความจริงใจต่อพฤติกรรมของหัวหน้าที่แสดงออก					
12. ข้าพเจ้าคัดค้านต่อการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้า					
13. ข้าพเจ้าพยายามตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้หัวหน้าคิดวิเคราะห์					
14. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้น					
15. ข้าพเจ้าเข้าใจและยอมรับต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน					
16. ข้าพเจ้าสนับสนุนให้หัวหน้าทดลอง เรียนรู้ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ เสมอในการปฏิบัติงาน					
17. ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางหรือระบบการทำงานที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง					
18. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน หากมีกรณีที่ทำเป็น					
19. ข้าพเจ้ายินดีจะรับผิดชอบในงานที่ข้าพเจ้าได้กระทำผิดพลาด โดยไม่โยนความผิดให้หัวหน้า					
20. ข้าพเจ้าจะไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนต่อผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความไม่ถูกต้อง					
21. ข้าพเจ้ายึดมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโดยไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า					

ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่มีความคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
22. ข้าพเจ้ายอมลาออกจากงานดีกว่าอยู่ปฏิบัติงานโดยปราศจากคุณธรรมจริยธรรม					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ที่ตรงกับความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

(1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ตัดสินใจไม่ได้/เฉย ๆ 4 = เห็นด้วย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ตัดสินใจไม่ได้/เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ายินดีปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มาทำงาน					
2. ข้าพเจ้าเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทันตามกำหนด					
3. ข้าพเจ้าให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่เสมอ					
4. ข้าพเจ้าใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้า เมื่อเขารู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ					
5. ข้าพเจ้าช่วยเหลือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงานอยู่เสมอ					
6. ข้าพเจ้าเป็นคนตรงต่อเวลาในการเริ่มงานตอนเช้า และเริ่มงานหลังพักกลางวัน					
7. ข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรโดยเคร่งครัด					
8. ข้าพเจ้าใช้ทรัพย์สินขององค์กรด้วยความระมัดระวัง ประหยัด กู้มค่า และไม่เอาไปใช้เป็นการส่วนตัว					
9. ข้าพเจ้ามีความทุ่มเทให้กับงานตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติงานจนสิ้นสุดวัน					
10. ในการปฏิบัติงานข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการนัดหมาย และกำหนดการต่าง ๆ					
11. เมื่อถูกตำหนิจากการปฏิบัติงานแล้ว ข้าพเจ้ามักจะนำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่แสดงอาการท้อแท้					
12. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะปรับปรุงการทำงานมากกว่าที่จะวิจารณ์					

พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ความคิดเห็นของท่าน				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ตัดสินใจไม่ได้ / เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
13. ข้าพเจ้ามีความอดทนจากความไม่สะดวกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน					
14. ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด แม้ว่าจะมีปัญหาอุปสรรคก็ไม่เกิด ความท้อถอย					
15. ข้าพเจ้าคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจเกิดผลกระทบต่อเพื่อน ร่วมงาน					
16. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
17. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการเคารพซึ่งกันและกันของคนทุกระดับ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอก					
18. ข้าพเจ้าให้เกียรติและปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน					
19. ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าควรจะมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ภายในทีม และองค์กร					
20. ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร					
21. ข้าพเจ้าสามารถรักษาความลับขององค์กรได้เป็นอย่างดี					
22. ข้าพเจ้าสนใจเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้มา ปรับปรุงการทำงาน					
23. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กรข้าพเจ้าจะเสนอแนวทางเพื่อแก้ไขด้วย ความเต็มใจ					

** ขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ **

ภาคผนวก ข
หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๗/๘.๐๖ / ๗๓๑๘



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญและพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” โดยมี ดร.กฤษดา เขียววัฒน์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ
แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุจิตพร กุลนาคกุล

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณทลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๗๓๑๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ปิยฉัตร บุระวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญและพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร" โดยมี ดร.กฤษดา เขียววัฒน์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ
แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุจิตพร กุณฑบุตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุตาพร กุณฑบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์

โทร. ๐๘ ๙๐๙๙ ๙๒๕๑

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๓)๓๑๓)



คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ดวงพร พุทธวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญและพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” โดยมี ดร.กฤษดา เขียววัฒน์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ
แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุทินพร ภูณทลบุตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุตาพร ภูณทลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์

โทร. ๐๘ ๓๐๓/๙ ๓/๒๕๑

ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC



ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

ตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

ข้อความ ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R / N$	สรุปผล
	1	2	3			
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านทาน						
1	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
3	+1	0	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง
4	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
5	+1	0	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านการศีล						
6	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
8	0	+1	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านการบริจาค						
10	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านความซื่อตรง						
14	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม (ต่อ)

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านความอ่อนโยน						
18	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านความเพียร						
22	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
23	+1	0	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง
24	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
25	+1	0	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านความไม่โกรธ						
26	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
28	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านไม่เบียดเบียน						
30	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
33	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านความอดทน						
34	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
36	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
37	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม (ต่อ)

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม : ด้านปัญญา						
38	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
40	+1	0	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
42	+1	0	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ : ด้านความกล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน						
1	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
4	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
5	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ : ด้านความกล้าอาสาช่วยทำงาน						
6	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ (ต่อ)

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R / N$	สรุปผล
	1	2	3			
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ : ด้านความกล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา						
10	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ : ด้านความกล้าหาญที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง						
14	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ : ด้านความกล้าหาญที่จะดำเนินการอย่างมีศีลธรรม						
18	+1	0	+1	3/3	0.67	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R / N$	สรุปผล
	1	2	3			
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น						
1	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น						
5	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ด้านความสำนึกในหน้าที่						
6	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา						
11	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น						
15	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ด้านการให้ความร่วมมือ						
20	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	0	3/3	0.67	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	3/3	1.00	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๓๒๓๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน คุณองอาจ หอมละออ

นักบริหาร ๑๐ (ผส.บบน.๔.๒.๓) ศูนย์บริการลูกค้าไอที ดอนเมือง บริษัทไอที จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา รายวิชา ๐๕-๐๐๐-๓/๐๔ การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุดาพร กุลชลบุตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุลชลบุตร)
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์

โทร. ๐๘ ๓/๐๓/๙ ๓/๒๕๑

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล : นายอภิรักษ์ สุจริตจันทร์
วัน เดือน ปี เกิด : วันที่ 2 พฤศจิกายน 2529
ที่อยู่ : 61/215 หมู่ที่ 18 ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12130
ประวัติการศึกษา : ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
ระดับปริญญาตรี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
สาขาการแพทย์แผนไทยประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประวัติการทำงาน : พ.ศ.2553 – ปัจจุบัน
บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ แลบบอราทอรี แอนด์ เฮลท์แคร์ จำกัด
เบอร์โทรศัพท์ : 087-079-7251
อีเมล : Apirunk_s@mail.rmutt.ac.th

