



อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้  
ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน  
ต่อองค์การ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตร สำนักงานใหญ่

THE INFLUENCE OF THE SUPERVISOR'S TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB  
SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
OF THE EMPLOYEES OF THE BANK FOR  
AGRICULTURE AND AGRICULTURAL  
COOPERATIVES HEAD OFFICE

สาลี เฉลียวเกรียงไกร  
SALEE CHALEIWKRIENGKRAI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้  
ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน  
ต่อองค์การ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตร สำนักงานใหญ่

THE INFLUENCE OF THE SUPERVISOR'S TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB  
SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
OF THE EMPLOYEES OF THE BANK FOR  
AGRICULTURE AND AGRICULTURAL  
COOPERATIVES HEAD OFFICE

สาลี เฉลียวเกรียงไกร  
SALEE CHALEIWKRIENGKRAI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อ นามสกุล นางสาส์ เดลียวเกรียงไกร  
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการ  
คณะ บริหารธุรกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.อัมพล ชูสนุก

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ

ดร.เบญจวรรณ ศฤงคาร

.....กรรมการ

ดร.อมร ฤงสูวรรณ

.....กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ

.....กรรมการ

ดร.อัมพล ชูสนุก

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น

ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ดร.ปริญญา มากสิน )

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ.....

ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่
ชื่อ-สกุล	นางสาวลี เฉลียวเกรียงไกร
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา และคณะ	การจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน (3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และความยุติธรรมในองค์การ ที่ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ และความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยมีความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวแปรตาม

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาคำวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 399 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า ไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 122.230 ที่องศาอิสระ ( $df$ ) มีค่าเท่ากับ 150 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.815 ค่าความน่าจะเป็น ( $p$ -value) มีค่าเท่ากับ 0.952 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.980 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.938 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.020 และค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
5. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
6. ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะให้ ธนาकर เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ควรมุ่งเน้นการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน เพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน อันจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Thesis title            The Influence of the Supervisor's Transformational Leadership and Organizational Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives Head Office

Author                    Mrs Salee Chaleiwkriengkrai

Degree                    Master of Business Administration

Major Program        Management

Academic Year        2015

## ABSTRACT

The objectives of this research were (1) To study the influence of supervisor's transformational leadership and organizational justice on job satisfaction of employees of BAAC head office; (2) To study the influence of supervisor's transformational leadership, organizational justice and job satisfaction on organizational commitment of employees of BAAC head office. (3) To validate the causal relationship model of supervisor's transformational leadership and organizational justice on job satisfaction and the organizational commitment of employees of BAAC head office with empirical data.

The variables in this investigation consisted of the following: supervisor's transformational leadership and organizational justice consist as the independent variables; job satisfaction as mediating variable; and organizational commitment as dependent variable.

The researcher used quantitative methods which involved empirical research. The instrument of research was a questionnaire used to collect data from 399 employees from BAAC head office. The statistics used in data analysis were frequency, mean, percentage and structural equation model analysis.

It was found that the model was consistent with the empirical data. Goodness of fit measures were found to be Chi-square ( $\chi^2$ ) = 122.230; Degree of freedom = 150;  $p$ -value = 0.952; Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ ) = 0.815; Goodness of Fit Index ( $GFI$ ) =

0.980; Adjusted Goodness of Fit Index (*AGFI*) = 0.938; Comparative Fit Index (*CFI*) = 1.000; Standardized Root Mean Square Residual (*SRMR*) = 0.020 and Root Mean Square Error of Approximation (*RMSEA*) = 0.000. It was also found that:

1. Supervisor's transformational leadership had positive and direct influence on employee's job satisfaction.
2. Supervisor's transformational leadership had positive and direct influence on organizational commitment.
3. Organizational justice in the dimension of distributive justice had positive and direct influence on job satisfaction.
4. Organizational justice in the dimension procedural justice had positive and direct influence on job satisfaction.
5. Organizational justice in the dimension of distributive justice had positive and direct influence on organizational commitment.
6. Job satisfaction had positive and direct influence on organizational commitment.

Based on these findings, the researcher recommends that BAAC head office more fully focus on supervisor's transformational leadership, organizational justice in the dimensions of distributive justice and procedural justice to deepen the job satisfaction and organizational commitment.

**Keywords:** Transformational Leadership, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง ของอาจารย์ที่ปรึกษาประกอบด้วย ผศ.ดร.มาเรียม นะมิ และ ดร.อัมพล ชูสนุก ที่สละเวลาให้คำปรึกษาและแก้ไขงานวิทยานิพนธ์ด้วยความใส่ใจอย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.เบญจวรรณ ศฤงคาร อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตำแหน่งประธาน ดร.อมร ถุงสุวรรณ อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรรมการ ขอขอบคุณ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ดร.กิตติ เจริญพรพานิชกุล อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดร.ฉวีวรรณ ชูสนุก อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นายบุญนำ เจียงประดิษฐ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร นางจงดี้ จันทร์ไทย ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่สละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ขอขอบคุณผู้อำนวยการส่วนงานและพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ มูลนิธิอาจารย์จำเนียร สรรนาค ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ให้ความช่วยเหลือให้ยืมทุนการศึกษา

ขอขอบคุณ นายบรรจง เฉลียวเกียรียงไกร ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ช่วยแบ่งเบาภาระเลี้ยงดูบุตร ธิดา และแบ่งเบาภารกิจอื่น ๆ ในช่วงที่ผู้วิจัยศึกษาเล่าเรียน และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้เงินทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

คุณค่าแห่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอบอบแต่บุพการี คุณแม่จวบ ชนะบางแก้ว และคุณพ่อปลื้ม ชนะบางแก้ว และพี่ ๆ ทั้งหลายที่ให้การสนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยมาตั้งแต่เยาว์วัย ผู้มีอุปการคุณทุกท่าน และผู้ให้การสนับสนุนในการวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สาส์น เฉลียวเกียรียงไกร



# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	7
1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	8
1.5 การกำหนดสมมติฐาน	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
1.7 นิยามศัพท์	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	14
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน	22
2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	27
2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	40
2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ	48
2.6 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	55
2.7 การพัฒนากรอบแนวคิด และการกำหนดสมมติฐานการวิจัย	60
2.8 สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย	79

## สารบัญ (ต่อ)

3	วิธีการดำเนินการวิจัย	81
3.1	ประเภทของงานวิจัย	81
3.2	ประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	81
3.3	นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร	85
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	90
3.5	การทดสอบเครื่องมือ	94
3.6	วิธีการเก็บข้อมูล	104
3.7	วิธีการทางสถิติ	105
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
4.2	อภิปรายผล	174
5	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	179
5.1	สรุปผลการศึกษา	179
5.2	ข้อเสนอแนะ	180
	บรรณานุกรม	183
	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของ	199
	แบบสอบถาม	
	ภาคผนวก ข จดหมายแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ	201
	ภาคผนวก ค การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	207
	ภาคผนวก ง ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	219
	ภาคผนวก จ จดหมายขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัย	235
	ภาคผนวก ฉ จดหมายตอบรับการอนุญาตให้เก็บข้อมูลจาก	243
	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	

## สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก ช จดหมายขอความร่วมมือเมื่อตอบแบบสอบถามถึงส่วนงานของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	239
ภาคผนวก ช แบบสอบถาม	242
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	251



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)	38
2.2 ชื่อตัวแปรและอักษรย่อของตัวแปร	63
2.3 สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย	80
3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	83
3.2 รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละมิติของภาวะผู้นำ	91
3.3 รายละเอียดของรายการและจำนวนของข้อคำถามในแต่ละมิติของการรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กร	92
3.4 รายละเอียดของรายการและจำนวนของข้อคำถามในแต่ละด้านของความผูกพัน ต่อองค์กร	94
3.5 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test)	98
3.6 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลที่เก็บจริง	101
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	107
4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	125
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ด้วยโปรแกรมลิสเรล	128
4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	130
4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	133
4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจ ในงาน (JOS) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	135

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (COM) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	138
4.8 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)	143
4.9 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน	146
4.10 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์	150
4.11 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	151
4.12 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์	153
4.13 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพึงพอใจในงาน	154
4.14 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความผูกพันต่อองค์การ	156
4.15 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ค่าความผิดพลาดมาตรฐาน และค่า t-value โมเดลสมการโครงสร้างหลังจากปรับโมเดลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่	159
4.16 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่	168
4.17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	173

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 ความเท่าเทียมไม่ได้หมายความว่าจะยุติธรรม	28
2.2 สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน	49
2.3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	62
2.4 โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่	69
4.1 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL)	111
4.2 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ)	111
4.3 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ)	112
4.4 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ)	112
4.5 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS)	113
4.6 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (COM)	113
4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรตาม	115
4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรตาม	115
4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่ความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม	116
4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ในกรณีที่ความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม	117

## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ในกรณีที่ ความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม	117
4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ในกรณีที่ความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม	118
4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง ความพึงพอใจในงาน (JOS) ในกรณีความผูกพันต่อองค์กร (COM) เป็นตัวแปรตาม	118
4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีความผูกพัน ต่อองค์กร (COM) เป็นตัวแปรตาม	119
4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ในกรณีความผูกพัน ต่อองค์กร (COM) เป็นตัวแปรตาม	119
4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ในกรณีความผูกพันต่อ องค์กร (COM) เป็นตัวแปรตาม	120
4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ในกรณีความผูกพันต่อองค์กร (COM) เป็นตัวแปรตาม	120
4.18 การวิเคราะห์หอคอยประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน	124
4.19 การวิเคราะห์หอคอยประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ ความยุติธรรมการจัดสรรผลประโยชน์	127

## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.20 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	130
4.21 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์	132
4.22 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน	135
4.23 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพัน ต่อองค์การ	137
4.24 โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่	161





# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสำคัญระดับโลก เช่น กฎกติกาใหม่ของโลกหลายด้านส่งผลให้ทุกประเทศต้องปรับตัว วิกฤตเศรษฐกิจ และการเงินของโลกที่ผ่านมาส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบในการบริหารจัดการเศรษฐกิจโลกทั้งด้านการค้า การลงทุน การเงิน สิ่งแวดล้อม และสังคม การปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลางรวมทั้งภูมิภาคเอเชียทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ อาทิ ฮองกง เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ไต้หวัน และกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีแนวโน้มเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมโลก ขณะที่นโยบายการเปิดประเทศของจีน รัสเซีย พลวัตการขยายตัวของบราซิล และอินเดีย และการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางในภูมิภาคเอเชียจะเพิ่มกำลังซื้อในตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลกส่งผลให้สภาพภูมิอากาศแปรปรวนในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา อุณหภูมิโลกสูงขึ้นโดยเฉลี่ย 0.2 องศาเซลเซียสต่อทศวรรษส่งผลให้สภาพภูมิอากาศแปรปรวน ก่อให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติบ่อยครั้ง และทวีความรุนแรง ความมั่นคงทางอาหาร และพลังงานของโลกมีแนวโน้มจะเป็นปัญหาสำคัญ ความต้องการพืชพลังงาน สินค้าเกษตร และอาหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการเพิ่มประชากรโลก แต่การผลิตพืชอาหารลดลงด้วยข้อจำกัดด้านพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

จากการเปลี่ยนแปลงระดับโลกดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในระดับโลก และภายในประเทศซึ่งมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาส และความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสถานะด้านเศรษฐกิจ อัตราการขยายตัว และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมเป็นภาคการผลิตที่มีบทบาทสูง ภาคเกษตรเป็นแหล่งสร้างรายได้หลักของประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศ และเป็นฐานในการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

จากภาวะวิกฤต และความผันผวนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรมของไทยมาโดยตลอด อาชีพเกษตรกรกรรมเป็น

ฐานรากที่สำคัญของประเทศ นอกจากเกษตรกรจะต้องพึ่งพาสภาพดินฟ้าอากาศ และธรรมชาติที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตแล้ว ปัจจัยเรื่องการตลาด ต้นทุนการผลิต ราคาสินค้ายังเข้ามาเกี่ยวข้องกับซึ่งต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มที่สูงขึ้นทุกวัน ในขณะที่เกษตรกรต้องเผชิญกับปัญหาการเกษตรตกต่ำลงจากปัจจัยภายใน และภายนอกต่าง ๆ ประกอบกับสภาพดินฟ้าอากาศที่แปรปรวน ฝนแล้ง อุทกภัย วาตภัย ดินถล่ม รวมถึงโรค และแมลงศัตรูพืชระบาด เกษตรกรส่วนใหญ่จึงต้องเผชิญกับภาวะหนี้สิน ซึ่งเป็นปัญหาหนักซ้ำซากที่ก่อให้เกิดวงจรหนี้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด และนำพาเกษตรกรไปสู่ความยากจน (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2554)

เมื่อปี พ.ศ. 2490 รัฐบาลได้ก่อตั้งธนาคารเพื่อการสหกรณ์ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนอำนวยสินเชื่อแก่สหกรณ์ทั้งหลายที่มีอยู่ในประเทศไทยในขณะนั้นธนาคารเพื่อการสหกรณ์ดำเนินงานให้กู้เงินแก่สหกรณ์มาจนถึง พ.ศ. 2509 รัฐบาลจึงได้พิจารณาจัดตั้งธนาคารขึ้นใหม่เพื่อทำหน้าที่แทนธนาคารเพื่อการสหกรณ์ โดยมีเหตุผลดังนี้ ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ไม่มีอำนาจในการให้เงินกู้แก่เกษตรกรที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ไม่ได้ทำหน้าที่ในการพิจารณาคำขอกู้ ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ไม่ได้ทำหน้าที่ให้สินเชื่อแบบกำกับแนะนำ และยังมีหน่วยงานใดทำหน้าที่นี้ได้ การดำเนินงาน และองค์การของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ยังไม่ได้รับการรับรองจากต่างประเทศ จึงเป็นเหตุให้กำลังเงินธนาคารไม่เพียงพอด้วยเหตุผลดังกล่าว (ประภาพร คำฟู, 2551)

ดังนั้น รัฐบาลจึงได้ก่อตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2509 โดยให้เป็นสถาบันระดับชาติมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลังทำหน้าที่อำนวยสินเชื่อให้แก่เกษตรกรอย่างกว้างขวางทั้งในด้านเกษตรกรโดยตรง และสถาบันเกษตรกร โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งให้ความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อส่งเสริมอาชีพทางการเกษตร หรือการดำเนินงานของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตรสามารถประกอบอาชีพอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องในการเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวเกษตรกรรวมทั้งให้บริการรับ-ฝากเงิน เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไปอีกด้วย (ประภาพร คำฟู, 2551)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในฐานะที่เป็นธนาคารพัฒนาชนบท มีหน้าที่ในการเติมเต็มระบบเศรษฐกิจฐานราก มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ และต่อยอดองค์ความรู้ให้กับเกษตรกรและชุมชน โดยใช้ชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม เสริมสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตผลการเกษตรตามห่วงโซ่อุปทาน และสร้างระบบประกันความเสี่ยงแก่เกษตรกร เพื่อมุ่งพัฒนาความเข้มแข็งที่ยั่งยืนของเกษตรกรไทย

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแผนงานด้านเกษตรกรรมและชุมชน ธ.ก.ส. จึงส่งเสริม และสนับสนุนการขับเคลื่อน การพัฒนา 5 มิติการพัฒนาคือ มิติการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ (Economic Development) มิติการพัฒนาด้านการจัดการการเงิน (Financial Management Development) มิติการพัฒนาด้านสังคม (Social Development) มิติการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Development) และมิติการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Development) สำหรับมิติการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ในการพัฒนาด้านพนักงาน ธ.ก.ส. เน้นการส่งเสริมให้พนักงาน ธ.ก.ส. เป็นบุคลากรที่เก่ง - ดี - มีสุข และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2554)

การส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนเก่ง โดยจัดทำแผนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีบัญชี 2555 และแผนระยะ 5 ปี (ปี 2555-2559) โดยเน้นพัฒนาให้พนักงานเป็นนักการเงินการธนาคารมืออาชีพเป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้แก่ลูกค้าและชุมชน พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานประจำศูนย์ธุรกิจ และตามสายอาชีพ สร้างผู้บริหารยุคใหม่ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนดี โดยให้ความสำคัญกับแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการเป็นสถาบันการเงินที่ผู้มีส่วนได้เสียเชื่อมั่นและศรัทธา พนักงานทุกคนจึงมีส่วนร่วมในการจรรโลงคุณธรรม และจริยธรรมขององค์กร การส่งเสริมให้พนักงานมีสุข ธ.ก.ส. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยปรับสภาพแวดล้อม และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี จัดระบบสวัสดิการ และผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม รวมถึงเปิดโอกาสความก้าวหน้าตามความสามารถ และส่งเสริมบทบาทของหญิงชาย (Gender) (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2554)

เพื่อให้บรรลุตาม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหาร และการจัดการทรัพยากร และเนื่องจากทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรคือ บุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพจะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรในการที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ธ.ก.ส. จะมีการพัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร โดยการบริหาร และเตรียมความพร้อมบุคลากร มุ่งเน้นพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถเพียงพอ ทันตามความต้องการ สอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารควบคู่กับการเสริมสร้างแรงจูงใจ โอกาสความก้าวหน้าใน

การปฏิบัติงาน ด้วยความผูกพันต่อองค์กร เพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้ลูกค้าพึงพอใจ และผูกพันต่อธนาคาร อันเป็นภารกิจที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารซึ่งมีวิสัยทัศน์คือ “เป็นผู้นำการพัฒนาความสามารถขององค์กรและเพิ่มความผูกพันของบุคลากรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์” พันธกิจคือ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร และทันต่อสถานการณ์ ด้วยการบริหารจัดการที่ดี เสริมสร้างพฤติกรรมบุคลากรให้สอดคล้องวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มีความพึงพอใจ และผูกพันต่อธนาคาร (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2557)

ความผูกพันต่อองค์กร เกี่ยวข้องกับทัศนคติ และจิตวิทยาของพนักงานที่รู้สึกถึงสายสัมพันธ์ที่ยึดเหนี่ยวระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการงาน เพื่อนร่วมงาน นายจ้าง หัวหน้างาน ความท้าทาย บรรยากาศในการทำงานรวมถึงสภาวะแวดล้อมในด้านปัจจัยเรื่องความมั่นคง ผลตอบแทน สถานะทางการเงินของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประกอบไปด้วย 3 ด้านคือ 1) ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นความผูกพันทางด้านอารมณ์ของพนักงานที่ยึดติดกับองค์กร ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์กร และการมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านอารมณ์ต่อองค์กรจะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปก็เพราะว่าพวกเขาเต็มใจที่จะทำ และอยู่กับองค์กรเพราะรักองค์กร 2) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่ต้องอยู่ตามภาระผูกพัน หน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ เพราะรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นความผูกพันแบบต่อเนื่องของพนักงาน โดยตระหนักถึงการรับรู้ถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่มี ความสัมพันธ์กับการลาออกจางาน และความเสียหายที่เกิดขึ้นขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันแบบต่อเนื่องจะคงอยู่กับองค์กรเพราะความรู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่ต่อไป (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996)

ดังนั้น องค์กรใดที่มีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเพราะเกิดจากจากอารมณ์ความรู้สึกที่จะอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจ พนักงานดังกล่าวจะไม่คิดลาออก และยังสามารรถโน้มน้าวให้พนักงานคนอื่น ๆ มีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร และมีความผูกพันต่อองค์กรด้วย การที่พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ จะส่งผลดีต่อองค์กรมากมาย เช่น ทำให้องค์กรลดต้นทุนในการรับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานเก่าที่ลาออก เนื่องจากการรับพนักงานใหม่องค์กรต้องมีต้นทุนในการรับสมัคร การสรรหาคัดเลือก และการอบรมพัฒนาพนักงานใหม่ ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และการรับพนักงานใหม่ยังมี

ความเสี่ยงที่จะได้พนักงานที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่การงาน น้อยสู้พนักงานเก่าซึ่งมีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่การงานมากไม่ได้ โดยเฉพาะองค์การที่ ดำเนินธุรกิจทางด้านการให้บริการอย่างธนาคาร ลูกค้ามีความสำคัญที่สุดต่อองค์การ ลูกค้า ส่วนใหญ่จะให้ความไว้วางใจต่อพนักงานคนเดิมซึ่งมีความสัมพันธ์กันมายาวนาน ธนาคารเพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ลูกค้ามีความผูกพันต่อธนาคารมาก เนื่องจากเป็นธนาคาร เฉพาะกิจที่เป็นธนาคารเดียวในอำเภอที่ให้บริการด้านการเงินแก่เกษตรกร การให้บริการของ ธนาคารจะเน้นให้พนักงานออกท้องที่ไปติดต่อลูกค้าถึงบ้านโดยตรง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของ ธนาคารมาช้านาน ลูกค้าบางคนเป็นลูกค้าของธนาคารสืบทอดกันมาตั้งแต่รุ่นปู่ ย่า ตา ยาย มาถึงรุ่นลูก หลาน หากองค์การมีการเปลี่ยนพนักงานบ่อย ๆ อาจทำให้ความเชื่อถือของลูกค้าที่มี ต่อธนาคาร และความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีต่อธนาคารลดน้อยลงได้

เนื่องจากเศรษฐกิจโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง เพื่อให้องค์การ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และองค์การมีความยั่งยืนไปยาวนาน องค์การต้องให้ความสำคัญกับ บุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจของ องค์การให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น องค์การจึงต้องเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การให้แก่พนักงาน พนักงานจะมีความ ผูกพันต่อองค์การได้นั้นจะต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เป็นตัวขับเคลื่อน ในที่นี้ผู้วิจัยขอนำเสนอปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเฉพาะ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งเป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ขณะเดียวกันองค์การจะต้องสร้างการรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวกับ ความยุติธรรมในองค์การ ประกอบด้วยการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ด้าน กระบวนการ และด้านปฏิสัมพันธ์ เมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และมีการรับรู้ถึงความ ยุติธรรมจากองค์การ จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีความเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และเมื่อพนักงานมีความพึง พอใจในงานแล้วจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การตามมา เช่นเดียวกับธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐบาลที่ต้องดำเนินงานตามนโยบายสำคัญของรัฐ หลาย ๆ นโยบาย เช่น โครงการรับจำนำข้าว โครงการบัตรสินเชื่อเกษตรกร จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องมีการรับรู้ของประชาชนเฉพาะด้านในหลายสายอาชีพ จึงให้ความสำคัญ ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรคนหนึ่งปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มาเป็นเวลานาน เคยปฏิบัติงานด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร มีความต้องการที่จะเห็นบุคลากรที่ธนาคารได้สรรหาคัดเลือกมา ซึ่งการสรรหาคัดเลือกพนักงานดังกล่าว ธนาคารต้องใช้ต้นทุนในการสรรหาคัดเลือก และในการอบรมพัฒนาเป็นจำนวนมาก จึงมีความคาดหวังที่จะเห็นพนักงานมีความผูกพันต่อธนาคาร อยู่กับธนาคารนาน ๆ และอยู่อย่างมีความสุขไม่คิดจะลาออก โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจของธนาคารให้บรรลุตามพันธกิจได้ เพื่อให้ธนาคารสามารถปรับตัวได้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ เพื่อจะได้นำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงานให้มีต่อองค์การให้มากยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมในระดับสากล มีผู้ที่ให้ความสนใจได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมากมาย ผู้วิจัยจึงได้พัฒนากรอบแนวคิดที่เป็นตัวแปรต้นของความผูกพันต่อองค์การ มี 2 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยมีตัวแปรคั่นกลางคือ ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรตามคือ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Albion & Gagliardi, 2007; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Bushra, Usman, & Naveed, 2011; Cetin, Karabay, & Efe, 2012; Hamidifar, 2009; Mirkamali, Thani, & Alami, 2011; Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor, 2012) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bushra, et al., 2011; Gumusluoglu, 2013; Kim & Kim, 2014; Moss, McFarland, Ngu, & Kijowska, 2007; Nordin, 2012; Selamat, Nordin, & Adnan, 2013; Zehir, Sehitoglu, & Erdogan, 2012) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Dundar, 2012; Heponiemi et al., 2011; E. G. Lambert, Hogan, & Griffin, 2007; Lotfi & Pour, 2013; Nadiri & Tanova, 2010; Nojani, Arjmandnia, Afrooz, & Rajabi, 2012; Sieger, Bernhard, & Frey, 2011; Zainalipour, Fini, & Mirkamali, 2010; Zeinabadi & Salehi, 2011) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพนักงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ (DeConinck & Stilwell, 2004; Heponiemi et al., 2011; Hon & Lu, 2010;

Lambert, 2003; Lotfi & Pour, 2013; Parker & Kohlmeyer 2005; Sieger, Bernhard, & Frey, 2011; Zeinabadi & Salehi, 2011; สุวิมล สุริยวงศ์, 2554) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Aghdasi, 2011; Alniacik, Alniacik, Erat, & Akçin, 2013; Armutlulu & Noyan, 2011; Bilgin & Demirer, 2012; Katsikea, Theodosiou, Perdakis, & Kehagias, 2011; Yurchisin, Park, & O'Brien, 2010; Zeinabadi & Salehi, 2011)

จึงเป็นสาเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ในครั้งนี้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน

1.2.3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

วิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

### 1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

งานวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีส่วนงานจำนวน 32 ส่วนงาน มีพนักงานจำนวน 2,085 คน (อ้างอิงจากระบบฐานข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557)

### 1.3.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อันได้แก่

1.3.2.1 ตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (Transformational Leadership) ที่ประกอบไปด้วย 1) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) 2) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) 3) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 4) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ 5) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Justice) ที่ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) 3) ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice)

1.3.2.2 ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator/ Intervening latent Variables) ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

1.3.2.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

### 1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัยในปี พ.ศ. 2558

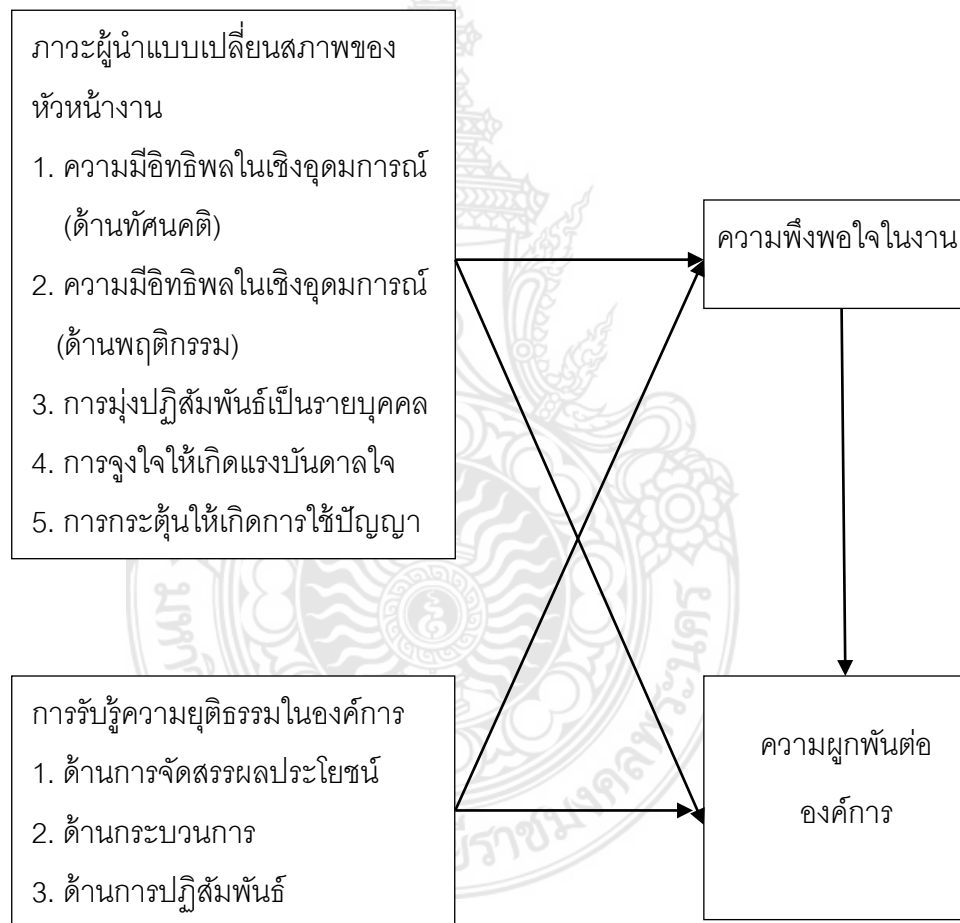
## 1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัยประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 1) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) 2) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) 3) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 4) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ



5) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมในจัดสรรผลประโยชน์ 2) ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ 3) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นตัวแปรต้น ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง และความผูกพันต่อองค์การเป็น ตัวแปรตาม รายละเอียดดังภาพ 1.1

ภาพ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย



## 1.5 การกำหนดสมมติฐาน

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 6 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 7 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 8 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 9 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1.6.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

1.6.1.1 เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

1.6.1.2 เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในงาน

#### 1.6.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้

1.6.2.1 เป็นแนวทางให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ปรับใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจในงานให้กับพนักงาน และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน

1.6.2.2 เป็นแนวทางให้หน่วยงานอื่น ๆ ปรับใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจในงานให้กับพนักงาน และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน

### 1.7 คำนิยามศัพท์

**ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (Transformational Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น (Bass & Avolio, 1995) ประกอบด้วย 5 มิติ คือ

- **ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)** หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้องเป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ (Bass & Avolio, 1995)
- **ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และเน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ (Bass & Avolio, 1995)

- **การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล** หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล (Bass & Avolio, 1995)
- **การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ** หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้า และบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน (Bass & Avolio, 1995)
- **การกระตุ้นให้เกิดปัญญา** หมายถึง การที่ผู้นำเร่งเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของควมมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา (Bass & Avolio, 1995)

**การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Justice)** หมายถึง การรับรู้บทบาทของความเป็นธรรม โดยเชื่อมโยงกับวิธีที่สมาชิกในองค์การตรวจสอบว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือไม่ (Usmani, 2013) ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่

- **การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice)** หมายถึง การรับรู้ถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องตารางการทำงาน ระดับของค่าตอบแทน ภาระของงาน รางวัล และหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Usmani, 2013)
- **การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)** หมายถึง การรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติโดยไม่มีอคติ เอาใจใส่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ตลอดจนความคิดที่สอดคล้อง และความคิดที่ขัดแย้งอย่างเป็นธรรม (Usmani, 2013)
- **การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice)** หมายถึง การรับรู้ถึงการปฏิบัติในเรื่องการพิจารณา การให้ความเคารพนับถือ ความอ่อนน้อม จริยธรรม และข้อวิตกกังวลอย่างเป็นธรรม (Usmani, 2013)

**ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)** หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ (Hackman & Oldham, 1975)

**ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)** หมายถึง สถานะทางด้านจิตวิทยาที่สามารถถูกพัฒนาในแนวทางของพฤติกรรม และแนวทางของทัศนคติได้มุมมองของสถานะทางด้านจิตวิทยานั้นกล่าวถึง (ก) คุณลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การ และ (ข) โยงใยถึงการตัดสินใจในการคงการเป็นสมาชิกขององค์การ (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996) ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ

- **ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment)**

หมายถึง ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของพนักงานที่ยึดติดกับองค์กร ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์กรและการมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านอารมณ์ต่อองค์กรเข้มแข็งจะยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปก็เพราะว่าพวกเขาต้องการที่จะทำ (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996)

- **ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment)** หมายถึง

ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องอยู่ตามภาระผูกพัน หน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ เพราะรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไป (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996)



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีตัวแปรต้นคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีตัวแปรต้นกลางคือ ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรตามคือความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 8 หัวข้อใหญ่ ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.6 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 การพัฒนารอบแนวคิด และการกำหนดสมมติฐานการวิจัย
- 2.8 สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำขององค์การคือ บุคคลสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ และมีระดับภาวะผู้นำที่พร้อมจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืนในระยะยาว สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ความสำคัญของผู้นำขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ ยิ่ง้องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีผู้นำ

หลายระดับ เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับปฏิบัติการ เป็นต้น หากเป็นองค์กรขนาดเล็ก ก็จะมีผู้นำจำนวนไม่มาก ซึ่งผู้นำมีความจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเป็นบุคคลที่ต้องตัดสินใจและบริหารการดำเนินงานให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงนำเสนอความหมายของคำทั้งสองพอสังเขป รวมถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และสุดท้ายเป็นการนำเสนอมุ่งเน้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

### ความหมายของคำว่าผู้นำ

Kotter (1990) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน และประพฤติตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวก หรือการกำหนดแนวทางของผู้นำ Kotter (1990) มองว่า บุคคลที่แสดงวิสัยทัศน์ในอนาคต และสื่อสารให้บุคคลอื่นเห็นด้วย และกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีกำลังใจในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยทั้งที่เป็นการอยู่รวมกัน หรือทำการร่วมกันเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ได้ให้ความหมาย ผู้นำว่า ผู้นำหมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ หรือไม่ใช่ว่าทางการ ด้วยความเต็มใจ หรือไม่เต็มใจจากสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้อำนาจที่เขามีในการโน้มน้าว และกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

บุญทัน ดอกไธสง (2539) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ว่าหมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกพ้องมีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพราะผู้นำต้องช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ผู้นำไม่เพียงยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่เขายืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายเหล่านี้ ผู้วิจัยบูรณาการความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ว่าหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ ได้รับการยกย่อง หรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้าของกลุ่ม สามารถโน้มน้าวผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### **ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ”**

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551)** ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ โดยมีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่นั้น ๆ

**มนีวรรณ จิตรอุทัย (2553)** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือ หรือมีแรงโน้มน้าวกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งแหล่ง หรือที่มาซึ่งอิทธิพลนี้อาจได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ แต่นั่นมิได้หมายความว่า ผู้จัดการ หรือผู้บริหารในสายงานบังคับบัญชาทุกคน จะเป็นผู้นำได้โดยอัตโนมัติ เพราะภาวะผู้นำ จะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลนั้น ๆ ได้แสดงความสามารถดังกล่าว

**ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547)** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความที่เหนือกว่าบุคคลอื่นในด้านจิตวิทยา ระบบการคิดวิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ รวมถึงไหวพริบในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

จากความหมายเหล่านี้ ผู้วิจัยบูรณาการความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะโน้มน้าวให้บุคคล หรือกลุ่มมีความเชื่อถือ หรือมีความศรัทธาที่จะทำตามเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันขององค์การ

### **แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**

**De Jong (2007)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อคนเพื่อที่จะได้รับผลที่ต้องการ **Lok (2004)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จ และความล้มเหลวของบริษัท **Gill (2006)** ระบุว่า ผู้นำช่วยในการกระตุ้นส่งเสริม และตระหนักถึงผู้ติดตามของพวกเขาเพื่อให้ได้รับผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ผู้นำมีสไตล์ที่แตกต่างกัน

**Mosadeghrad (2003)** ได้ชี้ให้เห็นรูปแบบของการเป็นผู้นำดังต่อไปนี้ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบราชการ (Bureaucratic) ผู้นำที่ปล่อยไปตามบุญตามกรรม (Laissez-Faire) ผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม



ร่วม (Participative) ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational)

**รัตติกกรณ จงวิศาล (2554)** กล่าวว่า เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพขององค์กร และประสิทธิผลของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือของกลุ่ม ดังนั้นจึงมีการศึกษาวิจัยกันอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งยังมีการถกเถียงกัน และหาข้อสรุปยังไม่ได้ว่าทฤษฎีไหน หรือภาวะผู้นำแบบใดที่จะดีที่สุด เหมาะสมที่สุด อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน จึงมีนักวิชาการได้นำเสนอการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เน้นเรื่องบารมี (Charisma) หรือภาษาไทยมีการใช้คำว่าความสามารถพิเศษ หรือความเสน่ห์ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือในภาษาไทยมีการใช้คำว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

**ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547)** กล่าวว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่วไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ เพราะสิ่งนี้จะเป็นขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคนคนนั้นเพียงอย่างเดียวแต่เป็นพลังร่วม (synergy) ระหว่างพลังภายในของคนคนนั้นกับพลังของคนอื่น ๆ รอบข้างที่เป็นผู้ตาม ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ

สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ มีผู้ทำการศึกษากันมากมาย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่มคือ

#### 1. กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

กลุ่มนี้จะมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในอดีตเพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำเหล่านั้นออกมา กลุ่มนี้เชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อจะเป็นผู้นำ โดยการศึกษาผู้นำในอดีต เช่น ควีนอลิซาเบธที่ 1 มาร์กเล็ดเธอร์ มหาตมะ คานธี นโปเลียน โมเสส อับบราฮัม ลินคอน จอห์น เอฟ. เคนเนดี เป็นต้น จากการศึกษาดังกล่าวยังเป็นข้อถกเถียงกันคือ คุณลักษณะของผู้นำมีอยู่มากมาย เช่น ความซื่อสัตย์ ความเด่น ความสามารถ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความน่าเชื่อถือ ความเฉลียวฉลาด กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีวุฒิภาวะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับคนและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น ซึ่งเป็นประเด็นข้อวิจารณ์ว่า ผู้นำจะต้องมีทุกคุณลักษณะดังกล่าวหรือไม่

จากคุณลักษณะดังกล่าวมีคุณลักษณะบางอย่างสัมพันธ์กับลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก ลักษณะภายนอกที่ปรากฏ และสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งถ้าบุคคลนั้นไม่มีลักษณะทางกายภาพแบบนี้จะเป็นผู้นำได้หรือไม่ บางคนมีลักษณะตามที่ศึกษาแต่ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ บางคนไม่มีคุณลักษณะดังกล่าวแต่ก็ได้เป็นผู้นำ (สุพานี สุษฎฐวานิช, 2552)

## 2. กลุ่มที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

กลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นฝึกสอนได้ (Trainable) กลุ่มนี้จะมุ่งศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออก เช่น ผู้นำดูแลงานอย่างไร มอบหมายงานอย่างไร สั่งการอย่างไร เอาใจใส่ลูกน้อง หรือกำกับดูแลลูกน้องอย่างไร เพื่อที่จะให้ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำควรมี หรือควรแสดงออกพฤติกรรมอย่างไรให้เหมาะสมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผลอย่างที่ต้องการ (สุพานี สุษฎฐวานิช, 2552)

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบคือ

(1) แบบเน้นผลผลิต (Production Oriented) จะเน้นที่งาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำประเภทนี้ไม่ว่าใจผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด และมีความเข้าใจระดับต่ำเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) แบบเน้นคน (Employee Oriented) ผู้นำประเภทนี้จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน มีเป้าหมายในการทำงานสูง และสื่อสารความต้องการของผู้นำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ นักวิจัยสำนักมิชิแกนพบว่า ผู้นำที่มุ่งไปที่บุคคลมากกว่าผลผลิตจากการทำงานจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของงาน และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาก ส่วนผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตจะส่งผลต่อทัศนคติด้านลบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอัตราการเปลี่ยนงานสูง มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ และเกิดความไม่ไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้สนใจศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำ และสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ผู้นำจะทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แล้วชี้ให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม มีพฤติกรรมสร้างสรรคสูง พิถีพิถันในการมอบหมายงาน และมีความคาดหวังว่า คนงานจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องการทำให้เสร็จด้วย (2) ภาวะ

ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) ผู้นำจะให้ความเป็นกันเองกับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น และความรู้สึกร่วมของสมาชิก ให้ความสำคัญในด้านการทำงานออกมาในรูปความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551)

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการบริหาร โดยทำหน้าที่ตัดสินใจกับกลุ่มแล้วค่อยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมา เพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน (3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หมายถึง ผู้นำจะจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวาสรุปได้ว่า (1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็มิได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ และมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่าง ๆ ในเวลาต่อมา (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551)

### 3. กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยตามสถานการณ์ (Situational Approach)

กลุ่มนี้เชื่อว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ผู้นำควรศึกษาปัจจัยสถานการณ์ เช่น ลักษณะงาน ความต้องการของผู้นำ และความรู้ความสามารถของผู้ตาม เป็นต้น เพื่อเลือกรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ จึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ปัจจัยสถานการณ์จะมีอยู่ด้วยกันหลายอย่าง เช่น ในด้านผู้ตาม เขามีความต้องการอะไร อย่างไร มีวุฒิภาวะ หรือความพร้อมแค่ไหน มีความรู้ ความสามารถ หรือฝึกรวมมาในระดับใด หรือปัจจัย

ด้านงาน ลักษณะงานมีความยากง่าย ซับซ้อนแค่ไหน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องถูกนำไปพิจารณาในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (สุพานี สฤษฏีวานิช, 2552)

กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ มีทฤษฎีที่สำคัญคือ

ทฤษฎี The Contingency Leadership Model ของ Fiedler เป็นทฤษฎีที่เก่าแก่ของผู้นำ ซึ่ง Fiedler เป็นผู้พัฒนาร่วมกับทีมงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 ทฤษฎีนี้จะพิจารณาผู้นำในด้านการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ว่า ทฤษฎีไหนจะเหมาะกับสถานการณ์ใด โดยศึกษาวิจัยมากกว่า 80 ผลงาน ซึ่งพบว่า การควบคุมสถานการณ์มีอยู่ 3 แบบคือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Relation) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการควบคุมสถานการณ์ และยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำได้รับการสนับสนุน ความจงรักภักดี และความไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ (2) ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย (Task Structure) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นประจำวัน ชัดเจนและเข้าใจง่าย ถ้าลักษณะงานมีโครงสร้างที่ชัดเจน ก็ จะแสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำมากขึ้น (3) อำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Position Power) คือ ระดับของอำนาจที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย การยกย่อง การให้รางวัล การลงโทษ การจ้างงาน และการไล่ออก ยิ่งมีอำนาจมาก การควบคุม และการมีบทบาทก็จะมากขึ้นตามไปด้วย Fiedler สรุปผลการวิจัยว่า ไม่มีผู้นำประเภทใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ จึงสรุปตามประเภทสถานการณ์ ดังนี้ (Dinickei & Williams แปล และเรียบเรียง โดย เบญจมาภรณ์ และคณะ, 2009)

แบบการมุ่งเน้นงาน เป็นสิ่งที่เหมาะสมที่สุดไม่ว่าจะมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูงหรือระดับต่ำก็ตาม ตัวอย่างการควบคุมในระดับสูง เช่น การเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรในที่ห้ามจอด จะมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานสูงเพราะผู้ร่วมงานได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า มีขั้นตอนงานที่ชัดเจน หัวหน้างานมีอำนาจสูงสุดในการควบคุม เพราะได้รับอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัลและการลงโทษ จึงเป็นแบบการทำงานที่ดีที่สุด ตัวอย่างการควบคุมในระดับต่ำ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการทำความสะอาดกำแพงของโรงเรียน ผู้อำนวยการอาจมีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงานต่ำ เพราะหลายคนอาจจะไม่เห็นความสำคัญกับงานที่ทำ ขั้นตอนการทำงานไม่เป็นระบบ เนื่องจากผู้ร่วมงานอาจจะมีวิธีที่แตกต่างกันในการทำความสะอาด อำนาจผู้อำนวยการอยู่ในระดับต่ำ เพราะผู้ร่วมงานล้วนเป็นอาสาสมัครที่สามารถเปลี่ยนใจไม่ทำงานนี้ได้ทุกเมื่อ ดังนั้น การควบคุมในระดับต่ำจะเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด (Dinickei & Williams แปล และเรียบเรียง โดย เบญจมาภรณ์ และคณะ, 2009)

แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ เป็นวิธีที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่มีการควบคุมระดับปานกลาง ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มดับไฟป่าของรัฐบาล จะมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่ำ หากได้รับการเลื่อนขั้นเหนือผู้อื่น ขั้นตอนการทำงานจะชัดเจน จะมีอำนาจต่ำ เพราะการให้บริการสังคมนั้นมีกฎเข้มงวดมาก จึงไม่มีการลงโทษ หรือให้รางวัลมากนัก ดังนั้น การควบคุมสถานการณ์ระดับกลาง และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันจึงเหมาะกับงานในลักษณะนี้ (Dinckel & Williams แปล และเรียบเรียง โดย เบญจมาภรณ์ และคณะ, 2009)

ทฤษฎีวงจรชีวิตของ Hersey and Blanchard

แนวคิดของทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ตาม เสนอว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเลือกภาวะผู้นำให้เหมาะสมไปตามความพร้อม หรือวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ แบบบอกงาน มีการบอกหรือสั่งงานอย่างชัดเจน ควบคุมใกล้ชิด แบบขายความคิด จะเน้นการอธิบายคำสั่ง และแนวทางการทำงานต่างให้เข้าใจ และชักจูงให้ทำงาน แบบให้มีส่วนร่วม จะมีการปรึกษาหารือกับผู้ตาม และเน้นการร่วมกันออกความคิดเห็น และร่วมกันตัดสินใจ แบบมอบหมายงาน มีการมอบหมายงานให้ และให้ตัดสินใจเองเนื่องจากผู้ตามมีความสามารถ เก่งแล้ว โดยแบ่งปัจจัยสถานการณ์ออกเป็นดังนี้คือ

ตามวุฒิภาวะของผู้ตามมี 4 ระดับคือ

M 1 ยังไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจที่จะทำงาน

M 2 ยังไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจทำงาน

M 3 มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจทำงาน

M 4 มีความสามารถ และเต็มใจทำงานตามความต้องการของพนักงาน เช่น

ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ ตามสถานการณ์ในเรื่องงาน เช่น ความเร่งด่วนของงาน เป็นต้น

การทำความเข้าใจในทฤษฎีนี้จะคล้ายกับกรณี พ่อแม่เลี้ยงลูกคือ ในช่วงแรกที่ลูกยังเล็กต้องคอยบอกต้องสั่งให้ทำตาม เมื่อลูกโตขึ้นก็ค่อย ๆ ปรับบทบาทลง เพราะลูกมีความรู้ความสามารถมากขึ้นลูกจึงต้องการอิสระลูกต้องการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งพนักงานก็เช่นเดียวกัน (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผู้นำ ลักษณะของผู้นำมีหลายประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พื้นฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะได้รับความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ขณะที่ผู้ตามจะได้รับ

รางวัลเป็นการตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้ความสนใจในสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การพยายามจัดการให้องค์การดำเนินการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างประสิทธิภาพโดยการกำหนดความคาดหวังกับผู้ตามอย่างชัดเจน และตอบสนองความต้องการของผู้ตามที่ได้สัญญาไว้ พวกเขาจึงเป็นเพียงผู้รักษาเสถียรภาพขององค์การมากกว่าเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (พิชาय รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2537) ผู้นำแบบปล่อยเสรี ลักษณะของผู้ตามแบบเสรีจะมีลักษณะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่อยู่ในยามที่ผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ หรือยามมีปัญหา ปฏิเสธการแสดงทัศนคติของตนเองต่อประเด็นปัญหาที่สำคัญ ใช้วิธีหลีกเลี่ยง หรือปิดความรับผิดชอบ รอเวลาให้ผ่านไปแต่ละวันโดยไม่สนใจว่าผลลัพธ์ของงานจะเป็นอย่างไร ไม่ใส่ใจงานที่ผู้ตามปฏิบัติ หรือบางคนไม่ทราบแม้กระทั่งว่างานของผู้ตามมีอะไรบ้าง สภาพภายในองค์การคือ ผู้นำและผู้ตามมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ (Bass, 1997 อ้างใน พิศาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2537) ในการนี้ผู้วิจัยจะเน้นนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือเรียกอีกอย่างคือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีลักษณะเป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ โดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อแสวงหาเป้าหมายขององค์การพร้อมทั้งมีการพัฒนาความสามารถผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้้องค์การดีขึ้น หรือทำเพื่อ้องค์การมากขึ้น

## 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน

ผู้วิจัยมีความสนใจในลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมีความเห็นว่าเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เหมาะสำหรับสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่จะต้องมีการแข่งขันกันตลอดเวลา และนำมาเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จึงขอนำเสนอความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ดังนี้

Bass and Avolio (1995) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้้องค์การดีขึ้นหรือทำเพื่อ้องค์การมากขึ้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะ

เปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ (1) ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น (2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากยึดประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะ (3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงกว่าเดิม (Higher Order Needs) โดยมี 5 องค์ประกอบคือ

1. ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้องเป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ

2. ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และเน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ

3. การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล

4. การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้าและบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน

5. การกระตุ้นให้เกิดปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำเร่งเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของควมมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา

Bass (1999) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มและองค์การ มีการจูงใจผู้ตามให้มองเห็นถึงความสนใจประโยชน์ส่วนตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ และสังคม

Muchinsky (1997) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่

ผู้ตาม ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

**วิรัช สงวนวงศวาน (2547)** ได้ให้ความหมายของผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้ง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์การดีขึ้น หรือทำให้องค์การมากขึ้น ผู้นำเปลี่ยนสภาพจึงมักต้องเป็นผู้มี “บารมี” (Charisma) ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงานและช่วยเหลือเกื้อกูลบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้ง “กาย” และ “ใจ” ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถและลักษณะดังนี้

1. มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. กระตุ้นและดลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ
5. เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าระดับ

Transaction

6. มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์การจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transformational) ว่าเหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional)

**วินัย ไชยทอง (2547)** ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า หมายถึง “กระบวนการที่ผู้นำ และผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์ และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วร้ายทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉา ริษยา หรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะได้รับการยกระดับถึงความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีของพวกเรา” ตามแนวความคิดของ Burn ใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่ง หรืออยู่ในองค์การแบบใดก็ตาม สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้

จากความหมายเหล่านี้ ผู้วิจัยบูรณาการความหมายของคำว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” ว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด ความเชื่อ



ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ โดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อแสวงหาเป้าหมายขององค์การพร้อมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในระดับที่สูงขึ้น และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์การดีขึ้น หรือทำให้องค์การมากขึ้น ด้วยวิธีการทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงาน เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ คำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาบรรณที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีเหตุผลรู้จักแก้ปัญหา มีความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน

**Bass (1990)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถและทักษะให้องค์การที่มีการแข่งขันผ่านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาจะมีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานที่มีความพยายามเป็นพิเศษ Hambrick (1989) กล่าวว่า ผู้นำดังกล่าวยังแสดงให้เห็นความสนใจส่วนบุคคลที่เชื่อมโยงบุคคล และผลประโยชน์ร่วมกันในการยึดมั่นในวิสัยทัศน์

**Burns (1978)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน เป็นการแสวงหาเป้าหมายขององค์การโดยมุ่งเน้นไปตามแรงจูงใจ

ตามรูปแบบภาวะผู้นำ หลายปัจจัย Bass (1995) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วยสิ่งองค์ประกอบคือ ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นให้เกิดปัญญา โดยใช้ความสามารถพิเศษ ผู้นำต้องสร้างความชื่นชม ความเคารพ และความจงรักภักดี และเน้นความสำคัญของการมีความรู้สึกร่วมกันของภารกิจ ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม และเข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ต้องมีทักษะและแรงบันดาลใจ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้ต้องตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ของพนักงานแต่ละคน Bass (1990) , Avolio (2004) , Bono (2003) , Walumbwa (2003) และ Walumbwa (2005) ระบุว่า ผู้ตามที่ทำงานร่วมกับผู้นำดังกล่าวจะเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม เมื่อผู้นำมุ่งไปที่ความรู้สึกในภารกิจร่วม เมื่อผู้นำให้ความสนใจกับการพัฒนาผู้ตามกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยมีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ มีความพยายามที่จะให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ ในทำนองเดียวกันเป็นผู้นำที่มีความสนใจอย่างแท้จริงในการ

จัดสวัสดิการ มีความพยายามรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความมุ่งมั่นในการกำกับดูแลผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Bass (1985) (Bass's Theory of Transformational Leadership)

Bass (1985) ได้กล่าวว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือแปรสภาพในตัวบุคคล ผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่อง ค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต จะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการ และปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบันที่มีความสอดคล้องมากกับสถานการณ์หนึ่งในปัจจุบันที่มีความสอดคล้องมากกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา”

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของ Burns (1978) Bass (1985) ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดย Bass (1985) อธิบายว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลง และจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากยึดประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ และหมู่คณะ
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงกว่าเดิม (Higher Order

Needs) เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass (1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่ห์ (Charisma) บางทีเรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Consideration) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบ และความผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นพี่เลี้ยง สอนแนะนำแก่ผู้ตามเท่านั้น ต่อมาทฤษฎีของ Bass (1985) ได้ปรับปรุงใหม่ Bass and Avolio (1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอีกหนึ่งองค์ประกอบคือ การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำทั้งสองประกอบดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

### 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ก่อนที่จะนำเสนอความหมายของคำว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ผู้วิจัยจะขอนำเสนอความหมายของคำว่า ความยุติธรรมก่อน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ความยุติธรรมไว้ ดังนี้

**ราชบัณฑิตยสถาน (2546)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ความยุติธรรม ว่าหมายถึง ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล เช่น ศาลยอมทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม เช่นเดียวกับ The Medical News (2557) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรม (Justice) ไว้ว่า หมายถึง ความเที่ยงธรรม (Rectitude) ความชอบธรรม (Righteousness) ความชอบด้วยเหตุผล (Fairness) ความถูกต้อง (Rightness) ความยุติธรรมนั้นเมื่อเราแยกจากหมวดหมู่ของคำก็จะรู้ว่า คำว่า ความยุติธรรมนั้นเป็นนามธรรม (Abstract Noun) คือ ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ “ความยุติธรรมตามธรรมชาติ” หรือกฎเกณฑ์แห่งธรรมชาตินั้นมีอยู่จริง นั่นคือ กฎเกณฑ์ วิถีทาง

ปรากฏการณ์ที่มีอยู่แล้วในธรรมชาติ แต่ในสังคมของมนุษย์กลับมีการสร้าง “ความยุติธรรมตามกฎหมาย” เพื่อเป็นเครื่องมือของมนุษย์ที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขซับซ้อน เพื่อไปสู่ข้อยุติของปัญหาต่าง ๆ ข้อแตกต่างของความยุติธรรมตามธรรมชาติกับความยุติธรรมตามกฎหมายคือ ความยุติธรรมตามธรรมชาตินั้นมีความเท่าเทียมกันทั่วโลก (แท้จริงแล้วเท่าเทียมกันทั่วทั้งจักรวาล) ดวงอาทิตย์ขึ้นทางทิศตะวันออก ตกทางทิศตะวันตก สายน้ำไหลจากที่สูงสู่ที่ต่ำ เป็นต้น ความจริงเหล่านี้คือ ความยุติธรรม ไม่เคยมีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีการเลือกชนชาติ ไม่มีการเลือกเผ่าพันธุ์ไม่ว่าจะเกิดพายุ เกิดสึนามิ น้ำท่วม แผ่นดินถล่ม ภูเขาไฟระเบิด ปรากฏการณ์เหล่านี้มนุษย์เราสัมผัสรับรู้ได้ เป็นไปตามธรรมชาติ เป็นไปตามธรรมชาติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลตามที่ควรจะเป็น แต่ความยุติธรรมตามกฎหมายที่มนุษย์เป็นผู้กำหนดขึ้นเองนั้นกลับเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ทุกคนจะสัมผัสรับรู้ได้ กลายเป็นเรื่องที่จะเถียงอ้อนเพราะว่า จิตใจ (Mental) ของคนแต่ละคนยอมรับกฎหมายได้ไม่เท่ากัน

**เจมส์ คัดดี้ ปิ่นทอง (2557)** กล่าวว่า มีคำพูด 2 คำ ที่มักจะถูกนำมาใช้อ้างอิงอย่างผิด ๆ คือ “เท่าเทียม” กับ “ยุติธรรม” โดยตีชลุมอย่างผิด ๆ ว่า การทำให้คนได้รับอะไร เท่า ๆ กัน ก็คือความเท่าเทียม และความยุติธรรม ก่อนนำเสนอบทความขอเสนอภาพที่ 2.1 ประกอบ ดังนี้

ภาพ 2.1 “ความเท่าเทียมไม่ได้หมายความว่ายุติธรรม”



ที่มา : (เจมส์ คัดดี้ ปิ่นทอง, 2557) หนังสือพิมพ์แนวหน้า คอลัมน์การเมือง ขอคิดด้วยคน

ภาพด้านซ้าย ชื่อ “เท่าเทียม” มีคน 3 คน ส่วนสูงแตกต่างกัน แต่ทุกคนได้รับลังไม้เท่ากันคนละหนึ่งลัง เพื่อเพิ่มความสูงให้กับตัวเอง ผลปรากฏว่า คนสูงที่สุดกลายเป็นสูงชะลูด เดิมสามารถมองข้ามรั้วดูกีฬาได้อยู่แล้ว เมื่อยืนบนลังไม้หนึ่งอันก็ยิ่งสูงขึ้นไปอีก ส่วนคนสูงปานกลาง เมื่อได้ลังไม้มาหนึ่งลังเป็นฐานก็ช่วยเพิ่มความสูงให้สามารถดูกีฬาฟันขอบรั้วพอดี แต่คนสุดท้าย ตัวเตี้ยที่สุด แม้ได้ลังไม้มาหนึ่งลัง เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ ก็ไม่ช่วยเพิ่มความสูงให้ฟันขอบรั้ว ไม่สามารถมองเห็นการแข่งขันกีฬาได้อยู่ดี (เจมส์ค็อกซ์ ปิ่นทอง, 2557)

ภาพด้านขวา ชื่อ “ยุติธรรม” เป็นภาพคนที่มีส่วนสูงแตกต่างกัน 3 คนเดิม แต่คราวนี้ได้รับจัดสรรลังไม้แตกต่างกัน ได้รับไม่เท่ากัน โดยคนตัวสูงที่สุดไม่ได้รับลังไม้เลย เพราะมีส่วนสูงฟันขอบรั้ว สามารถดูกีฬาได้เองอยู่แล้ว ส่วนคนที่สูงปานกลางก็ได้รับลังไม้หนึ่ง เพียงพอที่จะต่อส่วนสูงให้ฟันของรั้ว สามารถดูกีฬาได้เช่นกัน และคนที่ตัวเตี้ยสุด ร่างกายเสียเปรียบคนอื่นมากที่สุด ปรากฏว่าได้รับลังไม้มากที่สุดถึงสองลัง กระทั่งเพิ่มความสูงให้ฟันขอบรั้ว สามารถดูกีฬาได้เหมือนกับสองคนที่เหลือ จากภาพ พิจารณาได้ว่า (เจมส์ค็อกซ์ ปิ่นทอง, 2557)

1. หากเรายึดถือความเท่าเทียม โดยตีความว่าจะต้องให้สิ่งของ ให้ผลประโยชน์แก่คนในสังคมเท่า ๆ กันทุกคน โดยไม่ต้องดูพื้นฐานของแต่ละคนที่อาจไม่เท่ากันอยู่เดิม ในที่สุดสังคมก็อาจจะเกิดปัญหาที่เรียกว่า “ไม่ยุติธรรม”

2. ขณะเดียวกัน ในภาพด้านขวา มีการแบ่งลังไม้ไม่เท่ากัน โดยเอาลังไม้ไปให้คนตัวเตี้ยมากที่สุด อาจจะถูกกล่าวหาว่า “ไม่เท่าเทียม” แต่กลับช่วยทำให้เกิด “ความยุติธรรม” หรือ “ความเป็นธรรม”

3. ในความเป็นจริง คนเราเลือกเกิดไม่ได้ มีทรัพย์สิน เงินทอง ฐานะครอบครัว มรดก เงินทุน การศึกษา มีโอกาส มีความสามารถมากน้อยแตกต่างกัน ดังนั้น เมื่อพื้นฐานของคนในสังคมไม่เท่ากัน มีความแตกต่างหลากหลายแต่ต้องอยู่ร่วมกัน รัฐควรจัดการกับทรัพยากรของประเทศอย่างไร จะจัดเก็บภาษี และจัดสรรภาษีอย่างไร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคม

จากความหมายที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความยุติธรรม” เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแต่เป็นสิ่งที่สามารถรับรู้ หรือรู้สึกได้ว่า สิ่งที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ จึงขออธิบายความหมายของคำว่า ความยุติธรรมว่า หมายถึง ความเที่ยงธรรม (Rectitude) ความชอบธรรม (Righteousness) ความชอบด้วยเหตุผล (Fairness) ความถูกต้อง (Rightness) ในสิ่งที่บุคคลหนึ่งแสดงออก หรือกระทำต่อบุคคลหนึ่งเหมือนกับอีกบุคคลอื่น ๆ เช่น เมื่อเราทำความดี เราก็ได้รับรางวัล แต่เมื่อเราทำความผิดเราก็จะได้รับโทษเหมือนกับทุก ๆ คน

### ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ ดังนี้

Greenberg and Baron (2003) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ประกอบด้วยการรับรู้หลัก 3 ประการคือ (1) ความยุติธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ที่ได้ต่อองค์การ (2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง แนวคิดในเชิงกฎหมายที่ว่า กระบวนการพิจารณาให้ผลตอบแทนจะมีความยุติธรรม ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นเรื่องที่รับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการในการตัดสินใจ เช่น การรับรู้ของพนักงานต่อหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน การที่พนักงานได้รับรู้ถึงข้อมูล หรือได้แสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการกำหนดผลตอบแทน เป็นต้น (3) ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติระหว่างบุคคลในการตัดสินใจเพื่อหาผลลัพธ์ เมื่อบุคคลต้องตัดสินใจอย่างยุติธรรมไม่เพียงเฉพาะแต่จะคำนึงถึงผลลัพธ์ และกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเท่านั้น แต่ผู้ทำการตัดสินใจยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

Moorman and Robert (1997) ได้ให้ความหมายของ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ว่าหมายถึง ความเป็นธรรมของผลลัพธ์ที่พนักงานจะได้รับ

Mueller (1999) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ การรับรู้ความยุติธรรมในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ว่า ความยุติธรรมในองค์การเกิดขึ้นจากความคิดที่ว่า พนักงานต้องการความเป็นธรรมจากองค์การจากการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับปัจจัยการผลิตของพวกเขาในการจ้างงาน

Rawls and John (1971) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรมขององค์การว่าเป็นพื้นฐานสำหรับกระบวนการของความมีประสิทธิผลขององค์การ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

Veselinovska (2012) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ว่าเป็นกระบวนการของการสื่อสาร (เช่น มารยาท ความซื่อสัตย์สุจริต และการให้ความเคารพ การให้เกียรติ) ระหว่างผู้ส่ง และผู้รับของความยุติธรรม ตั้งแต่การบริหารความยุติธรรม จะถูกกำหนดโดยพฤติกรรม การจัดการก็สามารถบอกรสนิยมของความยุติธรรมนี้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับที่เกิดปฏิกิริยาทางความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม

**ซูซีย์ สมิติไกร (2543)** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การว่าเป็นความรู้สึกว่า กระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินการมีความคงเส้นคงวา เป็นธรรม หรือเหมาะสม เกิดจากการประเมินสามด้านคือ ด้านความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ ด้านกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินผลลัพธ์ หรือความยุติธรรมเชิงกระบวนการ และด้านวิธีการปฏิบัติและการสื่อสารต่อบุคคล หรือความยุติธรรมเชิงปฏิบัติต่อบุคคล

**ณัฐยา สินตระการผล (2555)** แปลจาก หนังสือของ Frederick and Herzberg ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) ว่าคือ ความยุติธรรมในการจัดสรรทรัพยากร การให้สิ่งจูงใจ และรางวัลทางการเงิน การติดตาม และการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชา เมื่อคนได้รับค่าตอบแทน หรือการได้รับการจัดสรรทรัพยากร หรือการได้รับการจัดสรรตำแหน่งในองค์การ ตามที่พวกเขาสมควรได้รับ พวกเขาจะพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้ และพวกเขาจะให้ความร่วมมือด้วยการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากบริษัททุกประการ แต่ความร่วมมือดังกล่าวไม่ได้เกิดจากความสมัครใจ ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหวัง ส่วนหลักจิตวิทยาของกระบวนการยุติธรรม หรือที่เรียกว่า ความยุติธรรมอันเนื่องมาจากกระบวนการ (Procedural Justice) โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วม มีการอธิบาย และมีการกำหนดความคาดหวังอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานรู้สึกว่า ความคิดของพวกเขามีความสำคัญ พวกเขาค่อนข้างจะมีความไว้วางใจ และความทุ่มเท ซึ่งความไว้วางใจ และความทุ่มเทเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือโดยสมัครใจ และความร่วมมือโดยสมัครใจนี้เองที่เป็นตัวผลักดันผลการปฏิบัติงานที่เกินความคาดหวัง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ "เป็นการประเมินความเป็นธรรมของบุคคล เกี่ยวกับรางวัล [ผลลัพธ์] / ปัจจัยการผลิตของตน" ดังนั้นการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์เป็นการรับรู้ความเป็นธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนภายในองค์การ (Cohen, 1987; Deutsch, 1985; Mueller, Boyer, Price, & Iverson, 1994; Price & Mueller, 1986; Williams, 1999) นอกจากนี้การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ได้ขยายขอบเขตของการรวมความยุติธรรมด้านขั้นตอน และกระบวนการที่ใช้ในการเข้าถึงผลการทำงานของพนักงานขององค์การ (Folger, 1987; Greenberg, 1990b; Orpen, 1994; Tyler, 1986, 1989) มิตินี้ ความยุติธรรมขององค์การเรียกว่า กระบวนการเป็นความ

ยุติธรรมในวรรณคดี การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การรับรู้ของความเป็นธรรมในกระบวนการของการจัดสรรผลประโยชน์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น วิธีการตัดสินใจจ่ายเงิน หรือโปรโมชันภายในองค์กร (Davis & Ward, 1995; Martin & Bennett, 1996; Thibaut & Walker, 1975; Tyler, Rasinski, & McGraw, 1985; Williams, 1999)

จากความหมายที่ได้พบทวนวรรณกรรมมาทั้งหมด ผู้วิจัยบูรณาการความหมาย “การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร” ว่า หมายถึง ความรู้สึก หรือการรับรู้ของพนักงานที่เกี่ยวกับความเที่ยงธรรมที่ได้รับจากองค์กร หรือจากผู้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ด้านคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ หมายถึง พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในการได้รับการจัดสรรค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์กรจัดสรรให้ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในการจัดกระบวนการให้ได้รับผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ถึงความยุติธรรมในเรื่องของการได้รับการสื่อสาร การได้รับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากองค์กรใดปฏิบัติต่อพนักงานโดยไม่เป็นธรรมแล้ว จะก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และเป็นการบ่อนทำลายขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ถึงแม้บางครั้งผู้บริหารขององค์กรมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แต่พนักงานยังรู้สึกว่า ยังไม่ได้รับความเท่าเทียมกัน ยังมีการเรียกร้องความเป็นธรรม นั่นอาจเกิดจากการที่พนักงานดังกล่าวไม่เข้าใจ หรือไม่ได้รับการรับรู้ ว่า องค์กรมีความยุติธรรม ดังนั้น องค์กรจะต้องทำการสื่อสารสร้างการรับรู้ให้พนักงานได้เข้าใจ และรับรู้ถึงความยุติธรรมดังกล่าว การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร

### **แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร**

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรไว้ ดังนี้

Deconinck, Stilwell and Brock (1996), Greenberg (1982, 1990) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า มาจาก ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1963) คือ คนงานนำปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กับองค์กร เช่น การอบรม ความพยายาม ประสิทธิภาพ ความตั้งใจ เป็นต้น และปัจจัยเหล่านี้พนักงานมีความคาดหวังผลที่เป็นธรรม เช่น ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล รางวัลพิเศษ การยอมรับความคิดเห็นอย่างจริงจังและเป็นธรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจากองค์กร



Muchinsky (2003) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นสิ่งที่ช่วยทำนายค่านิยม ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นกฎ หรือมาตรฐานในการตัดสินความยุติธรรม มีกฎเกณฑ์พื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) กฎการตอบแทนอย่างยุติธรรม (Contributions Rule) ที่บุคคลจะรับรู้ถึงรางวัลที่ประกอบด้วยสิ่งที่บุคคลทำ หรือนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ในการใช้กฎการตอบแทนอย่างเท่าเทียมกันต้องตัดสินกันโดยยึดถือจากทักษะ ความรู้ และความสามารถ (2) กฎการตอบแทนอย่างเสมอภาค (Equality Rule) คือ การที่บุคคลควรมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการได้รับผลตอบแทน หรือรางวัล โดยไม่มีการแบ่งแยกลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความสามารถ (3) กฎการตอบแทนตามความต้องการ (Need Rule) คือ ยึดตามความต้องการของบุคคล ขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคลไม่มีสิ่งใดถูก หรือผิด สิ่งที่สำคัญคือองค์การต้องค้นหาความสอดคล้องกันในเรื่องของการตอบแทนที่ยุติธรรมเกี่ยวกับกฎการตอบแทนความต้องการนั้น

Aldag (2002) ได้ให้เหตุผลถึงความต้องการการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ว่า เมื่อบุคคลตกอยู่ในความรู้สึกว่า ไม่ได้รับความยุติธรรมเป็นสถานการณ์ที่ย่ำแย่ จะส่งผลให้เกิดความเครียด การทำให้บุคคลได้รับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์จะช่วยลดความตึงเครียดลงได้ และมีความคิดว่า บุคคลที่พยายามจะให้ความยุติธรรมแก่ผู้อื่น เพราะคิดว่าผู้อื่นจะตอบแทนตนเองอย่างยุติธรรมด้วยเช่นกัน และมีความคิดว่า การปฏิบัติอย่างยุติธรรมจะช่วยเสริมความภาคภูมิใจในตน (Self Esteem) ของบุคคลได้ จึงเห็นว่า คนส่วนมากเห็นว่าการได้รับความยุติธรรมเป็นเรื่องที่เหมาะสม นอกเหนือจากนั้นยังให้เหตุผลที่องค์การควรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมมีเหตุผล 4 ประการ คือ (1) เป็นไปตามบรรทัดฐานของธุรกิจ เช่น เป็นที่รู้กันว่า พนักงานที่ทำงานดีย่อมได้รับผลตอบแทนที่ดี (2) เป็นการเพิ่มจำนวนพนักงานที่มีคุณภาพ และลดจำนวนพนักงานที่ไม่มีคุณภาพ หากองค์การมีการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงก็จะเกิดความพึงพอใจ นำไปสู่ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์การ ในขณะที่พนักงานที่ไม่มี หรือมีผลการปฏิบัติงานต่ำก็จะค่อย ๆ ลดลง (3) เป็นการจูงใจให้พนักงานเพิ่มผลการปฏิบัติงานในทางบวกตามทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวว่า การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงานได้ (4) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ สภาพแวดล้อมที่น่าเชื่อถือมีความสำคัญที่สุดต่อพนักงาน ผู้บริหารที่ไม่ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมจะไม่ได้รับความเชื่อถือจากพนักงาน

**ณัฐยา สินตระการผล (2555)** แปลจาก หนังสือของ Frederick and Herzberg กล่าวว่ามีนักเขียนและนักปรัชญา ได้อธิบายแนวคิดเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมมาเป็นเวลาหลายยุคหลายสมัยแล้ว แต่การศึกษาเรื่องกระบวนการที่ยุติธรรมอย่างเป็นระบบเพิ่งจะเกิดในช่วงกลางทศวรรษ เมื่อสองนักสังคมวิทยา คือ John W. Thibaut และ Lauren Walker ได้ผสมผสานหลักจิตวิทยาเรื่องความยุติธรรมเข้ากับการศึกษาเรื่องกระบวนการ ซึ่งทั้งคู่ให้ความสนใจไปที่ความยุติธรรมในทางกฎหมาย โดยพยายามที่จะทำความเข้าใจว่า อะไรทำให้คนไว้วางใจในระบบกฎหมายมากพอที่จะทำให้เขายอมปฏิบัติตามกฎหมายโดยไม่ต้องถูกบังคับ และผลการศึกษาวิจัยของทั้งสองชี้ให้เห็นว่า คนให้ความสำคัญกับกระบวนการยุติธรรมมากพอ ๆ กับความยุติธรรมของผลลัพธ์ที่ได้มาจากกระบวนการดังกล่าว ซึ่งต่อมามีนักวิจัยอย่างเช่น Tom R. Tyler และ Allan E. Lind ก็แสดงให้เห็นว่า กระบวนการที่ยุติธรรมมีอิทธิพลกับทุกคนไม่ว่าคนนั้นจะมาจากวัฒนธรรม หรือสภาพทางสังคมแบบใดก็ตาม กระบวนการยุติธรรมโดยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ และพฤติกรรมที่สำคัญของคน ทำให้พนักงานกล้าออกมาแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้น พนักงานสนใจที่จะทำให้ออกผลงานที่ยอดเยี่ยม ไม่ใช่ทำแค่ให้เสร็จสิ้นไปเท่านั้น กระบวนการที่ยุติธรรมเป็นแนวคิดที่ง่าย แต่มีประสิทธิภาพสูงแล้วทำไมจึงมีบริษัทไม่กี่แห่งที่นำแนวคิดนี้มาปฏิบัติ เหตุผลเพราะคนส่วนใหญ่มองว่าตนมีความยุติธรรมอยู่แล้ว ผู้บริหารเองก็คิดว่า เขาได้จัดสรรทรัพยากรให้ตามที่จำเป็น หรือให้รางวัลตามที่สมควรได้รับ พูดอีกอย่างคือ ผู้บริหารเหล่านี้สับสนระหว่างกระบวนการที่ยุติธรรมกับผลลัพธ์ที่ยุติธรรม นอกจากนี้ยังมีอีก 2 ประการที่ทำให้กระบวนการยุติธรรมเป็นสิ่งที่หาได้ยาก เหตุผลประการแรกคือ เรื่องอำนาจ ผู้บริหารบางคนยังเชื่อว่า ความรู้คือ อำนาจ พวกเขาจะรักษาอำนาจต่อไปได้ก็ต่อเมื่อพวกเขาเก็บความรู้ไว้กับตัวกลยุทธ์ที่พวกเขาใช้คือ การไม่บอกให้ชัดเจนว่ากฎเกณฑ์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวคือ อะไร เหตุผลประการที่สองคือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว เพราะเกิดจากสมมติฐานทางเศรษฐศาสตร์ที่ว่าคนส่วนใหญ่มองทุกอย่างแค่ผิวเผิน หรือเป็นความเชื่อที่ว่า คนเราสนใจเฉพาะสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเองเท่านั้น แต่เราได้เห็นแล้วว่า มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นว่า เมื่อกระบวนการเป็นที่รับรู้กันว่า มีความยุติธรรมแล้วคนส่วนใหญ่ก็จะยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาถึงแม้ผลลัพธ์ดังกล่าวจะไม่ได้ส่งผลดีที่สุดต่อพวกเขาก็ตาม เพราะคนตระหนักว่า การประนีประนอม และการเสียสละเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงาน และพวกเขาจะยอมรับการเสียสละส่วนตัวในระยะสั้นเพื่อให้บริษัทได้รับผลประโยชน์มากขึ้นในระยะยาว แต่การยอมรับดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อกระบวนการที่เกี่ยวข้องมีความยุติธรรมด้วย (ณัฐยา สินตระการผล, 2555)

## ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ทฤษฎีความเสมอภาค การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ 3 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมในการกระจาย หรือจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) หรือรู้จักกันในนามของทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) การรับรู้ความยุติธรรมในการกระจาย หรือจัดสรรผลประโยชน์เป็นการรับรู้ความยุติธรรมของบุคคลที่มีต่อการกระจายทรัพยากรระหว่างบุคคล แนวคิดหลักของการรับรู้ความยุติธรรมในการกระจายผลประโยชน์คือ ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีนี้เสนอว่า บุคคลได้รับการจูงใจด้วยการรักษาความยุติธรรม หรือความเสมอภาค และความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขา และคนอื่น ๆ ที่มีกาให้รางวัลอย่างยุติธรรม จำนวนของที่เราผลิตได้ และคุณสมบัติที่เราใช้งาน ทฤษฎีความเสมอภาคสนใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ และสิ่งที่ป้อนเข้า ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องรับรู้ ทฤษฎีนี้กำหนดว่า คนเปรียบเทียบผลลัพธ์ และสิ่งป้อนเข้าของตนเองกับคนอื่น ๆ และจะตัดสินความเป็นธรรมของความสัมพันธ์เหล่านั้นในรูปของอัตราส่วน คนจะเปรียบเทียบอัตราส่วนของผลลัพธ์กับสิ่งที่ป้อนเข้าไปของตนเองกับอัตราส่วนของผลลัพธ์กับสิ่งที่ป้อนเข้าไปของคนอื่น ๆ โดยใช้เป็นพื้นฐานของการเปรียบเทียบ ซึ่งอาจจะเป็นคนอื่นในกลุ่มทำงาน พนักงานอื่น ๆ ในองค์การ คนอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน หรือหมายถึงตนเองในบางเวลาก่อนหน้านี้ ผลการเปรียบเทียบสามารถเกิดผลได้ สถานภาพที่ต่างกันคือ ความไม่เท่าเทียมกันที่ค่าตอบแทนมากกว่าความไม่เท่าเทียมที่ค่าตอบแทนน้อยกว่า และที่ค่าตอบแทนเท่ากัน (Greenberg & Baron, 2003)

ตัวอย่าง พนักงานสองคนคือ นาย ก และนาย ข ทำงานในองค์การเดียวกัน แผนกเดียวกัน ลักษณะงานเหมือนกัน มีประสบการณ์ในการทำงานมาเหมือนกัน มีการศึกษา และการฝึกอบรมเหมือนกัน มีระยะเวลาทำงานเท่ากัน และทำงานหนักพอ ๆ กัน โดยสรุปคือ สิ่งที่ป้อนเข้าของทั้งสองคนเท่ากัน นาย ก ได้รับเงินเดือน 20,000 ต่อเดือน นาย ข ได้รับเงินเดือน 14,000 บาทต่อเดือน กรณีนี้อัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ต่อสิ่งป้อนเข้าของนาย ก สูงกว่านาย ข ทำให้นาย ก รู้สึกผิดที่ได้รับค่าตอบแทนมากเกินไป ในทางตรงกันข้ามนาย ข อาจรู้สึกโกรธ ความรู้สึกผิด หรือรู้สึกโกรธเป็นอารมณ์ทางลบซึ่งจะกระตุ้นให้พยายามเปลี่ยนแปลง โดยจะแสวงหาสถานะของการจ่ายค่าตอบแทนที่เสมอภาคกัน คนที่ได้ผลตอบแทนน้อยกว่าจะพยายามเปลี่ยนจากสถานะไม่เสมอภาคเป็นสถานะเสมอภาคโดยการกระทำได้หลายวิธี เช่น อาจจะทำในสิ่งที่ป้อนเข้าน้อยลง โดยการทำงานเฉื่อยชาลง เข้างานสาย กลับบ้านก่อน พักนานขึ้น ทำงานน้อยลง หรือทำงานด้วยคุณภาพต่ำ หรืออาจจะลาออกจากงานไปเลย หรือในอีกทางหนึ่งเขา

อาจจะพยายามเพิ่มผลลัพธ์ของเขา เช่น ขอเพิ่มเงินเดือน หรือจะขโมยของบริษัทกลับไปใช้ที่บ้าน ในทางตรงกันข้ามผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าอาจจะมีการเพิ่มสิ่งป้อนเข้า หรือลดผลลัพธ์ของเขาโดยทำงานในช่วงของการลาพักร้อน หรือไม่รับกำไรจากผลประโยชน์อื่นที่บริษัทเสนอให้เพื่อช่วยเปลี่ยนการรับรู้ว่าไม่เสมอภาคให้เป็นเสมอภาค (Greenberg & Baron, 2003)

นอกจากนี้ยังมีลักษณะทางจิตวิทยาซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขาสามารถคิดได้ หรือปรับเปลี่ยนวิธีการคิดซึ่งจะทำให้ได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อช่วยให้รับรู้ว่าเขาได้รับความเท่าเทียมกัน เช่น คนที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่ามีความมั่นใจว่า ผลลัพธ์ของเขาเหมาะสมกับสิ่งป้อนเข้าของเขา ส่วนคนที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าอาจจะให้เหตุผลกับตนเองว่า สิ่งป้อนเข้าของคนอื่น ๆ อาจจะสูงกว่าของตน ผลลัพธ์ที่สูงกว่านั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ด้วยวิธีการเปลี่ยนวิธีคิดหรือมุมมองของพวกเขาอาจจะช่วยให้จากสถานการณ์ที่รับรู้ว่ามีไม่เสมอภาคเปลี่ยนเป็นเสมอภาคได้ และช่วยลดความเครียดอย่างได้ผล (Greenberg & Baron, 2003)

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) หรือการตัดสินใจอย่างยุติธรรม (Making Decision Fairly) เป็นการรับรู้ความยุติธรรมว่า ในกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม มีการจำแนกความยุติธรรมในกระบวนการออกเป็นสองด้านคือ ด้านโครงสร้าง เช่น ความยุติธรรมในกระบวนการมีพื้นฐานอยู่ที่ว่า การตัดสินใจเกิดขึ้นมาได้อย่างไรและด้านสังคม เช่น ความยุติธรรมในกระบวนการมีพื้นฐานอยู่ที่ว่า คนได้รับการปฏิบัติอย่างไร มีแนวทางปฏิบัติอย่างไรในการตัดสินใจ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีหลายอย่างที่องค์กรสามารถทำได้ เพื่อให้การตัดสินใจในกระบวนการขององค์กรมีความยุติธรรมดังต่อไปนี้ (Greenberg & Baron, 2003)

1. ให้คนแสดงความคิดเห็นว่าจะตัดสินใจอย่างไร เช่น คนเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พวกเขามีโอกาสให้ข้อมูลจะมีความยุติธรรมมากกว่าการประเมินโดยไม่มี การขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

2. ให้โอกาสในการแก้ไขข้อผิดพลาด เหมือนกับการตัดสินใจของศาลที่สามารถมีการอุทธรณ์ได้ การตัดสินใจขององค์กรก็ควรจะให้โอกาสเช่นเดียวกัน

3. ประยุกต์ใช้กฎระเบียบ และนโยบายอย่างคงเส้นคงวา องค์กรจะมีการปฏิบัติที่ไม่ยุติธรรม หากใช้กฎระเบียบ หรือนโยบายบางอย่างกับบางคนแต่ไม่ใช้กับบางคน ความคงเส้นคงวา หรือความสม่ำเสมอเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมในกระบวนการ

4. ทำการตัดสินใจในลักษณะที่ไม่ลำเอียง ผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจใน

องค์การจะต้องไม่มีความลำเอียง เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีอคติต่อคนที่จบมาจากบางสถาบัน หรือมีอคติต่อเพศบางเพศ ทำให้ปฏิเสธร่างงานคนเหล่านั้น กรณีเช่นนี้ ความยุติธรรมในกระบวนการจะไม่เกิดขึ้น

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับความยุติธรรม บุคคลจะไม่ได้พิจารณาเพียงแค่ผลลัพธ์ หรือกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังมี การพิจารณาถึงคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เขาได้รับจากบุคคลที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจนั้นด้วย แนวคิดนี้เรียกว่า เป็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการรับรู้ความยุติธรรมของการปฏิบัติระหว่างบุคคล ในการตัดสินใจผลลัพธ์นั้น มีสองปัจจัยหลักที่ใช้ในการตัดสินใจรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคือ ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นเหตุผลข้อเท็จจริงที่ได้รับเกี่ยวกับการตัดสินใจ และปัจจัยด้านความรู้สึกทางสังคมคือ การที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติด้วยการให้เกียรติ และแสดงถึงความเคารพโดยเฉพาะเมื่อมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนที่ไม่พึงปรารถนา เช่นการตัดเงินเดือน หรือการให้ออก มีการศึกษาพบว่า บุคคลจะตอบสนองต่อผลลัพธ์ในทางลบอย่างยอมรับมากกว่าถึงแม้จะไม่ชอบ ถ้าการให้ข้อมูลนั้นมีข้อมูลที่เป็นเหตุผลข้อเท็จจริง และมีการคำนึงถึงความรู้สึกระหว่างบุคคลมากกว่าวิธีการที่ให้ข้อมูล และการคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลน้อย (Greenberg & Baron, 2003)

**ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550)** กล่าวว่า ทฤษฎีความเสมอภาค หรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) พัฒนาขึ้นโดย Adams เป็นทฤษฎีการจูงใจโดยถือเกณฑ์ความคิดที่ว่า บุคคลต้องการความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลมีความต้องการที่จะแสวงหาคคุณค่า และแสวงหาความยุติธรรมระหว่างนายจ้าง และพนักงาน หรือเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลกับความยุติธรรมของรางวัลที่ได้รับ ทฤษฎีความเสมอภาค หรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันเป็นการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ (Output) ต่อปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง ดังสมการ

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}}$$

บุคคลจะมีการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ต่อปัจจัยนำเข้า และจะประเมินถึงความเสมอภาค หรือความไม่เสมอภาคที่ตนเองได้รับ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า บุคคลควรได้รับการกระตุ้นให้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสม และเท่าเทียมกัน ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 แสดงทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

การเปรียบเทียบการรับรู้	การประเมินของบุคลากร
$\frac{\text{ผลลัพธ์ A}}{\text{ปัจจัย A}} < \frac{\text{ผลลัพธ์ B}}{\text{ปัจจัย B}}$	ความไม่เสมอภาค (การได้รับรางวัลต่ำกว่าปกติ)
$\frac{\text{ผลลัพธ์ A}}{\text{ปัจจัย A}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ B}}{\text{ปัจจัย B}}$	ความเสมอภาค
$\frac{\text{ผลลัพธ์ A}}{\text{ปัจจัย A}} > \frac{\text{ผลลัพธ์ B}}{\text{ปัจจัย B}}$	ความไม่เสมอภาค (การได้รับรางวัลสูงกว่าปกติ)

ที่มา : (Robbins & Judge, 2007)

**นักทฤษฎี เจอร์มันท์ (2551)** กล่าวว่า Adams (1965) ให้ความสนใจศึกษาการใช้วิจักษณ์ของบุคคลในการพิจารณาความยุติธรรมของผลงาน หรือรางวัลที่เขาได้รับกับปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เขาใส่เข้าไปในงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความพยายาม เป็นต้น โดยแต่ละบุคคลมักจะเปรียบเทียบผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการกระทำต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เขาใส่เข้าไปในการกระทำนั้นกับอัตราส่วนเดียวกันของบุคคลอื่น ซึ่งผลการเปรียบเทียบจะออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่

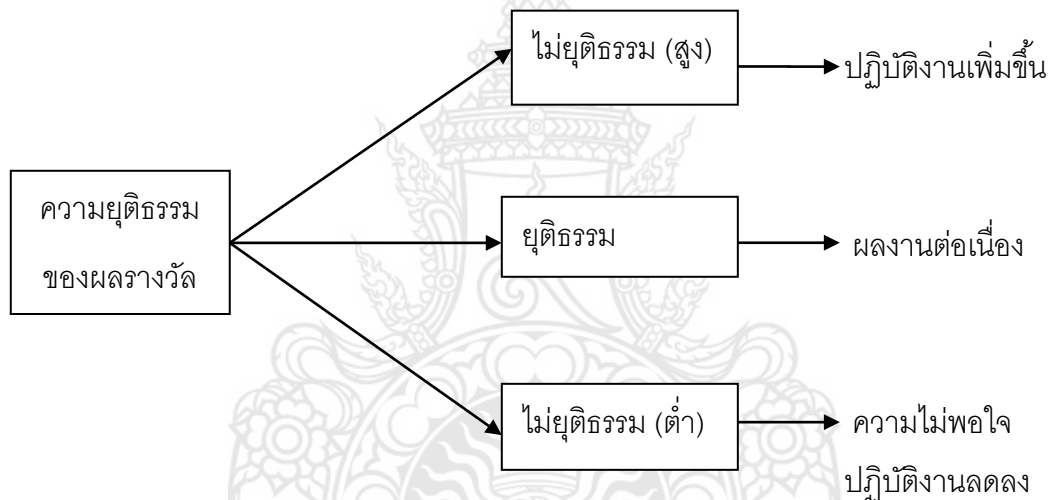
1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความไม่เท่าเทียมกัน เขาจะแสดงความไม่พอใจ

และลดปริมาณ หรือคุณภาพของผลผลิต ซึ่งอาจจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ลดปัจจัยนำเข้า หรือการทำงานลง พยายามเพิ่มผลลัพธ์ ยอมแพ้ หรือขอยกย้าย ปรับเปลี่ยนการรับรู้ และปัจจัยนำเข้าของบุคคลที่เปรียบเทียบ และเปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ

2. ถ้าบุคคลได้รับความเสมอภาคจะแสดงออกในระดับเดิม

3. ถ้าเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าระดับความเสมอภาคในใจ ก็อาจจะไม่สนใจที่จะปรับปรุงให้เกิดความเสมอภาคขึ้น

ภาพ 2.2 สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน



ที่มา : (ธัญญ์พันธ์ เขจรนันทน์, 2551)

เราจะพบว่า มีผลการวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีความเท่าเทียมกันคือ พนักงานที่มีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเท่าเทียมกันจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เขารู้สึกถึงความยุติธรรมในการทำงาน ซึ่งการกระทำเหล่านี้มักจะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันมักจะลดแรงพยายามในงานลง มีขวัญและกำลังใจต่ำ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดงาน หรือออกจากองค์กร ซึ่งล้วนแต่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย และผลกระทบในทางลบแก่องค์กร นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ต่างระดับกันยังมีแนวโน้มที่จะใช้เกณฑ์ต่างกันในการเปรียบเทียบผลงานของตนกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะบุคคลในระดับกลางที่ต้องการเปรียบเทียบตนเองกับบุคลากรในระดับที่สูงกว่า (ธัญญ์พันธ์ เขจรนันทน์, 2551)

Adams (1965) อธิบายว่า โดยธรรมชาติแล้ว พนักงานมักจะเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ตนลงแรงทุ่มเทให้กับงาน หรือ Input กับสิ่งที่ตนได้รับจากการทำงาน หรือ Outcomes ซึ่งคนส่วนใหญ่คาดว่า อย่างน้อยน่าจะมีสัดส่วนที่สมดุลกัน หรือเท่ากัน นอกจากนี้พนักงานยังเปรียบเทียบสิ่งที่ตนได้รับกับคนอื่น (ในตำแหน่งหน้าที่การงานคล้ายคลึงกัน) ว่ามีความคล้ายคลึงกันหรือไม่ และหากพบว่า สิ่งที่ได้รับน้อยกว่าคนอื่นก็จะก่อให้เกิดภาวะกดดัน และคับข้องใจในความไม่เป็นธรรม และทางออกก็คือ เขาจะมีพฤติกรรมการแสดงออกในทางที่จะลดภาวะตึงเครียดดังกล่าวเพื่อเรียกร้องให้เกิดความเป็นธรรม ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนได้รับค่าตอบแทนน้อยเกินไป ก็อาจจะทำงานน้อยลงเพื่อให้รู้สึกว่าตนเป็นธรรม และเหมาะสมกับค่าตอบแทนจำนวนน้อยนั้นแล้วและหากรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมยังคงอยู่ พนักงานอาจมีพฤติกรรมมาทำงานสาย ขาดงานเพิ่มขึ้น หรือกระทั่งประท้วงนัดหยุดงาน (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2553)

Adams (1965) ตั้งข้อสมมติฐานไว้ 4 ประการเกี่ยวกับการรับรู้อย่างไม่เป็นธรรม ได้แก่

1. บุคคลพยายามที่จะให้ได้มา หรือรักษาไว้ซึ่งความรู้สึกเท่าเทียม และเป็นธรรม
2. เมื่อรับรู้ว่าการเกิดความไม่เป็นธรรมขึ้น จะก่อให้เกิดสภาวะกดดัน (Tension) ที่ทำให้บุคคลต้องพยายามลด หรือกำจัดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์นั้น
3. ยิ่งรับรู้ว่ามีความไม่เป็นธรรมมากเพียงใด ก็ยิ่งจูงใจให้เกิดการกระทำที่ลดสภาวะกดดัน
4. บุคคลมีแนวโน้มที่จะรับรู้ความไม่เป็นธรรม (เช่น ได้รับค่าตอบแทนน้อย) มากกว่าการรับรู้สภาวะที่พึงประสงค์ (เช่น ได้เงินเดือนมากเกินไป)

## 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับกรณีที่พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ การปฏิบัติของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับการทำงาน มีการเรียนรู้ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และเต็มใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การใดที่มีพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูง พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข จะส่งผลให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์การไปนาน ๆ เนื่องจากเกิดความผูกพันในงาน และส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์การ และ



ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของคำว่าพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้

**Luthans (2007)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานคือ การตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องาน หรือสถานที่ของงานที่ออกมาจากประสบการณ์จากการทำงาน **Spector (2003)** อธิบายความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่าคือ สภาวะทางอารมณ์ที่น่าพอใจ หรือเชิงบวกที่เกิดจากการประเมินของงาน หรือประสบการณ์การทำงาน ความพึงพอใจในงานที่สุดจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ **Cranny (1992)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง อารมณ์ของพนักงาน หรือการตอบสนองทางอารมณ์ในการทำงาน **Oshagbemi (2000)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปฏิกริยาทางบวกของอารมณ์แต่ละคนที่มีต่องาน

**Robbins and Stephen (2003)** ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกที่เป็นบวกต่องาน พอใจในการทำงาน คนที่พึงพอใจในการทำงานจะรู้สึกดีที่ได้ทำงานนี้ภาคภูมิใจในงาน สนุกกับการทำงาน **Morse (1995)** อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดในการทำงานให้น้อยลงได้ ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วความตึงเครียดก็จะลดน้อยลงหรือหมดไป อันเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ **Sayless and Strauess (1960)** ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำก็ต่อเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ และจิตใจทั้งยังสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้อีกด้วย **Hackman and Oldham (1975)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ว่าหมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ **Robbins (2005)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน ว่าหมายถึง ทศนคติทั่ว ๆ ไปของคนที่มีต่องานที่ทำ **Spector (1997)** ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน ว่าหมายถึง ความรู้สึกของคนเกี่ยวกับงานของเขา และมุมมองที่แตกต่างกันต่องานของเขาที่ทำ

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551)** ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนประโยชน์และผลตอบแทน

จากความหมายที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาทั้งหมด ผู้วิจัยบูรณาการความหมาย “ความพึงพอใจในงาน” ว่าหมายถึง สภาวะทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นบวกต่องานที่ทำ มีความสุขที่จะทำงานนั้น ๆ อาจเกิดจากการที่มีโอกาสได้ทำงานที่ชอบ หรือเป็นงานที่สร้างความท้าทาย ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดี มีอิสรภาพในการทำงาน และได้รับผลตอบแทนตามคาดหวัง หรือเกินความคาดหวัง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และเมื่อคนมีความภาคภูมิใจในงานแล้วมีผลทำให้มีความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันในงานตามมาด้วย ดังนั้น องค์การควรหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน

### **แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน**

**Lu (2005)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจของพนักงานขององค์การไม่เพียงแต่ของนักวิจัย

**Spector (1997)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจของงานเป็นหนึ่งในตัวแปรที่องค์การมีการสำรวจบ่อยที่สุดในการทำวิจัย และนำไปใช้ และมีการศึกษาอย่างกว้างขวางในพฤติกรรมขององค์การ และจิตวิทยาขององค์การ

**Brief (1998)** ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจเป็นอารมณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลงาน และประสบการณ์การทำงานของพนักงาน ทฤษฎีต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคลและองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานที่จะกล่าวถึงในทฤษฎีเหล่านี้ ทฤษฎีเหล่านี้เป็นการตรวจสอบ เป็นทฤษฎีดั้งเดิม และสมัยใหม่ ให้แนวคิดว่า วิธีดั้งเดิมในการพัฒนาความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานจะแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม "ทฤษฎีความต้องการ" และ "ทฤษฎีความคาดหวัง" ทฤษฎีความต้องการ "ทำหน้าที่ให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล ทฤษฎีชั้นนำในหมู่ทฤษฎีความคาดหวังเป็นรุ่นที่พัฒนาขึ้นโดย Smith (1969) หนึ่งในวิธีการที่ทันสมัยที่โดดเด่นที่สุด

ที่ตรวจสอบความพึงพอใจในงานคือ การประมวลผลข้อมูลทางสังคม วิธีการของ G. R. Salancik and Pfeffer (1978) การประมวลผลข้อมูลทางสังคม วิธีการตรวจสอบทัศนคติในงาน เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของความต้องการ และความคาดหวังการประมวลผลข้อมูลทางสังคม วิธีการตรวจสอบทัศนคติในงาน เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของความต้องการ และความคาดหวัง (Salancik & Pfeffer, 1978)

**Brief (1998)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจาก ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล และความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อกันในองค์กร

**Robbins (2001)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารเชื่อว่า องค์กรมีหน้าที่ที่จะให้รางวัลพนักงานเพื่อสร้างความท้าทาย Gill (2008) กล่าวว่า พนักงานที่มีระดับของความไว้วางใจสูง จะมีระดับของความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะมีผลต่อตัวแปรอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น อัตราการลาออกจากงาน

**Price (1981)** ระบุว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลประกอบการ มีอิทธิพลโดยตรงต่อสาเหตุของการลาออกจากงาน Folger (1989) ตั้งข้อสังเกตว่า การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เช่น การส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการดำรงตำแหน่งงานที่ดี มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน และมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

**นิตินพ ภูตะโชติ (2556)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ดีต่องานที่เขาทำ อันเป็นผลมาจากสิ่งดี ๆ ที่พวกเขาได้รับจากการทำงาน โดยมีองค์ประกอบคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personality Determinants) เช่น เพศ อายุ การศึกษา ความสามารถพิเศษ ความสนใจส่วนบุคคล
2. ลักษณะของงาน (Task Determinants) เช่น งานที่มีความท้าทาย โอกาสความก้าวหน้า ความเป็นอิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ชื่อเสียงบริษัท ความมั่นคงในการทำงาน
3. ลักษณะของการจัดการ (Management Determinants) เช่น ค่าจ้าง หรือเงินเดือน ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร ระบบการควบคุม ระบบการให้รางวัล ระบบการ

ประเมิผลที่ยุติธรรม ระบบการส่งเสริมสนับสนุน ความสามารถของผู้บริหาร สวัสดิการ และ  
ประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

### ทฤษฎี เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

**สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552)** กล่าวว่า ในองค์การใด ๆ ก็ตามงานจะเป็นภารกิจที่  
สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อทุกคนในองค์การ งานอาจสร้างความสุข  
ความสำเร็จ ความพึงพอใจ หรืออาจสร้างความเบื่อหน่าย ความพึงพอใจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น  
องค์การจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานให้มากขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้  
ทำการศึกษาทฤษฎีการจูงใจไว้ ดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจ โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552)

1. ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories) หรือทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ผลักดัน และชี้้นำพฤติกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เช่น ความต้องการเงินเดือนสูง ๆ ต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ต้องการเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานของคน แต่ถ้าปัจจัยเหล่านั้นมีลักษณะตรงกันข้ามแรงจูงใจในการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น กลุ่มของทฤษฎีความต้องการที่สำคัญในกลุ่มนี้คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก และทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ เป็นต้น (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552)

2. ทฤษฎีเชิงความคิด และกระบวนการ (Cognitive and Process Theories) แนวคิดในกลุ่มนี้จะศึกษาวิเคราะห์ บรรยาย และอธิบายกระบวนการที่คนเราจะแปลงความคิด และความต้องการของเราให้เกิดเป็นพฤติกรรมบางอย่างออกมา ตัวอย่างเช่น ถ้าคนเรามีความหวังในรางวัลที่องค์กรประกาศให้พนักงานทั้งหลายได้รับทราบ เราจะใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อให้ได้รับรางวัลดังกล่าวเพื่อตอบสนองความต้องการของเรา หรือถ้าเรามีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนเราก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการของการจูงใจ ทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีการเสริมแรง และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น

ในที่นี้ ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories) หรือทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) เนื่องจากมีความเห็นว่าก่อนที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานได้นั้น จะต้องมีการการศึกษาความต้องการของพนักงานก่อนว่ามีความต้องการอะไร หลังจากนั้นจึงทำ

การจูงใจ หรือเสริมแรงให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงความคิด และกระบวนการ (Cognitive and Process Theories) เมื่อพนักงานเกิดแรงจูงใจแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงขอนำเสนอทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories) หรือทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แต่ละทฤษฎีสรุปได้ดังนี้

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์

(Maslow, Frager, Fadiman, McReynolds, & Cox, 1970)

**Maslow (1970)** ได้อธิบายความต้องการของมนุษย์ว่ามีอยู่ 2 ชนิดคือ

ความต้องการชนิดแรกคือ ความต้องการที่มีอยู่ดั้งเดิม (Innate Needs or Unlearned Needs) เป็นความต้องการที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศหายใจ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ ความต้องการชนิดที่สองคือ ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned Needs) ความต้องการดังกล่าวแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โอกาส ประสบการณ์ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ได้แก่ ความต้องการมีงานทำที่มั่นคง ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ความต้องการยอมรับจากสังคม ความต้องการให้คนเคารพยกย่องนับถือ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งจากความต้องการ 2 ชนิดดังกล่าว Maslow (1970) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมาอีก จะเป็นเช่นนี้เรื่อย ๆ อย่างไม่สิ้นสุด

2. ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นจะไม่ทำให้เกิดการจูงใจอีกต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์จะเกิดขึ้นโดยจะเรียงลำดับขั้น จากขั้นต่ำสุด เรียงลำดับไปเรื่อย ๆ จนถึงระดับสูงสุด ซึ่งลำดับขั้นที่ Maslow (1970) ได้กำหนดไว้มี 5 ขั้น ดังนี้คือ

- ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้น

พื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

- ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety needs or Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครองอันเกิดจากปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความมั่นคงต่อชีวิตและทรัพย์สิน ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในอาชีพการงาน ความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ความมีเสถียรภาพในเรื่องต่าง ๆ

- ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้นคือ มีความต้องการทางสังคม ต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อยากเป็นส่วนหนึ่งของสังคม อยากให้สังคมและเพื่อนยอมรับ ต้องการความรักความเข้าใจ

- ความต้องการได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น (Esteem Needs) เมื่อมนุษย์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในสังคม ความต้องการขั้นต่อไปคือ มนุษย์ต้องการอยากจะเป็นคนเด่นคนดังในสังคม และต้องการให้สังคมยกย่องในความเก่งความสามารถของตน เพราะจะทำให้รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องและให้เกียรติจากสังคม

- ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดหรือขั้นสุดท้าย ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นที่ 1-4 ได้รับการตอบสนองเรียบร้อยแล้ว ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของแต่ละคนที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

## 2. ทฤษฎีการเสริมแรง Reinforcement Theory) ของ Skinner

Skinner อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีเสริมแรงว่าคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์มีผลมาจากการเสริมแรงที่กระตุ้นให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ซ้ำ ๆ กันซึ่งปัจจัยเสริมแรงแบ่งได้ 2 ประเภทคือ (นิติพล ภูตะโชติ, 2556)

1. ปัจจัยเสริมแรงด้านบวก (Positive Reinforces) เป็นปัจจัยที่สร้างความพอใจให้แก่บุคคล เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามีความสำคัญสำหรับบุคคล ดังนั้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาซ้ำ ๆ กันถ้าได้รับการตอบสนองในทางที่ดี ปัจจัยเสริมแรงด้านบวก ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน รางวัล โบนัส การชมเชย การยกย่อง การยอมรับในความสามารถ การส่งเสริมสนับสนุน การให้กำลังใจ เป็นต้น

2. ปัจจัยเสริมแรงด้านลบ (Negative Reinforces) คือ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกน้อยใจเมื่อทำอะไร ไม่พอใจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวตอบสนองในทางไม่ดี ทำให้ขาดขวัญ หหมดกำลังใจในการทำงาน ปัจจัยเสริมแรงด้านลบ ได้แก่ การถูกทำโทษการลดขั้นเงินเดือน การโยกย้าย ไม่ได้โบนัส ไม่ได้ขึ้นเงินเดือนประจำปี ถูกตำหนิจากหัวหน้า ไม่ได้รับการสนับสนุน

ความสำคัญของทฤษฎีเสริมแรงของ Skinner คือ บุคคลจะแสดงพฤติกรรม หรือ มีการกระทำเพื่อต้องการอยากได้รางวัลในด้านการบริหารสิ่งที่จะสามารถกระตุ้นเพื่อใช้ในการจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมก็คือ การจูงใจในทางบวกและการจูงใจในทางลบ แต่สิ่งที่จะเป็นผลดี และเกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การควรจะให้การจูงใจในทางบวกจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด ถ้าจูงใจในทางลบ หรือเสริมแรงด้านลบจะเกิดผลเสียต่อการบริหารขององค์การมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารที่มีแนวความคิดตามทฤษฎีของ Skinner จะเน้นให้ความสำคัญกับการจูงใจในทางบวก คือ การสนับสนุนส่งเสริมยกย่อง ยอมรับ ให้รางวัล ชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ (นิติพล ภูตะโชติ, 2556)

ปัจจัยเสริมแรงในด้านบวกจะได้ผลดียิ่งขึ้นเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา และเขาได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ และเขาก็จะพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การต้องการ (นิติพล ภูตะโชติ, 2556)

### 3. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก

จากการศึกษาวิจัย เฮอริสเบอร์กพบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มีต่องาน ความพอใจในงาน และแรงจูงใจในงาน คือ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และเกิดการจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ได้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานที่สร้างสรรค์ ความรับผิดชอบในงาน ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ และความเจริญเติบโตขององค์การ ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์การ เป็นต้น

2. ปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย (Maintenance หรือ Hygiene Factors) หมายถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน และร่วมรักษาให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์การได้แก่ นโยบาย และการบริหารงานในองค์การ วิธีการ

บังคับบัญชา และการควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ค่าจ้าง และ ผลตอบแทน สถานภาพในการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

จากทฤษฎีดังกล่าว มีข้อวิจารณ์ ประการแรกคือ อาจไม่สามารถใช้ได้กับคนได้ ทุกกลุ่ม เพราะเฮอริสเบอร์กได้ทำการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์จากนักบัญชี และวิศวกรซึ่งเป็นนัก วิชาชีพ จึงอาจมีความเฉพาะ หรือแตกต่างไปจากคนกลุ่มอื่น ๆ ประการที่ 2 โดยทั่วไปคนมักจะ โทษสภาพต่าง ๆ ของงานว่าทำให้เขาไม่พอใจแม้ว่าอาจไม่เป็นจริง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือคน มักจะอคติในการรับรู้คือ เมื่อสิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี คนก็มีแนวโน้มจะคิดว่าเกิดจากปัจจัย ภายในตน แต่ถ้าตรงกันข้ามคนจะโทษปัจจัยภายนอก ถ้าคนไม่พอใจ จึงเสนอให้ผู้บริหาร ตระหนักว่าทฤษฎีนี้มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจอยู่ 2 กลุ่ม ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุง ปัจจัยกลุ่มบำรุงรักษาให้เหมาะสมก่อนแล้วจึงดำเนินการในส่วนของปัจจัยจูงใจ เช่น จัด สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น แล้วจึงออกแบบงานใหม่ให้มีการขยายขอบเขตงาน ในแนวตั้งให้มากขึ้น (สุพานี สฤทธิวานิช, 2552)

จากทฤษฎี ดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำขององค์กรควรศึกษาพฤติกรรมของ พนักงานในองค์กร และศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรก่อนว่า พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรม อย่างไร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ควรจะใช้ทฤษฎีใดในการจูงใจพนักงาน ซึ่งแต่ละ ทฤษฎีจะมีจุดเด่นและจุดด้อยไม่เหมือนกัน จึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ เช่น ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก ผู้นำขององค์กรต้องดูแลปัจจัยทั้งสองกลุ่มนี้ให้เหมาะสมเพราะ จะมีผลต่อผู้ปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานได้ สำหรับทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner ผู้นำ ขององค์กรจะต้องศึกษาพฤติกรรมของพนักงานว่ามีแนวโน้มที่จะกระทำผิดกฎ ระเบียบ และ วินัย หรือไม่ หากมี จำเป็นต้องใช้ทั้งการเสริมแรงด้านบวก และด้านลบควบคู่กันไป เพราะหากใช้ ด้านบวกเพียงอย่างเดียวอาจใช้ไม่ได้ผลกับพนักงานที่ชอบทำผิดกฎระเบียบ เป็นต้น

## 2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีจิตใจ มี ความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร ประสงค์ที่จะทำงานอยู่ในองค์กรโดยไม่คิดที่จะลาออกไปอยู่ที่อื่น ความผูกพันดังกล่าวเกิดขึ้นจาก 3 มิติคือ (1) มิติความผูกพันด้านอารมณ์ (2) มิติความผูกพันที่



เกิดจากความต่อเนื่อง และ (3) มิติที่ผูกพันด้วยกฎเกณฑ์ ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เป็นลำดับดังต่อไปนี้

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ มากมาย ได้แก่ Meyer and Allen (1997) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ว่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมาจากเหตุผลสำคัญ 3 ประการคือ

1. ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของพนักงานที่ยึดติดกับองค์การ ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์การ และการมีส่วนร่วมอยู่ในองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านอารมณ์ต่อองค์การเข้มแข็ง จะยังคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไปก็เพราะว่าพวกเขาต้องการที่จะทำ

2. ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องอยู่ตามภาวะผูกพัน หน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์การ ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ เพราะรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์การต่อไป

3. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึงความผูกพันแบบต่อเนื่องของพนักงาน โดยตระหนักถึงการรับรู้ถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจางาน และความเสียหายที่เกิดขึ้นขององค์การ พนักงานที่มีความผูกพันแบบต่อเนื่องจะคงอยู่กับองค์การ เพราะความรู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่ต่อไป

Agarwal (1993) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง อารมณ์ ความมุ่งมั่น ที่แสดงถึงความปรารถนาดี ของพนักงานในการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีโอกาสที่จะเปลี่ยนงาน

Morrow (1983) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การกำหนดระดับที่บุคคลมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์การคือ การยินดีที่จะ ใช้ความพยายามที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งในนามขององค์การ และมีความปรารถนาดีที่จะรักษาความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้

Atak (2011) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์การ พนักงานจะยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และเต็มใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

**Mowday (1979)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร บุคคลดังกล่าวมีความยินดีที่จะให้บางสิ่งบางอย่างของตัวเองเพื่อที่จะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร

**Porter (1974)** ได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเข้มแข็งของพนักงานที่มีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในองค์กรโดยเฉพาะ”

**Steers (1977)** ได้ให้คำความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงว่า เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร

**Shaw (2003)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ด้านคือ ด้านอารมณ์ ด้านต่อเนื่อง และด้านความมุ่งมั่นกฎเกณฑ์ ประกอบกับความจริงจัง และการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรของความผูกพันที่จะเรียกว่าอารมณ์ความผูกพันต่อเนื่องจะเห็นได้เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะผลประโยชน์ที่เฉพาะเจาะจงบางอย่าง เช่น เงินบำนาญ ประกันการแพทย์ และผลประโยชน์อื่น ๆ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพราะมาตรฐานจริยธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคมที่เรียกว่าความผูกพันด้านกฎเกณฑ์

**Luthans (2007)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติของความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร และความรู้สึกของพนักงานที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความตระหนักถึงเป้าหมาย ค่านิยมบรรทัดฐาน และมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร

**รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการค้นหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร และนำข้อมูลมาบริหารจัดการ มาสร้าง และพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยมองจากสิ่งที่พนักงานพูด หรือแสดงออกมาเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นถึงการมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่ง เรียกสัญญาณนี้ว่า PaRS ประกอบด้วย

Participation (Pa) หมายถึง ร่วมมือ สนับสนุนธุรกิจขององค์กร

หากขาดไปก็จะเป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกว่า พนักงานเริ่มจะขาดความผูกพัน พนักงานคิดว่าตนเองไม่ใช่เจ้าขององค์กร จึงไม่ใส่ใจที่จะให้ความร่วมมือเมื่อองค์กรร้องขอให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

Retire (R) คือ ความต้องการอยู่กับองค์กรจนเกษียณ

หากไม่มีความรู้สึกเช่นนี้จะเป็นสัญญาณที่เห็นถึงการยกขบวนลาออกของพนักงาน หรือขอเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) เพราะพนักงานเริ่มมองไม่เห็นอนาคตของตนเอง คิดเพียงว่าถึงอยู่ในองค์กรไปก็จะมีเพียงแค่อุดหนุน และเจ้าของกิจการเท่านั้นที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือไม่ก็เฉพาะคนสนิทของผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานไม่มีใจที่อยากจะทำงานอยู่กับองค์กร จึงส่งผลให้มีพนักงานจำนวนมากเกษียณอายุก่อนกำหนดทั้ง ๆ ที่เป็นกลุ่มพนักงานที่องค์กรไม่อยากจะให้ออก

Speak (S) คือ การพูดถึงองค์กรด้านบวก

หากพนักงานพูดถึงองค์กรในแง่บวกที่ไม่ดีให้กับบุคคลภายนอกฟังแสดงว่าพนักงานเริ่มขาดความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์กร จึงพูดเปรียบเทียบองค์กรของตนเองกับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นที่ตั้งอยู่โดยรอบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจ่ายค่าจ้าง และสวัสดิการ บรรยากาศการทำงาน และแง่มุมอื่น ๆ ซึ่งเป็นสัญญาณที่อันตรายที่สะท้อนว่าพนักงานขาดความผูกพันในการทำงานกับองค์กร

**ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หมายถึงทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป โดยนักวิชาการได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคล และองค์กรจาก 2 มุมมองคือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือที่เรียกว่า Side-bets Orientation พนักงานมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กร เนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร (Individual-Organization Goal Congruence Orientation) หรือที่เรียกว่า มโนทัศน์ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ (Affective Commitment) และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- มีความเชื่อมั่นในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ
- มีความพร้อมที่จะทำงานในนามขององค์การ และ
- ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ

จากความหมายที่ได้พบทวนวรรณกรรมมาทั้งหมด ผู้วิจัยบูรณาการความหมาย “ความผูกพันต่อองค์การ” ว่าหมายถึง ภาวะทางจิตหรืออารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมต่อองค์การ โดยแสดงออกมาเป็นสัญญาณให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน มีการพัฒนาตัวเอง และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การให้นานที่สุด พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การมักจะพูดถึงองค์การในเชิงบวก มีความเชื่อมั่นในเป้าหมาย ค่านิยม ขององค์การจะร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ สนับสนุนธุรกิจขององค์การเสมอ

#### **แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ**

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้มากมาย ดังนี้

**Meyer and Allen (1991)** ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การด้วยเหตุผล

2 ประการคือ ประการแรกเพื่อช่วยในการแปลความหมายของการวิจัยที่มีอยู่ และประการที่สองเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัยในอนาคต จากการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์การ มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ (1) ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) (2) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) (3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment)

**Mowday (1982)** กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

**Mowday , Steer and Porter (1982)** ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุตัว อายุงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส
2. ขอบเขตงานหรือบทบาทที่รับผิดชอบ (Job or Role-Related) ได้แก่

ลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสความก้าวหน้า ในสายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experiences) ได้แก่ ความเชื่อถือ ที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร และแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบขององค์กร

4. ลักษณะโครงสร้างองค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ลักษณะ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Tella (2007) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันที่แข็งแกร่งที่สูง มีผลกระทบต่อความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นของเขา และช่วยเพิ่ม ทักษะของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรเพราะมันเป็นปัจจัยบ่งชี้ ที่ดีของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

**สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรว่า องค์กร ที่ประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงานดูแล พนักงานดี สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรมีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของตนเอง แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนอื่นกล่าวหา และมักจะใช้สรรพนามแทนตัวว่าเรา หรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของพวกเรา

ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการ ดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้ องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยการวิจัยแสดงให้เห็น ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ผลผลิตภาพ และคุณภาพของ ผลงานที่สำคัญ ความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับความสามารภในการรักษาบุคลากรที่มี คุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้ เพราะ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อ พฤติกรรมการทำงานในประเด็นต่อไปนี้ (ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์, 2551)

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงาน และสมัครใจ ลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพัน ต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำมักไม่เต็มใจที่จะเสียสละ หรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อย หรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้

3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจเจตคติการทำงานของพนักงานภาครัฐการพบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์การมักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน และการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์การโดยรวมอีกด้วย ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การสามารถทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรันท์, 2551)

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น ถ้าตนได้รับโอกาส หรือความไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแล และเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเองรวมทั้งได้รับการยอมรับไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแล และเลือกวิธีทำงานด้วยตนเองรวมทั้งได้รับการยอมรับว่างานที่กระทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ

2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การ เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน เช่น กิจการบริษัทมีกำไร ผลกำไรส่วนนี้ก็ทำให้เงินโบนัสตอบแทน และเงินเดือนของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างน่าพอใจ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น

3. ใช้วิธีคัดเลือกบรรจบุคคลากรใหม่ที่มีแนวคิด และค่านิยมสอดคล้องกับองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์การจะปรากฏอยู่ในข้อความที่บ่งบอกถึงพันธกิจขององค์การ เนื่องจากการที่ค่านิยมขององค์การยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

นอกจากนี้การให้รางวัลก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การ ถึงแม้ค่าตอบแทนผลประโยชน์ และโอกาสที่จะบรรจุเป้าหมายที่ท้าทายจะมีความสำคัญ แต่พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การจะให้ความสำคัญกับรางวัลระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น การได้รับการยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง หรือเป็นผู้มีส่วนร่วมกับโครงการใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างระบบการให้รางวัลที่ให้ความสำคัญกับบุคคล และความภาคภูมิใจที่บูรณาการเข้ากับ

เป้าหมายของบุคคล และองค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้น และธำรงรักษาความผูกพันต่อองค์การให้แก่พนักงาน (ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551)

พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การนั้น มาจากอิทธิพลหลายหลายปัจจัย เช่น จากภาวะผู้นำของหัวหน้างาน จากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และจากความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมาก ดังนั้น การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การให้พนักงาน จึงควรเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานควบคู่กันไปด้วย เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานย่อมทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การด้วย ดังนั้น การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การย่อมเป็นผลดีต่อองค์การที่จะสามารถรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การมีหลายปัจจัย องค์การจะต้องมีการสำรวจความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การก่อนว่าขาดปัจจัยใด หากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งขาดหรือต่ำไปก็ควรเน้นเสริมสร้างปัจจัยนั้น

## 2.6 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ดังนี้

Albion and Gagliardi (2007) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การเปลี่ยนแปลงองค์กร และความพอใจในงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

Bushra, Usman and Naveed (2011) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานในความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มธนาคารของลาสฮอร์ (ปากีสถาน) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Cetin, Karabay and Efe (2012) ศึกษาผลกระทบของลักษณะความเป็นผู้นำและสมรรถนะการสื่อสารของผู้จัดการธนาคารต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน: กรณีธนาคารตุรกี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

Hamidifar (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานงานที่อิสลาม Azad สาขามหาวิทยาลัยในกรุงเตหะรานประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

Munir, Rahman, Malik and Ma'amor (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานในหมู่พนักงานวิชาการ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร มีผู้ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Avolio, Zhu, Koh and Bhatia (2004) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและความผูกพันต่อองค์กร บทบาทของการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจและดูแลบทบาทของระยะทางโครงสร้าง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

Bushra, Usman and Naveed (2011) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานในความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มธนาคารของลาฮอร์ (ปากีสถาน) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

Kim and Kim (2014) ศึกษายุทธศาสตร์บูรณาการ, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรที่มีความแตกแยกของเกาหลี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



Nordin (2012) ศึกษาการประเมินความฉลาดทางอารมณ์พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และความผูกพันต่อองค์การในสถาบันการศึกษาระดับสูง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Selamat, Nordin and Adnan (2013) ศึกษาทุกวิถีความผูกพันต่อองค์การครู: ผลกระทบจากการพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครู

Zehir, Sehitoglu and Erdogan (2012) ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นในการกำกับดูแลผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน มีผู้ที่ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน ดังนี้

Dundar and Tabancali (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

Heponiemi et al (2011) ศึกษาผลกระทบของความเป็นเจ้าของในระดับพนักงาน และความยุติธรรมในองค์การพยาบาล ความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Nadiri and Tanova (2010) ศึกษาการตรวจสอบบทบาทของความยุติธรรม ในความตั้งใจที่ผลประกอบการพึงพอใจในงาน, และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

Sieger, Bernhard and Frey (2011) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ไม่ใช่ครอบครัว: การตรวจสอบการรับรู้บทบาทของความยุติธรรมและความเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมใน

องค์การ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านกระบวนการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Zainalipour, Fini and Mirkamali (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมขององค์กรและงานความพึงพอใจของครูใน Bandar Abbas โรงเรียนมัธยม ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของครู

Zeinabadi and Salehi (2011) ศึกษาบทบาทของความยุติธรรมในการดำเนินการความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การในพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ (OCB) ของครูการเสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมการแก้ไข ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของครู

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน มีผู้ที่ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน คือ

Sareshkeh, Ghaziani and Tayebi (2012) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์การ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ: ในมุมมองของสหภาพกีฬาของอิหร่าน ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ที่ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

DeConinck and Stilwell (2004) ศึกษาความยุติธรรมขององค์กรรัฐผสมผสานกับบทบาทการมอบความพึงพอใจและความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Heponiemi et al (2011) ศึกษาผลกระทบของความเป็นเจ้าของในระดับพนักงาน และความยุติธรรมในองค์การพยาบาล ความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Lambert (2003) ศึกษาผลกระทบของความยุติธรรมขององค์การกับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Sieger, Bernhard and Frey (2011) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ไม่ใช่ครอบครัว: การตรวจสอบการรับรู้บทบาทของความยุติธรรมและความเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านกระบวนการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Zeinabadi and Salehi (2011) ศึกษาบทบาทของความยุติธรรมในการดำเนินการความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การในพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ (OCB) ของครูการเสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมการแก้ไข ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครู

**สุวิมล สุริยวงศ (2554)** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และการรับรู้พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน : กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ที่ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ คือ

Sareshkeh, Ghaziani and Tayebi (2012) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์การ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ: ในมุมมองของสหภาพกีฬาของอิหร่าน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

Aghdasi, Kiamanesh and Ebrahim (2011) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ และ ความผูกพันต่อองค์กร การทดสอบบทบาทประนีประนอมของความเครียดในการประกอบอาชีพ และความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Armutlulu and Noyan (2011) ศึกษาเรื่องหลายรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Katsikea, Theodosiou, Perdakis and Kehagias (2011) ศึกษาผลกระทบของการจัดโครงสร้างองค์กร และลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ความพึงพอใจในงานของผู้จัดการ และ ความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Yurchisin, Park and O'Brien (2010) ศึกษาผลของความสอดคล้องกันระหว่างอุดมการณ์ ภาพลักษณ์ที่เหมาะสมกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะออกจาก ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Zeinabadi and Salehi (2011) ศึกษาบทบาทของความยุติธรรมในการดำเนินการ ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรในพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร (OCB) ของครูการเสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมการแก้ไข ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

## 2.7 การพัฒนารอบแนวคิด และการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวความคิดในการวิจัยในครั้งนี้ตามแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้ในการประเมินภาวะผู้นำของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร หรือรู้จักกันในนามของทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่ประกอบไปด้วย ความยุติธรรมในการกระจาย หรือแบ่งปันผลประโยชน์ (Distributive Justice) ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และความยุติธรรมด้าน ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล (Interactional Justice) ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีความเสมอภาค ในการวัดระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้ในการวัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน และใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม คือ

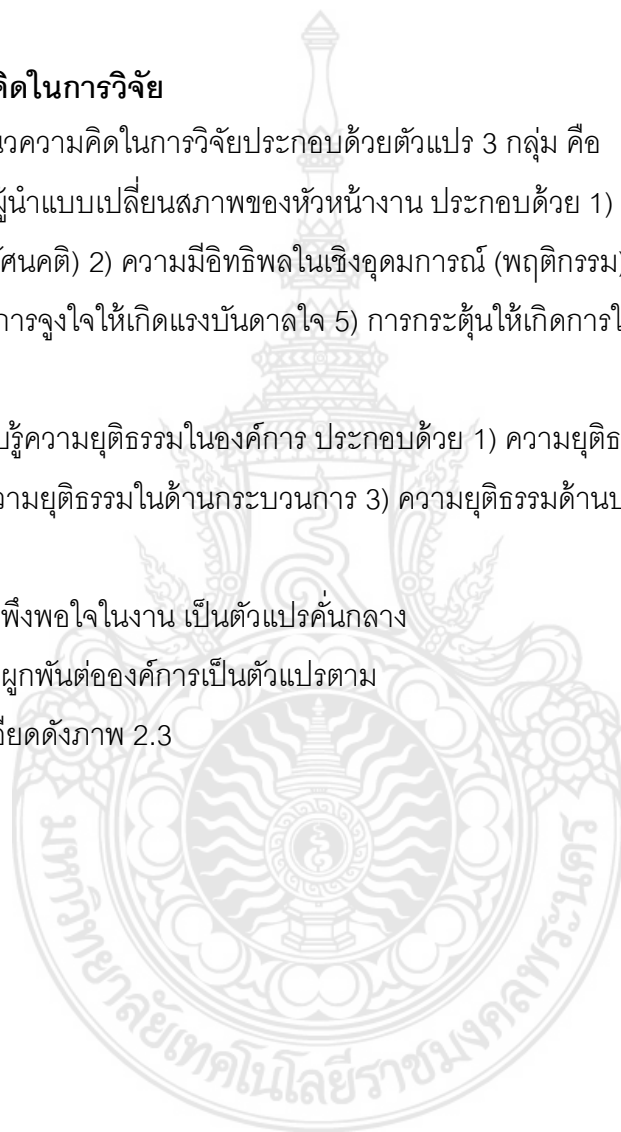
1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 1) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) 2) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) 3) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 4) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ 5) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา เป็นตัวแปรต้น

2. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมในจัดสรรผลประโยชน์ 2) ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ 3) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นตัวแปรต้น

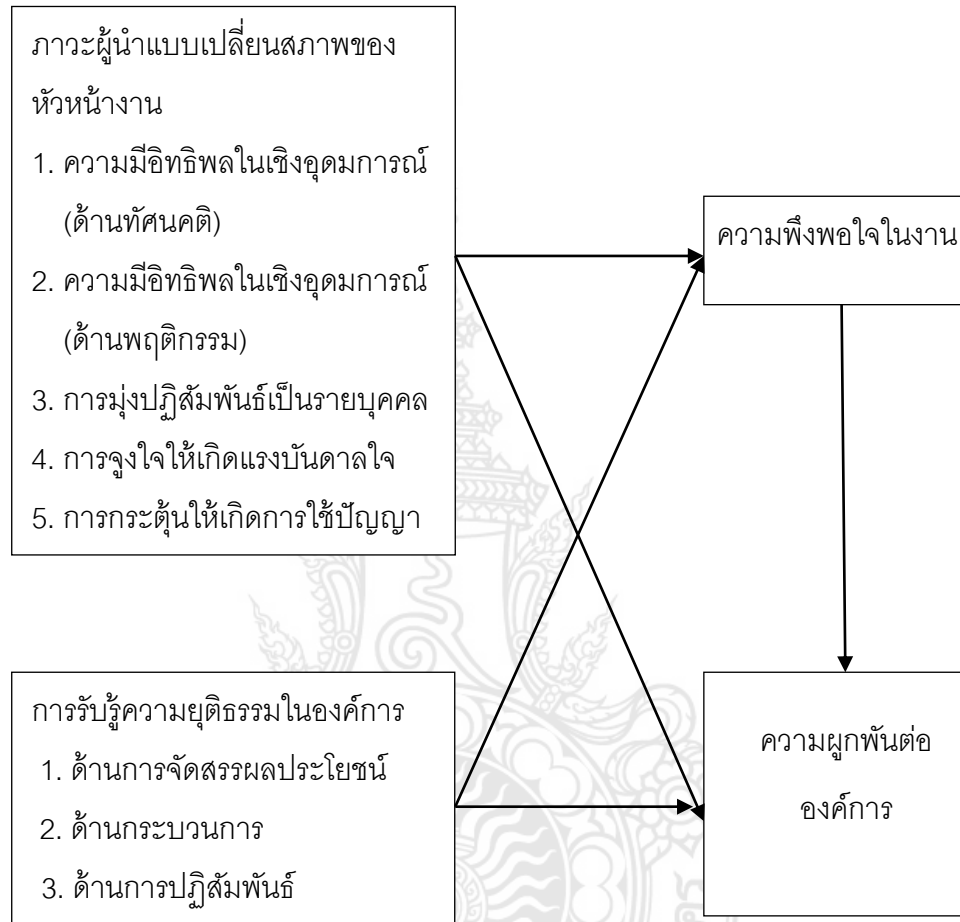
3. ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง

4. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรตาม

รายละเอียดดังภาพ 2.3



ภาพ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อของแต่ละตัวแปร  
ดังตาราง 2.2

ตาราง 2 .2 ชื่อตัวแปรและอักษรย่อของตัวแปร

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างาน	Transformational Leadership	TFL
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)	Idealized Influence (attitude)	IIA
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)	Idealized Influence (behavior)	IIB
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation	INM
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation	INS
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	Individual Consideration	INC
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	Justice	JUS
การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร ผลประโยชน์	Distributive Justice	DIJ
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน กระบวนการ	Procedural Justice	PRJ
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน การปฏิสัมพันธ์	Interactional Justice	INJ
ความพึงพอใจในงาน	Job Satisfaction	JOS
ความผูกพันต่อองค์การ	Organizational Commitment	COM
ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก	Affective Commitment	AFC
ความผูกพันทางบรรทัดฐาน	Normative Commitment	NOC

จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวความคิดสำหรับการวิจัยในรูปแบบโมเดลลิสเรล หรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL or linear structural relationship model) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent variables) โดยนำเสนอโมเดลลิสเรล รายละเอียดที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวแปรแฝงภายนอกแสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ความพึงพอใจในงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กร (COM) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (INJ) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กร (COM) ซึ่งแต่ละตัวแปรแฝงประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ และตัวบ่งชี้ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน ได้แก่ ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) และการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) (2) ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 2 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านอารมณ์ (AFC) และความผูกพันด้วยกฎเกณฑ์ (NOC)

โมเดลสมการโครงสร้างดังกล่าวแสดงในภาพ 2.4 โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพดังกล่าว มีความหมายดังนี้

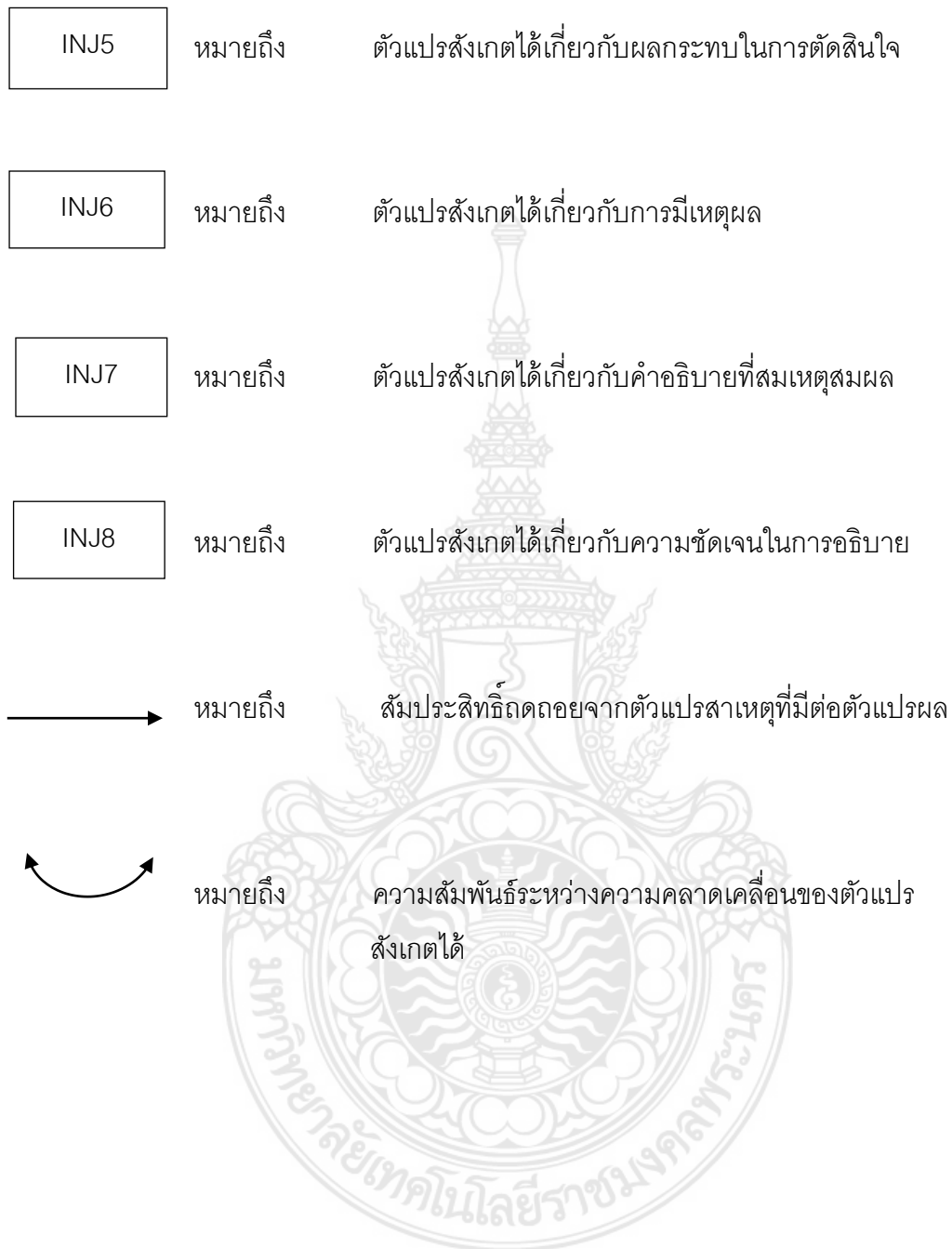
( TFL )	หมายถึง	ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานโดยรวม
( JOS )	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานของพนักงานโดยรวม
( COM )	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวม



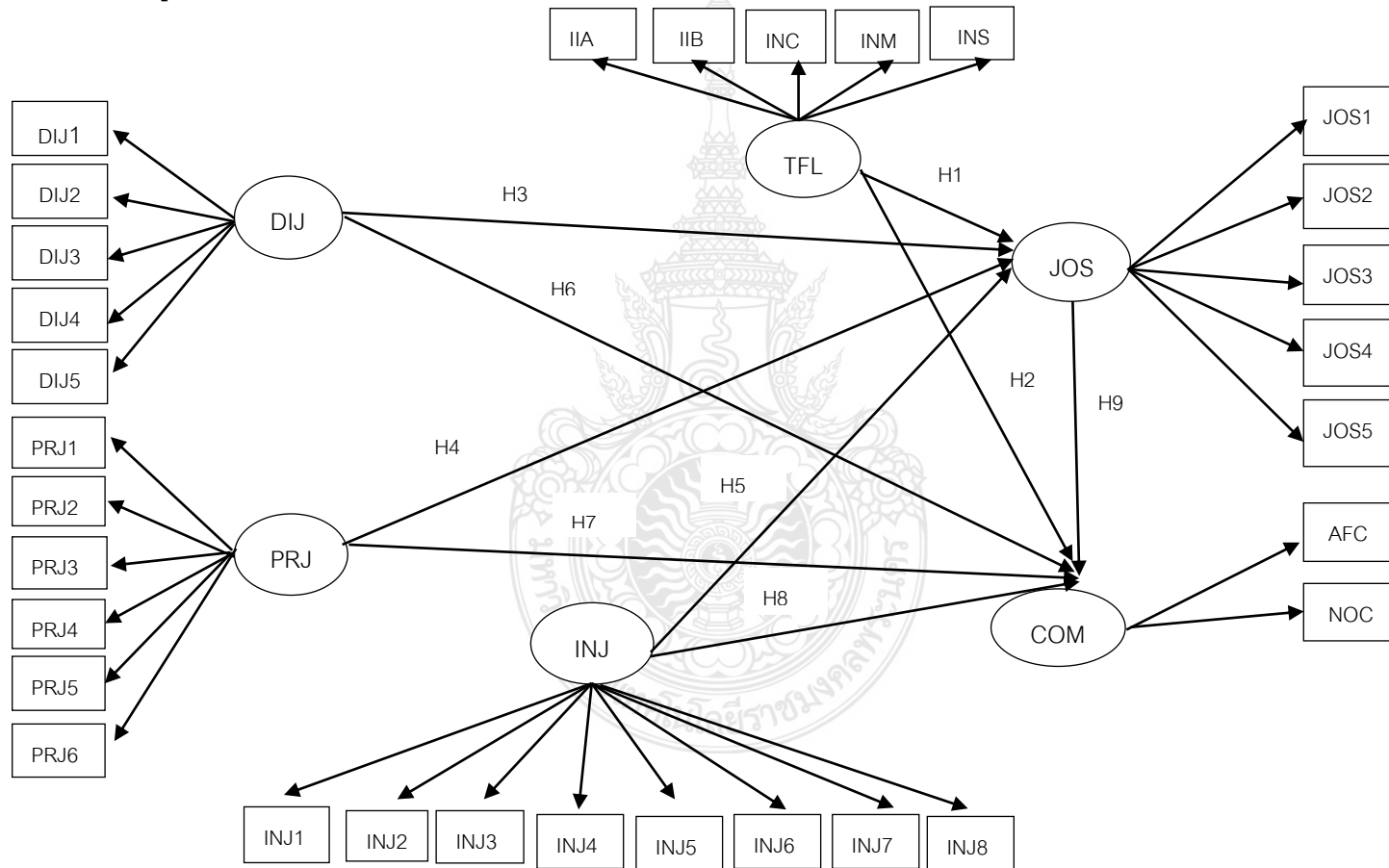
DIJ	หมายถึง	ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร ผลประโยชน์โดยรวม
PRJ	หมายถึง	ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการโดยรวม
INJ	หมายถึง	ตัวแปรแฝงด้านการปฏิสัมพันธ์โดยรวม
IIA	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้าน ทัศนคติ)
IIB	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)
INC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
INM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ
INS	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา
AFC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก
NOC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ความผูกพันทางบรรทัดฐาน

JOS1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความพึงพอใจต่องาน
JOS2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับความผูกพันต่องาน
JOS3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับความพึงพอใจลักษณะงาน
JOS4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคนส่วนมากพึงพอใจในงาน
JOS5	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคนส่วนมากมีความผูกพันต่องาน
PRJ1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการในการพิจารณาผลงาน
PRJ2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการในการรับฟังข้อคิดเห็น
PRJ3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการรวบรวมข่าวสารที่ถูกต้อง
PRJ4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการชี้แจงตัดสินใจให้ข้อมูลเพิ่มเติม
PRJ5	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ความเท่าเทียมกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน

PRJ6	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น
DIJ1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ในการรับรู้ความยุติธรรมตารางในการทำงาน
DIJ2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ในการรับรู้ในการจ่ายค่าตอบแทน
DIJ3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้รับรู้ภาระงานที่ถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม
DIJ4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ในการรับรู้ที่ได้รับรางวัลที่เป็นธรรม
DIJ5	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ในการรับรู้ความรับผิดชอบที่เป็นธรรม
INJ1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ด้านการได้รับการเมตตา
INJ2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ด้านการได้รับการให้เกียรติ
INJ3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับการการใส่ใจ
INJ4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับเรื่องข้อเท็จจริง



ภาพ 2.4 โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่



## การกำหนดสมมติฐาน

### ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

การวิจัยครั้งนี้เน้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน มีการศึกษามาเป็นระยะยาว และมากมายทั้งในประเทศไทย และในต่างประเทศว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การทั้งทางตรง และทางอ้อม หัวหน้างานในองค์การมีตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูงสุด ผู้นำระดับกลาง และผู้นำระดับต้น มีอิทธิพลในด้านต่าง ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านพฤติกรรม และในทางปฏิบัติ อิทธิพลของภาวะผู้นำของหัวหน้างานมิได้ส่งผลเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่รายงานตรงต่อผู้นำระดับสูง แต่ยังส่งผลต่อผู้นำระดับกลาง และระดับต้น รวมถึงพนักงานทั่ว ๆ ไปอีกด้วย

### อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานเกี่ยวข้องกับภารกิจที่หัวหน้างานมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานในองค์การ โดยที่หัวหน้างานแสดงออกโดย การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ทั้งด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาร่วมงานกับผู้นำ ทำให้เกิดความเคารพให้เกียรติต่อผู้นำ มีความมั่นใจเชื่อใจในตัวผู้นำ มีความเข้าใจร่วมกันในภารกิจที่ต้องกระทำร่วมกับผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในค่านิยม เป้าหมายขององค์การ การที่ผู้นำมีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการเร่งเร้า และบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม กระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาโดยการเร่งเร้า ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีนวัตกรรมในเรื่องของความสำเร็จ และการแก้ปัญหา มีการให้คำปรึกษาและมีการจูงใจเป็นรายบุคคล มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลาพนักงานมีความทุ่มเทและทำงานที่ท้าทาย มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ส่งผลให้งานมีความสำเร็จ ตามเป้าหมายและบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับสภาวะทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นบวกต่องานที่ทำ มีความสุขที่จะทำงานนั้น ๆ อาจเกิดจากการที่มีโอกาสได้ทำงานที่ชอบ หรือเป็นงานที่สร้างความท้าทาย ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดีมีอิทธิพลในการทำงาน และได้รับผลตอบแทนตามคาดหวัง หรือเกินความคาดหวัง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และเมื่อคนมีความภาคภูมิใจในงานแล้วมีผลทำให้มีความพึงพอใจในงาน แต่บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำก็ต่อเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ และจิตใจทั้งยังสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้อีกด้วย

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานที่มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจต่อลักษณะงานไม่คิดที่จะลาออก เป็นการแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานนั้นมีส่วนสนับสนุนให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และเป็นการชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่อความพึงพอใจในงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ดังนี้

**Albion and Gagliardi (2007)** ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การเปลี่ยนแปลงองค์กร และความพอใจในงาน ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

**Bushra, Usman and Naveed (2011)** ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานในความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มธนาคารของลาสฮอร์ (ปากีสถาน) ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

**Cetin, Karabay and Efe (2012)** ศึกษาผลกระทบของลักษณะความเป็นผู้นำและสมรรถนะการสื่อสารของผู้จัดการธนาคารต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน: กรณีธนาคารตุรกี ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

**Hamidifar (2009)** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานงานที่อิสลาม Azad สาขามหาวิทยาลัยในกรุงเตหะรานประเทศอิหร่าน ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

**Munir, Rahman, Malik and Ma'amor (2012)** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานในหมู่พนักงานวิชาการ ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและนำมาตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับทัศนคติ และจิตวิทยาของพนักงานที่รู้สึกถึงสายสัมพันธ์ที่ยึดเหนี่ยวระหว่างพนักงานกับองค์การ เป็นภาวะทางจิต หรืออารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมต่อองค์การ โดยแสดงออกมาเป็นสัญญาณให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน มีการพัฒนาตัวเอง และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การให้นานที่สุด พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอยากอยู่กับองค์การต่อไปโดยไม่คิดจะจากองค์การไปอยู่ที่อื่น ปัจจัยหนึ่งมักเกิดจากพนักงานมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจในภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หากหัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะปัจเจกชนมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม มีการสอนและฝึกฝนงานให้พนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข ย่อมทำให้พนักงานไม่คิดจะลาออก เพราะมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มักจะมีคนกล่าวเสมอว่าครั้งแรกที่คนส่วนใหญ่ตัดสินใจมาทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเหตุผลแรกที่มาเพราะเห็นว่างค์การมีความ มั่นคง มีชื่อเสียง แต่เหตุผลส่วนใหญ่ที่คนคิดจะลาออกจากองค์การเพราะไม่มีความเชื่อมั่น ไม่มีความศรัทธาในตัวผู้นำขององค์การ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานที่มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ ทำให้พนักงานเกิดเชื่อมั่น ศรัทธาในตัวผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานนั้นมีส่วนสนับสนุนให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ และเป็นการชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่อความผูกพันต่อองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

Avolio, Zhu, Koh and Bhatia (2004) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและมีความผูกพันต่อองค์การ บทบาทของการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจและดูแล



บทบาทของระยะทางโครงสร้าง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Bushra, Usman and Naveed (2011) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานในความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มธนาคารของลาสฮอร์ (ปากีสถาน) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Kim and Kim (2014) ศึกษายุทธศาสตร์บูรณาการ, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และความผูกพันต่อองค์การในองค์กรที่มีความแตกแยกของเกาหลี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

Nordin (2012) ศึกษาการประเมินความฉลาดทางอารมณ์พฤติกรรมความเป็นผู้นำและความผูกพันต่อองค์การในสถาบันการศึกษาระดับสูง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Selamat, Nordin and Adnan (2013) ศึกษาทุกวิถีความผูกพันต่อองค์การครู: ผลกระทบจากการพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครู

Zehir, Sehitoglu and Erdogan (2012) ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นในการกำกับดูแลผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และนำมาตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

อิทธิพลการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน

ความยุติธรรมในองค์การ เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร

ผลประโยชน์ เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานรับรู้ถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องตารางการทำงาน ระดับของค่าตอบแทน ภาระของงาน รางวัล และหน้าที่รับผิดชอบ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับการที่พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติโดยไม่มีอคติ เอาใจใส่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ตลอดจนความคิดที่สอดคล้อง และความคิดที่ขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานรับรู้ถึงการปฏิบัติในเรื่องการพิจารณา การให้ความเคารพนับถือ ความอ่อนไหว จริยธรรม และข้อวิตกกังวลอย่างเป็นธรรม เหล่านี้มีส่วนทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับสถานะทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นบวกต่องานที่ทำ มีความสุขที่จะทำงานนั้น ๆ อาจเกิดจากการที่มีโอกาสได้ทำงานที่ชอบ หรือเป็นงานที่สร้างความท้าทาย ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดี มีอิสรภาพในการทำงาน และได้รับผลตอบแทนตามคาดหวัง หรือเกินความคาดหวัง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และเมื่อคนมีความภาคภูมิใจในงานแล้วมีผลทำให้มีความพึงพอใจในงาน แต่บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำก็ต่อเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ และจิตใจทั้งยังสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้อีกด้วย

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเมื่อพนักงานได้รับจัดสรรภาระงานอย่างเป็นธรรม พนักงานพึงพอใจในลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และองค์การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมย่อมทำให้พนักงานมีความสุขกับงานที่ทำ และการที่หัวหน้างานเคารพ และให้เกียรติในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน รับฟังเหตุผลในการตัดสินใจของพนักงานย่อมทำให้พนักงานชอบงานที่ทำและต้องการจะทำงานนั้นต่อไปไม่คิดจะลาออก เป็นการแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และเป็นการชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงอิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน มีผู้ที่ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน ดังนี้

Dundar and Tabançali (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

Heponiemi et al (2011) ศึกษาผลกระทบของความเป็นเจ้าของในระดับพนักงาน และความยุติธรรมในองค์การพยาบาล ความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Nadiri and Tanova (2010) ศึกษาการตรวจสอบบทบาทของความยุติธรรม ในความตั้งใจที่ผลประกอบการพึงพอใจในงาน, และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

Sieger, Bernhard and Frey (2011) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ไม่ใช่ครอบครัว: การตรวจสอบการรับรู้บทบาทของความยุติธรรมและความเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านกระบวนการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Zainalipour, Fini and Mirkamali (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมขององค์กรและงานความพึงพอใจของครูใน Bandar Abbas โรงเรียนมัธยม ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของครู

Zeinabadi and Salehi (2011) ศึกษาบทบาทของความยุติธรรมในการดำเนินการความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (OCB) ของครูการเสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมการแก้ไข ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของครู

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และนำมาตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 4 (H4) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 5 (H5) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

อิทธิพลการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์การ ได้แก่ ความเป็นธรรมในการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทน รางวัล ได้รับการปฏิบัติโดยไม่มีอคติ เอาใจใส่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ตลอดจนความคิดที่สอดคล้อง และความคิดที่ขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และรับรู้ถึงการปฏิบัติในเรื่องการพิจารณา การให้ความเคารพนับถือ ความอ่อนไหว จริยธรรม และข้อวิตกกังวลอย่างเป็นธรรม

ความผูกพันต่อองค์การ เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานแสดงออกมาเป็นสัญญาณให้เห็นถึงความต้องการที่จะอยู่กับองค์การให้นานที่สุด ไม่คิดที่จะลาออกถึงแม้จะมีโอกาสที่ดีกว่า มักจะพูดถึงองค์การในเชิงบวก มีความเชื่อมั่นในเป้าหมาย ค่านิยม ขององค์การ และทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากองค์การหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ผลตอบแทนที่ได้รับมีความสมดุลกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานจะเกิดความผูกพันต่องาน และการที่หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และต้องการที่จะอยู่กับองค์การไปนาน ๆ เป็นการแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ และเป็นการชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ที่ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

DeConinck and Stilwell (2004) ศึกษาความยุติธรรมขององค์กรรัฐผสมผสานกับบทบาทการมอบความพึงพอใจและความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา กับความตั้งใจที่จะลาออก

จากงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Heponiemi et al (2011) ศึกษาผลกระทบของความเป็นเจ้าของในระดับพนักงาน และความยุติธรรมในองค์การพยาบาล ความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Lambert (2003) ศึกษาผลกระทบของความยุติธรรมขององค์การกับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Sieger, Bernhard and Frey (2011) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ไม่ใช่ครอบครัว: การตรวจสอบการรับรู้บทบาทของความยุติธรรมและความเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านกระบวนการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

Zeinabadi and Salehi (2011) ศึกษาบทบาทของความยุติธรรมในการดำเนินการความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การในพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ (OCB) ของครูการเสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมการแก้ไข ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครู

สุวิมล สุริยวงศ (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และการรับรู้พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน : กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และนำมาตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 (H6) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 7 (H7) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวก ต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 8 (H8) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพล ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

อิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกที่เป็นบวกต่องานที่ทำของพนักงาน พนักงาน มีความสุขที่จะทำงาน ดังนั้น องค์การควรหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในงาน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการจูงใจซึ่งมีอยู่หลายทฤษฎี ส่งเสริมให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันสร้างคุณลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การ เพื่อให้พนักงานในองค์การมีความ รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นผลให้พนักงาน มีความผูกพันต่อกัน เมื่อพนักงานมีความผูกพัน ต่อกันแล้วย่อมเป็นผลให้พนักงานมีความสุขที่จะมาทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน และเมื่อ พนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้วทำให้ไม่อยากอยู่กับองค์ไปนาน ๆ และส่งผลให้เกิดความผูกพัน ต่อองค์การด้วย และทำให้มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความจงรักภักดีต่อ องค์การ มีความสุขที่จะอยู่กับองค์การ เป็นการแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าความพึงพอใจใน งาน มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ และเป็นการชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยง อิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพัน ต่อองค์การ มีผู้ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

Aghdasi, Kiamanesh and Ebrahim (2011) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ และ ความผูกพันต่อองค์การ การทดสอบบทบาทประนีประนอมของความเครียดในการประกอบอาชีพ และความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษารูปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์การ

Armutlulu and Noyan (2011) ศึกษาเรื่องหลายรูปแบบของความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษารูปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

Katsikea, Theodosiou, Perdakis and Kehagias (2011) ศึกษาผลกระทบของการจัด โครงสร้างองค์การ และลักษณะงานที่เกี่ยวกับการส่งออก ความพึงพอใจในงานของผู้จัดการ และ

ความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

Yurchisin, Park and O'Brien (2010) ศึกษาผลของความสอดคล้องกันระหว่างอุดมการณ์ ภาวะลักษณะที่เหมาะสมกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะออกจาก ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

Zeinabadi and Salehi (2011) ศึกษาบทบาทของความยุติธรรมในการดำเนินการ ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การในพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ (OCB) ของครูการเสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมการแก้ไข ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และนำมาตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 9 (H9) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

## 2.8 สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยนำสมมติฐานการวิจัยที่ได้จากการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยมาสรุปรวมสมมติฐานไว้ดังตาราง 2.3

ตาราง 2.3 สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย

สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย	
H1 :	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
H2 :	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
H3 :	การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
H4 :	การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
H5 :	การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
H6 :	การรับรู้ ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
H7 :	การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
H8 :	การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
H9 :	ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ





## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

#### 3.1 ประเภทของงานวิจัย

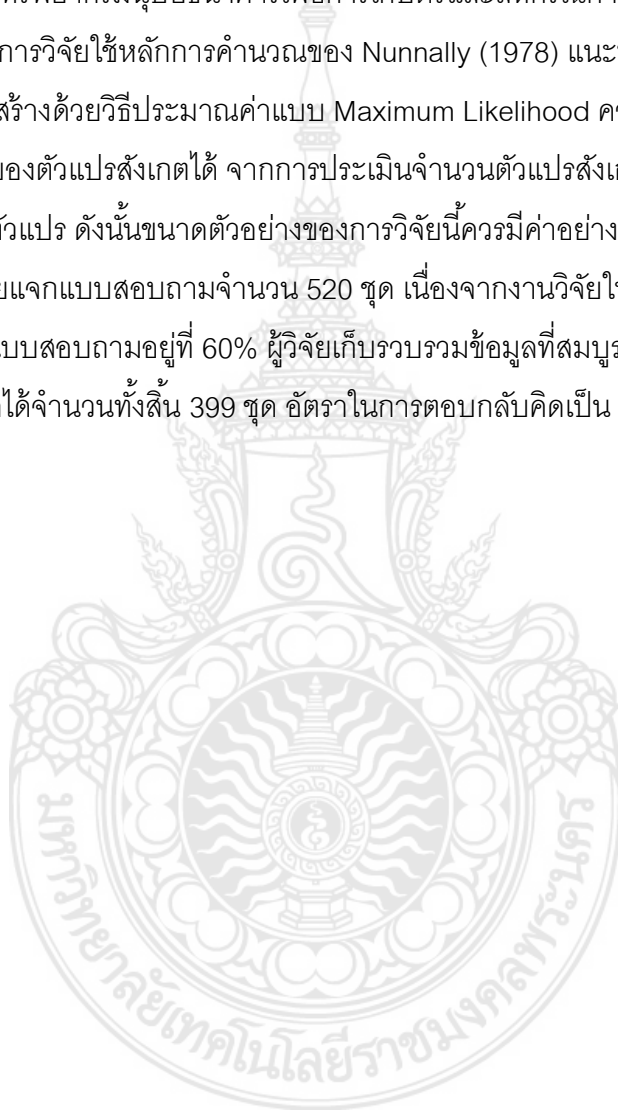
การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมโดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาเดียว (Cross-Sectional Design) และใช้ข้อมูลของพนักงานแต่ละคนเป็นหน่วยวิเคราะห์

#### 3.2 ประชากร และการเลือกตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,085 คน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 จากระบบฐานข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร)

3.2.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ตัวอย่างที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่างดังนี้

การเลือกตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกตัวอย่างแบบ  
อาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย  
(Simple Random Sampling) จากพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
สำนักงานใหญ่ มีพนักงานทั้งสิ้นเป็นจำนวน 2,085 คน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 จากระบบ  
ฐานข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร) โดยการ  
กำหนดตัวอย่างในการวิจัยใช้หลักการคำนวณของ Nunnally (1978) แนะนำว่า การวิเคราะห์  
โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood ควรจะมีขนาดตัวอย่าง  
อย่างน้อย 10 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จากการประเมินจำนวนตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการ  
วิจัยนี้ เท่ากับ 31 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างของการวิจัยนี้ควรมีค่าอย่างน้อยเท่ากับ  $31 \times 10 =$   
 $310$  ตัวอย่าง ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 520 ชุด เนื่องจากงานวิจัยในอดีตพบว่า มีอัตรา  
การตอบกลับของแบบสอบถามอยู่ที่ 60% ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถนำมาใช้ใน  
การวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวนทั้งสิ้น 399 ชุด อัตราในการตอบกลับคิดเป็น 76.73%



ตาราง 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	ส่วนงาน	จำนวน ประชากร	จำนวนแบบสอบถาม	
			ที่จะต้องส่งออก	ที่คาดว่าจะ ได้รับกลับ
1	ฝ่ายบริหารกลาง	74	19	11
2	ฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบ	90	22	13
3	ฝ่ายกฎหมาย	104	26	16
4	ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์	70	17	10
5	ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท	46	12	7
6	ฝ่ายสินเชื่อสถาบัน	54	14	8
7	ฝ่ายสินเชื่อบุคคล	62	15	9
8	ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ	65	16	10
9	ฝ่ายบริหารการเงิน	48	12	7
10	ฝ่ายเงินฝาก	61	15	9
11	ฝ่ายการบัญชี	62	15	9
12	ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ	281	70	42
13	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	117	29	17
14	ฝ่ายอำนวยการ	130	32	19
15	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์	52	13	8
16	ฝ่ายการธนาคารและธุรกิจ ต่างประเทศ	111	28	17
17	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	43	11	7
18	ฝ่ายพัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ลูกค้า	60	15	9
19	สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสาร องค์กร	39	10	6

ตาราง 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	ส่วนงาน	จำนวน ประชากร	จำนวนแบบสอบถาม	
			ที่จะต้องส่งออก	ที่คาดว่าจะ ได้รับกลับ
20	ศูนย์วิจัย ธ.ก.ส.	30	8	5
21	สำนักแผนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	54	14	8
22	สำนักธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	45	11	6
23	สำนักบริหารจัดการหนี้	27	7	4
24	สำนักบริหารทรัพย์สินและอาคาร สถานที่	66	16	10
25	สำนักพัฒนาองค์การและระบบ	36	9	5
26	สำนักแผนและพัฒนาระบบการ ตรวจสอบ	39	10	6
27	สำนักสอบทานการกำกับและจัดการ ความเสี่ยง	45	11	6
28	สำนักพิธีการสินเชื่อและหลักประกัน	30	7	4
29	สำนักบัตรสินเชื่อเกษตรกร	40	10	6
30	สำนักสินเชื่อวิสาหกิจชุมชนและ กองทุนหมู่บ้าน	31	8	5
31	สำนัก ธ.ก.ส. ภาค	14	3	2
32	สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	59	15	9
<b>รวม</b>		<b>2,085</b>	<b>520</b>	<b>310</b>

ที่มา : ระบบฐานข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

### 3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร

**ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน** (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น (Bass & Avolio, 1995) ประกอบด้วย 5 มิติตัวแปร คือ

3.3.1 ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้องเป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ ปรึกษาจาก Bass & Avolio(1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา
- หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
- หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ
- หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจและพลังอำนาจของตนเอง

3.3.2 ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและเน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ ปรึกษาจาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถาม ดังนี้

- หัวหน้างานของท่านพูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา
- หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย
- ในการตัดสินใจหัวหน้างานของท่านคำนึงถึงผลทางด้าน จริยธรรม และศีลธรรม
- หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีสำนึกในภารกิจร่วมกัน

3.3.3 การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล ปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอนและฝึกฝนงานแก่ท่าน
- หัวหน้างานของท่านให้การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม
- หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการ ความสามารถ และ ความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น
- หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน

3.3.4 การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้า และ บันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน ปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง
- หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จ
- หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ
- หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจในการบรรลุต่อเป้าหมาย

3.3.5 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำเร่งเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของควมมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหาปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม
- หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ปัญหา
- หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น

- หัวหน้างานของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการหาวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น

**การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ** หมายถึง บทบาทของความเป็นธรรม โดยเชื่อมโยงกับวิธีที่สมาชิกในองค์การตรวจสอบว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือไม่ ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ (Usmani, 2013)

1. **การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์** หมายถึง การรับรู้ถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องตารางการทำงาน ระดับของค่าตอบแทน ภาระของงาน รางวัล และหน้าที่รับผิดชอบในงาน ปรับใช้จาก Usmani (2013) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม
- การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม
- ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม
- โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม

อย่างมาก

- หน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม

2. **การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ** หมายถึง การรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติโดยไม่มีอคติ เอาใจใส่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ตลอดจนความคิดที่สอดคล้องและความคิดที่ขัดแย้งอย่างเป็นธรรม ปรับใช้จาก Usmani (2013) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ
- หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกใน

หน่วยงานเพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ

- หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง

และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ

- หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อ

ผู้ปฏิบัติงานร้องขอ

- ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับพนักงานทุกคนถูก

กระทำอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน

- ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับอนุญาตให้แสดงข้อคิดเห็นที่

ขัดแย้งต่อการตัดสินใจของหัวหน้างาน

### 3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ถึง

การปฏิบัติในเรื่องการพิจารณา การให้ความเคารพนับถือ ความอ่อนไหว จริยธรรม และข้อวิตกกังวลอย่างเป็นธรรมปรับใช้จาก Usmani (2013) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้วิจารณ์ญาณ
- เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพนับถือ และให้เกียรติ
- เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน
- เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านตามข้อเท็จจริง
- ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการตัดสินใจ
- หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน
- เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน
- หัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านได้อย่างชัดเจน

**ความพึงพอใจในงาน** หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ ปรับใช้จาก Hackman and Oldham (1975) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก
- ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้
- ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้
- คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก
- ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน



**ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน** หมายถึง สถานทางด้านจิตวิทยาที่สามารถถูกพัฒนาในแนวทางของพฤติกรรม และแนวทางของทัศนคติได้มุมมองของสถานะทางด้านจิตวิทยานี้กล่าวถึง (ก) คุณลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร และ (ข) โยงใยถึงการตัดสินใจในการคงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996) โดยมี 2 องค์ประกอบ คือ

**1. ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก** หมายถึง ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของพนักงานที่ยึดติดกับองค์กร ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์กรและการมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านอารมณ์ต่อองค์กรเข้มแข็งจะยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปก็เพราะว่าพวกเขาต้องการที่จะทำ ปรับใช้จาก (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับธนาคารนี้
- ท่านรู้สึกจริง ๆ ว่าปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของท่านด้วย
- ท่านรู้สึกว่า “ท่านเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในธนาคารแห่งนี้
- ธนาคารนี้มีความหมายมากสำหรับท่าน
- ท่านรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้

**2. ความผูกพันทางบรรทัดฐาน** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องอยู่ตามภาวะผูกพัน หน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ เพราะรู้สึกว่าจะควรอยู่กับองค์กรต่อไป ปรับใช้จาก Meyer, Allen, and Smith (1991, 1996) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- แม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้แต่ท่านก็จะไม่ลาออกจากธนาคารในเวลา
- ท่านจะรู้สึกผิดหากจะลาออกจากธนาคารในเวลา
- ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร
- ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้
- ท่านรู้สึกว่าธนาคารนี้มีบุญคุณต่อท่านเป็นอย่างมาก

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ซึ่งแบบสอบถามเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นจากการสำรวจวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับของตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานปัจจุบัน โดยเป็นแบบสอบถาม และเติมคำในช่องว่าง

ส่วนที่ 2 แบบการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1995) และนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถามในการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน มีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ในระดับน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ในระดับน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ในระดับปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ในระดับมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ในระดับมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง

4.50-5.00

ระดับสูงมาก

สรุปรายละเอียดของรายการ และจำนวนข้อคำถาม แบ่งตามตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของหัวหน้างาน จำนวน 20 ข้อ โดยแบ่งออกเป็นแต่ละมิติของตัวแปร ดูตาราง 3.2

ตาราง 3.2 รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละมิติของภาวะผู้นำ

รายการ	จำนวนข้อคำถาม
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ	
1. มิตินิยมมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)	4
2. มิตินิยมมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)	4
3. มิตินิยมมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	4
4. มิตินิยมจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ	4
5. มิตินิยมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา	4

ส่วนที่ 3 แบบการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ Usmani (2013) และนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถามในการประเมินระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ต่อความยุติธรรมในองค์การ ในระดับน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ต่อความยุติธรรมในองค์การ ในระดับน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ต่อความยุติธรรมในองค์การ ในระดับปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ต่อความยุติธรรมในองค์การ ในระดับมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ต่อความยุติธรรมในองค์การ ในระดับมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง
4.50–5.00	ระดับสูงมาก

สรุปรายละเอียดของรายการและจำนวนข้อคำถามของระดับการรับรู้ความยุติธรรม ประกอบด้วย 3 มิติหลัก มีจำนวน 19 ข้อ ดูตาราง 3.3

ตาราง 3.3 รายละเอียดของรายการและจำนวนของข้อคำถามในแต่ละมิติของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

รายการ	จำนวนข้อคำถาม
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	
1. มิติการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์	5
2. มิติการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	6
3. มิติการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์	8

ส่วนที่ 4 แบบการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) และนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถามในการประเมินความพึงพอใจในการทำงาน แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง
4.50–5.00	ระดับสูงมาก

ส่วนที่ 5 แบบการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

แบบสอบถามผู้วิจัยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ Smith(1969) และ Meyer and Allen (1991) และนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถามในการประเมินความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีจำนวนทั้งสิ้น 10 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง
4.50–5.00	ระดับสูงมาก

สรุปรายละเอียดของรายการและจำนวนข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 2 ด้าน มีจำนวน 10 ข้อ ดูตาราง 3.4

ตาราง 3.4 รายละเอียดของรายการและจำนวนของข้อคำถามในแต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์กร

รายการ	จำนวนข้อคำถาม
ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา	
1. มิตติความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก	5
2. มิตติความผูกพันทางบรรทัดฐาน	5

### 3.5 การทดสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ (1) การตรวจสอบความตรง (Validity) ประกอบด้วย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และ (2) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีดังนี้

3.5.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) เพื่อให้เกิดความแม่นยำของเครื่องมือในการวัด สิ่งที่ต้องการจะวัดหรือสิ่งที่เครื่องมือควรจะวัด และคะแนนที่ได้จากเครื่องมือที่มีความตรงสูง สามารถบอกถึงสภาพที่แท้จริง และพยากรณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2548) แบบสอบถามจึงต้องได้รับการตรวจสอบความถูกต้องในด้านภาษาในเชิงเนื้อหาและในเชิง โครงสร้าง

- ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หมายถึง คุณภาพของเครื่องมือวัด ที่สร้างขึ้นมีความถูกต้องตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด หรือวัดได้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด (วัลลภ ลำพาย, 2547) เป็นความเที่ยงตรงเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตรวจสอบเนื้อหาของเครื่องมือ ว่าเนื้อหาของข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหาของตัวแปรที่ต้องการวัดหรือไม่ ความตรงชนิดนี้นิยมใช้ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ ตรวจสอบ โดยพิจารณาจากนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และตารางแสดงประเด็นหลัก และประเด็นย่อย หรือพฤติกรรมบ่งชี้ควบคู่กับข้อคำถามว่า เครื่องมือนี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ครอบคลุมเนื้อเรื่องทั้งหมดหรือไม่ (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2548)

- ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถาม และวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหาจะต้องดำเนินการก่อนนำไปทดลองใช้ (Pre-test) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยวิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ทำได้โดยการนำนิยามเชิง ทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ โครงสร้างการสร้างข้อคำถามควบคู่กับแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาความสอดคล้อง การให้โครงสร้างข้อคำถามแก่ผู้เชี่ยวชาญทำให้ผู้เชี่ยวชาญทราบที่มา ของข้อคำถามแต่ละข้อว่ามาจากประเด็นใด ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องนั้นหรือไม่ จำนวน ผู้เชี่ยวชาญควรมีตั้งแต่ 3 คน ขึ้นไปเพื่อหลีกเลี่ยงความคิดเห็นที่เป็น 2 ขั้ว (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2548)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรึกษาคณาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความ ถูกต้องทางด้านภาษา หลังจากนั้นจึงแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ท่าน รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแสดงไว้ในภาคผนวก ก ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำจดหมายจากโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร เพื่อแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ก่อนนำไปทดลองใช้ (Pre-test) แสดงไว้ในภาคผนวก ข และ ค การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ทำได้โดยการโดย การนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ โครงสร้างการสร้างข้อคำถามควบคู่กับเครื่องมือให้

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง ผู้เชี่ยวชาญกรอกผลการพิจารณา ผู้วิจัยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นที่ต้องการทราบ จากนั้นนำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence index-IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

ให้คะแนน +1 ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามตัวของแปรที่กำหนด

ให้คะแนน 0 ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ให้คะแนน -1 ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

หลังจากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสมการ

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

$$\begin{aligned} \sum R &= \text{ผลรวมของคะแนนตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อคำถาม} \\ n &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด} \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรที่กำหนด

(สุวิมล ตีรพานันท์, 2548)

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 มีค่าความตรงผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ในการทดสอบก่อนการใช้งานได้

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.50 ไม่ผ่านเกณฑ์ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือตัดทิ้ง

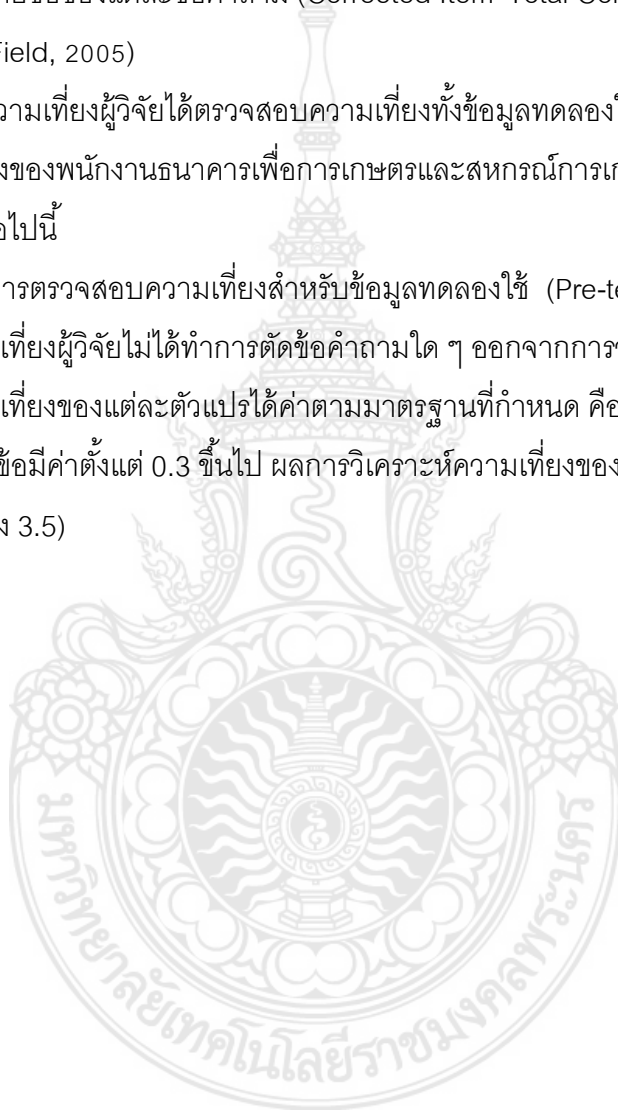
ผลจากการทำ IOC นี้ ไม่มีการปรับลดข้อคำถาม ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ยังได้ให้ทัศนะและข้อแนะนำในการปรับ และแก้ไขคำพูดในบางคำถาม เพื่อสื่อความหมายที่ตรงกับความหมายในนิยามศัพท์ปฏิบัติการและนิยามเชิงทฤษฎี (ผล IOC แสดงในภาคผนวก ง)



3.5.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เป็นวิธีที่ถูกต้องในการวัดค่าความเที่ยงอย่างกว้างขวางมากที่สุดวิธีหนึ่ง โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของมาตราวัด ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาควรมีค่าในระดับ .70 ขึ้นไป (Hair, et al., (2006) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละข้อคำถาม (Corrected Item–Total Correlation) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (Field, 2005)

ในการตรวจสอบความเที่ยงผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงทั้งข้อมูลทดลองใช้ (n = 42) และข้อมูลที่เก็บจริงของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (n = 399) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การตรวจสอบความเที่ยงสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test) (n = 42) จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงผู้วิจัยไม่ได้ทำการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกจากการวัดตัวแปร เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแต่ละตัวแปรได้ค่าตามมาตรฐานที่กำหนด คือมากกว่า 0.7 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test) (ดูตาราง 3.5)



ตาราง 3.5 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้  
(Pre-test) ( $n = 42$ )

มิติหรือตัวแปร	จำนวนตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ภาวะผู้นำเปลี่ยน สภาพของหัวหน้า งาน (TFL)	5	IIA	.819	.885
		IIB	.802	
		INC	.650	
		INM	.692	
		INS	.684	
ความมีอิทธิพลใน เชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ)(IIA)	4	IIA1	.689	.778
		IIA2	.592	
		IIA3	.682	
		IIA4	.409	
ความมีอิทธิพลใน เชิงอุดมการณ์ (ด้านพฤติกรรม) (IIB)	4	IIB1	.427	.804
		IIB2	.702	
		IIB3	.642	
		IIB4	.752	
การมุ่งปฏิสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล (INC)	4	INC1	.709	.777
		INC2	.449	
		INC3	.561	
		INC4	.625	
การจูงใจให้เกิด แรงบันดาลใจ (INM)	4	INM1	.585	.830
		INM2	.754	
		INM3	.797	
		INM4	.519	

ตาราง 3.5 (ต่อ)

มิติหรือตัวแปร	จำนวนตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
การกระตุ้นให้เกิด การใช้ปัญญา (INS)	4	INS1	.740	
		INS2	.806	
		INS3	.789	
		INS4	.782	.900
การรับรู้ความ ยุติธรรมด้านการ จัดสรรผลประโยชน์ (DIJ)	5	DIJ1	.839	
		DIJ2	.722	
		DIJ3	.810	
		DIJ4	.811	
		DIJ5	.791	.920
การรับรู้ความ ยุติธรรมด้าน กระบวนการ (PRJ)	6	PRJ1	.773	
		PRJ2	.816	
		PRJ3	.751	
		PRJ4	.805	
		PRJ5	.789	
		PRJ6	.759	.923
การรับรู้ความ ยุติธรรมด้านการ ปฏิสัมพันธ์ (INJ)	8	INJ1	.818	
		INJ2	.834	
		INJ3	.772	
		INJ4	.804	
		INJ5	.768	
		INJ6	.853	
		INJ7	.799	
		INJ8	.760	.944

ตาราง 3.5 (ต่อ)

มิติหรือตัวแปร	จำนวนตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความพึงพอใจใน งาน (JOS)	5	JOS1	.702	.862
		JOS2	.706	
		JOS3	.545	
		JOS4	.690	
		JOS5	.778	
ความผูกพันต่อ องค์กร (COM)	2	AFC	.607	.753
		NOC	.607	
ความผูกพัน ทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก (AFC)	5	AFC1	.447	.828
		AFC2	.699	
		AFC3	.692	
		AFC4	.741	
		AFC5	.656	
ความผูกพัน ทางด้านบรรทัด ฐาน (NOC)	5	NOC1	.607	.730
		NOC2	.608	
		NOC3	.448	
		NOC4	.408	
		NOC5	.400	

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อมูลที่เก็บจริงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ ตัวแปร  
ทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ตั้งแต่ 0.7 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของทุกข้อ  
คำถามมีค่าตั้งแต่ 0.3 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อมูลที่เก็บจริง (ดูตาราง 3.6)

ตาราง 3.6 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลที่เก็บจริง  
( $n = 399$ )

มิติหรือตัวแปร	จำนวนตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ภาวะผู้นำเปลี่ยน สภาพของหัวหน้า งาน (TFL)	5	IIA	.837	
		IIB	.838	
		INC	.803	
		INM	.875	
		INS	.849	
ความมีอิทธิพลใน เชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) (IIA)	4	IIA1	.736	
		IIA2	.722	
		IIA3	.651	
		IIA4	.463	
ความมีอิทธิพลใน เชิงอุดมการณ์ (ด้านพฤติกรรม) (IIB)	4	IIB1	.507	
		IIB2	.723	
		IIB3	.670	
		IIB4	.739	
การมุ่งปฏิสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล (INC)	4	INC1	.621	
		INC2	.422	
		INC3	.643	
		INC4	.696	
การจูงใจให้เกิด แรงบันดาลใจ (INM)	4	INM1	.735	
		INM2	.806	
		INM3	.829	
		INM4	.823	

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

มิติหรือตัวแปร	จำนวนตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
การกระตุ้นให้เกิด การใช้ปัญญา (INS)	4	INS1	.830	.938
		INS2	.870	
		INS3	.865	
		INS4	.849	
การรับรู้ความ ยุติธรรมด้านการ จัดสรร ผลประโยชน์ (DIJ)	5	DIJ1	.743	.916
		DIJ2	.724	
		DIJ3	.836	
		DIJ4	.793	
		DIJ5	.838	
การรับรู้ความ ยุติธรรมด้าน กระบวนการ (PRJ)	6	PRJ1	.747	.920
		PRJ2	.805	
		PRJ3	.784	
		PRJ4	.781	
		PRJ5	.801	
		PRJ6	.719	
การรับรู้ความ ยุติธรรมด้านการ ปฏิสัมพันธ์ (INJ)	8	INJ1	.811	.952
		INJ2	.805	
		INJ3	.773	
		INJ4	.850	
		INJ5	.804	
		INJ6	.875	
		INJ7	.851	
		INJ8	.802	

ตาราง 3.6 (ต่อ)

มิติหรือตัวแปร	จำนวนตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความพึงพอใจในงาน (JOS)	5	JOS1	.737	
		JOS2	.681	
		JOS3	.758	
		JOS4	.751	
		JOS5	.642	.879
ความผูกพันต่อ องค์กร (COM)	2	AFC	.824	
		NOC	.824	.901
ความผูกพันทางด้าน อารมณ์ความรู้สึก (AFC)	5	AFC1	.737	
		AFC2	.681	
		AFC3	.758	
		AFC4	.751	
		AFC5	.642	.909
ความผูกพันทางด้าน บรรทัดฐาน (NOC)	5	NOC1	.761	
		NOC2	.771	
		NOC3	.705	
		NOC4	.669	
		NOC5	.692	.880

### 3.6 วิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ในการแจกแบบสอบถามเริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์ 2558 จนถึงกลางเดือนมีนาคม 2558 รวมเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 1 เดือน

รายละเอียดของขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ส่งจดหมายขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล และตอบแบบสอบถาม เพื่อการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยทำจดหมายจากโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ถึงผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามให้พนักงาน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ แสดงไว้ในภาคผนวก จ และมีหนังสือตอบรับจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แสดงไว้ในภาคผนวก ฉ

ขั้นที่ 2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทำหนังสือถึงผู้บริหารของส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ เพื่อขอแจกแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถาม จำนวน 520 ชุด ให้กลุ่มงานธุรการของส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินการแจก และเก็บแบบสอบถามให้ พร้อมทั้งนัดเวลาเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์หลังจากแจกแบบสอบถามแล้ว แสดงไว้ในภาคผนวก ช

ขั้นที่ 3 ติดตามส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารที่แจกแบบสอบถามไปแล้วอีกครั้ง ตามที่ได้นัดหมายไว้เพื่อขอรับแบบสอบถามกลับคืน

ขั้นที่ 4 รวบรวมเก็บแบบสอบถาม และประเมินจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับมาที่สมบูรณ์ จำนวน 399 ชุด

ทางผู้วิจัยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 520 ชุด สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล และมีความสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 399 ชุด



### 3.7 วิธีการทางสถิติ

การวิจัยเชิงปริมาณใช้การบรรยายโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) มีชนิดของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์แต่ละข้อแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสถิติที่ใช้เป็นค่าจำนวน และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในงาน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กร สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 6 การทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) และใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์เวอร์ชัน 8.80 เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ทางสถิติ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผล

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติแบบพหุตัวแปร (Multivariate Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 หัวข้อใหญ่ดังนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.1.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ประกอบด้วย ลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Linearity)

4.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยทำการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

4.1.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่

4.1.5 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

4.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1.1 การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง  
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	จำนวน	ร้อยละ
<b>1 เพศ</b>		
ชาย	172	43.11
หญิง	227	56.89
รวม	399	100.00
<b>2 อายุ</b>		
20-30 ปี	94	23.56
31-40 ปี	137	34.33
41-50 ปี	106	26.57
51-60 ปี	62	15.54
รวม	399	100
<b>3 สถานภาพ</b>		
โสด	199	49.87
สมรส	186	46.62
หม้าย/หย่าร้าง	14	3.51
รวม	399	100.00
<b>4 ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	6.02
ปริญญาตรี	232	58.15
ปริญญาโท	142	35.59
ปริญญาเอก	1	0.25
รวม	399	100.00

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	จำนวน	ร้อยละ
<b>5 ระดับตำแหน่งงาน</b>		
ระดับ 1-3	15	3.76
ระดับ 4-7	171	42.86
ระดับ 8-9	154	38.60
ระดับ 10 ขึ้นไป	59	14.79
รวม	399	100.00
<b>6 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
1-5 ปี	349	87.47
6-10 ปี	34	8.52
11-15 ปี	6	1.51
16-20 ปี	5	1.25
21 ปีขึ้นไป	5	1.25
รวม	399	100.00
<b>7 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ อ.ก.ส.</b>		
1-5 ปี	137	34.34
6-10 ปี	64	16.04
11-15 ปี	32	8.02
16-20 ปี	51	12.78
20 ปีขึ้นไป	115	28.82
รวม	399	100.00

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา  
(Descriptive Statistics) จากตาราง 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่

เป็นเพศหญิง มีจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.89 และที่เหลือเป็นเพศชาย มีจำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10

ด้านอายุพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.33 รองลงมาคือ อายุ 46-50 ปี มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.57 มีอายุ 20-30 ปี มีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 23.56 และน้อยที่สุดมีอายุ 51-60 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.54

ด้านสถานภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสมีจำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 46.62 รองลงมา สถานภาพโสดมีจำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 49.87 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหม้าย/หย่าร้างมีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.51

ด้านระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 58.15 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท มีจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.59 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.02 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25

ด้านระดับตำแหน่งงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงาน 4-7 มีจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งงาน 8-9 มีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.60 ระดับตำแหน่งงานตั้งแต่ 10 ขึ้นไป มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 14.79 ตามลำดับ และน้อยที่สุดระดับตำแหน่งงาน 1-3 มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.76

ด้านระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 87.47 รองลงมาคือ ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.52 มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.51 ตามลำดับ และน้อยที่สุดมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 16-20 ปี กับมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 20 ขึ้นไป มีเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.25

ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ ๕.ก.ส.พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่ ๕.ก.ส. 1-5 ปี มีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.34 รองลงมาคือ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ ๕.ก.ส. 20 ปีขึ้นไป มีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.82 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ ๕.ก.ส. 6-10 ปี มีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.04 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ ๕.ก.ส. 16-20 ปี มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.78 ตามลำดับ และน้อยที่สุดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ ๕.ก.ส. 11-15 ปี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.02

#### 4.1.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล

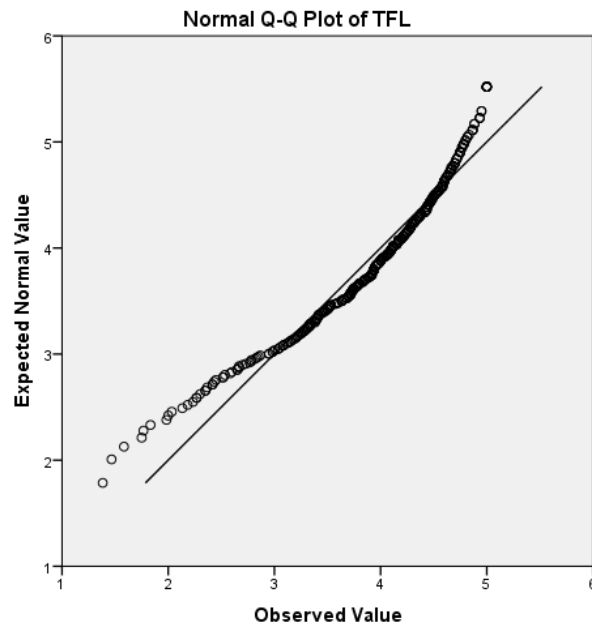
การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ประกอบด้วย ลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

##### 4.1.2.1 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality)

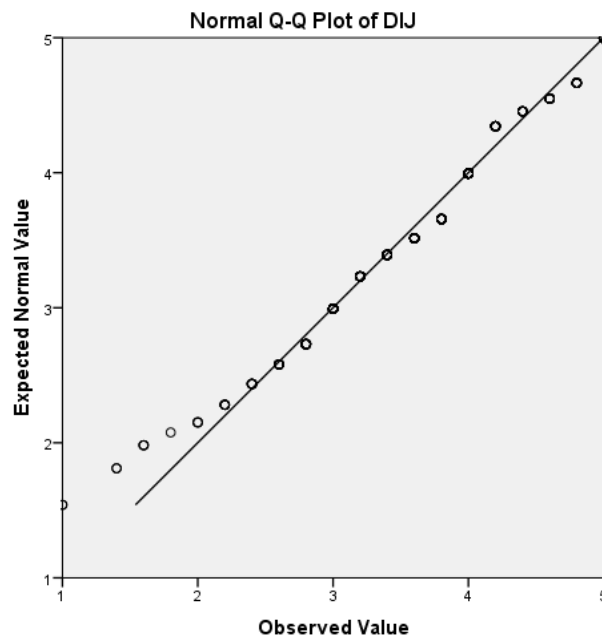
การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการประมาณค่าของตัวแปร หรือความแกร่ง (Robustness) ของการประมาณค่า สถิติ-วิเคราะห์ที่ใช้ในการทดสอบแบบ  $t$  และ  $F$  มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรต้องมีการแจกแจงแบบปกติ การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพ Normal Q-Q Plot ของแต่ละตัวแปรหากได้เส้นตรงในแนวทแยง จะสรุปได้ว่า ตัวแปรมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ผลจากการวิเคราะห์แผนภาพ Normal Q-Q Plot ของแต่ละตัวแปรพบว่า ได้เส้นตรงในแนวทแยง จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติ **ผลดังแสดงในภาพ 4.1- 4.6**



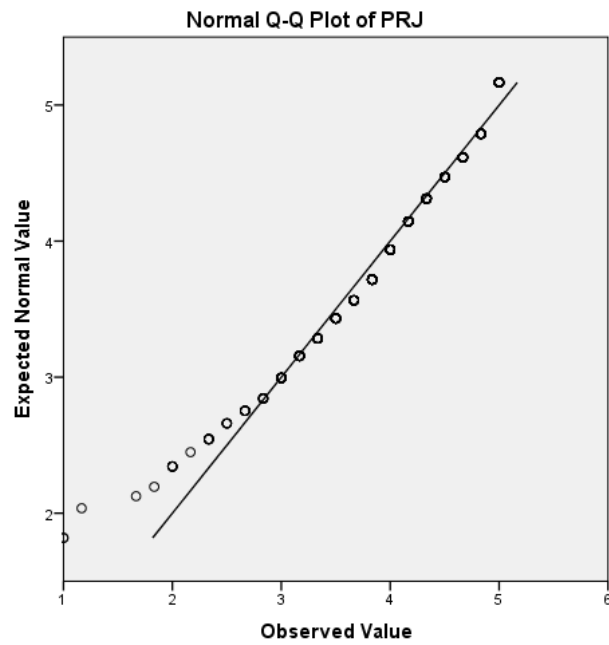
ภาพ 4.1 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL)



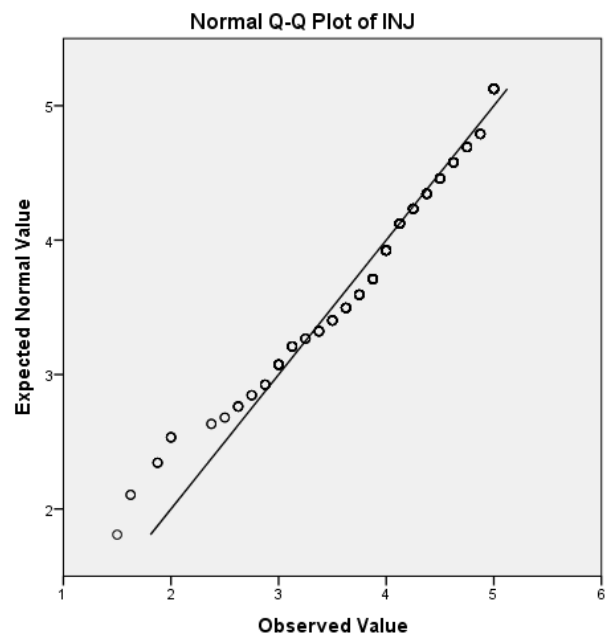
ภาพ 4.2 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ)



ภาพ 4.3 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ)

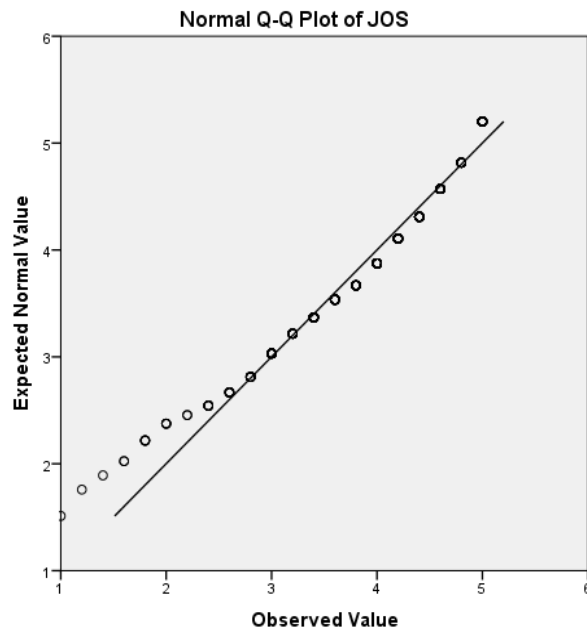


ภาพ 4.4 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ)

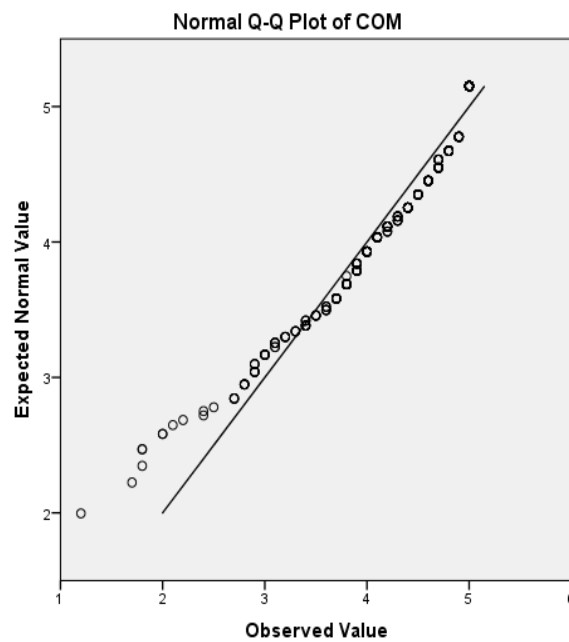




ภาพ 4.5 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS)



ภาพ 4.6 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (COM)



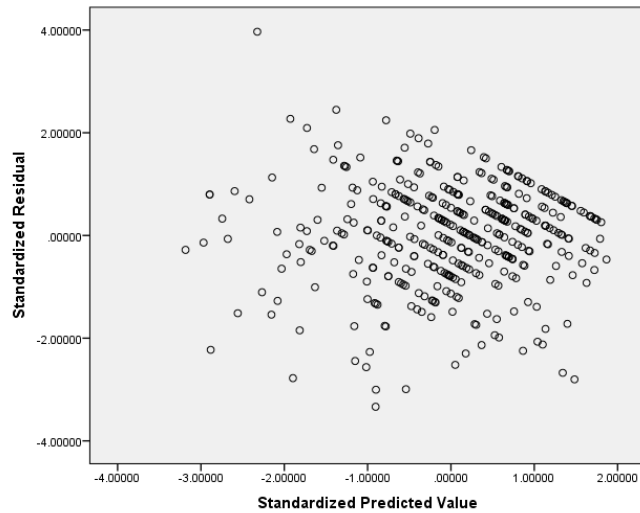
#### 4.1.2.2 การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity)

ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจายใช้กับการวิเคราะห์การถดถอย ซึ่งตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (Metric Variable) โดยนิยามลักษณะความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย หมายถึง คุณสมบัติของตัวแปรตามที่มีการกระจายไม่ต่างกันทุกค่าของตัวแปรต้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) วิธีการตรวจสอบทำได้โดยการสร้างแผนภาพกระจายที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือมาตรฐาน (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์มาตรฐาน (Standardized Predicted Value) เพื่อตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Pedhazur, 1997) โดยพิจารณาจากค่า Standardized Residual หากมีการกระจายตัวแบบสุ่ม โดยไม่มีการเพิ่มขึ้น หรือลดลงอย่างมีแบบแผนจึงจะสรุปได้ว่า มีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Hair, 2006, 2010)

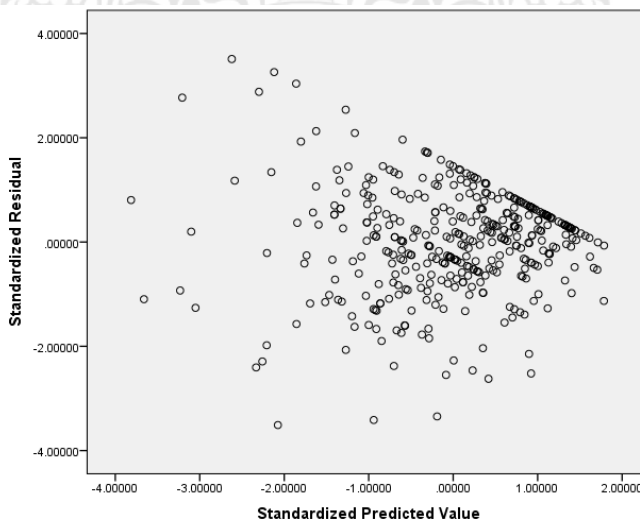
ในภาพ 4.7 ถึงภาพ 4.8 พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผน โดยไม่พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้น หรือลดลงอย่างมีแบบแผน สรุปได้ว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีเอกพันธ์ของการกระจาย



ภาพ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรตาม



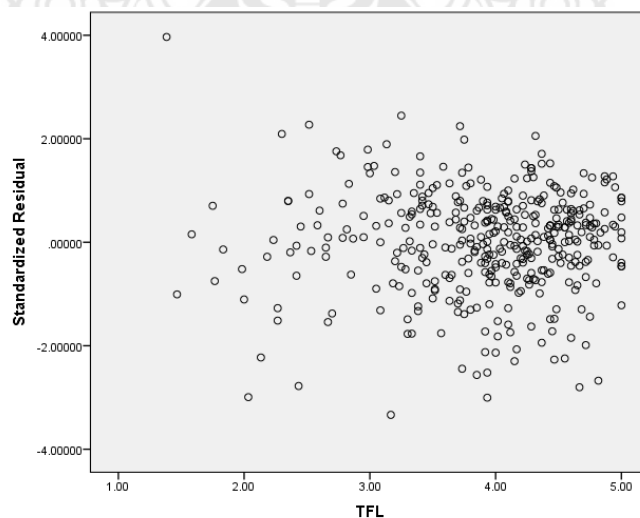
ภาพ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรตาม



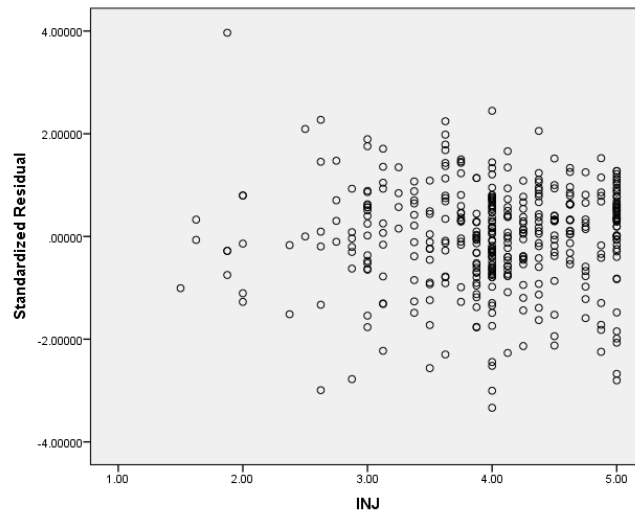
#### 4.1.2.3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity)

สถิติวิเคราะห์ทุกประเภทที่มีพื้นฐานการวิเคราะห์หสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรงวิธีการตรวจสอบทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพกระจัดกระจาย (Scatter Plot) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวแปรอิสระแต่ละตัว (Independent Variable) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร (Lin, 2000; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) จากแผนภาพกระจัดกระจายพบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผนโดยไม่พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้น หรือลดลงอย่างมีแบบแผน สรุปได้ว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงดังแสดงในภาพ 4.9 ถึงภาพ 4.17

ภาพ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม

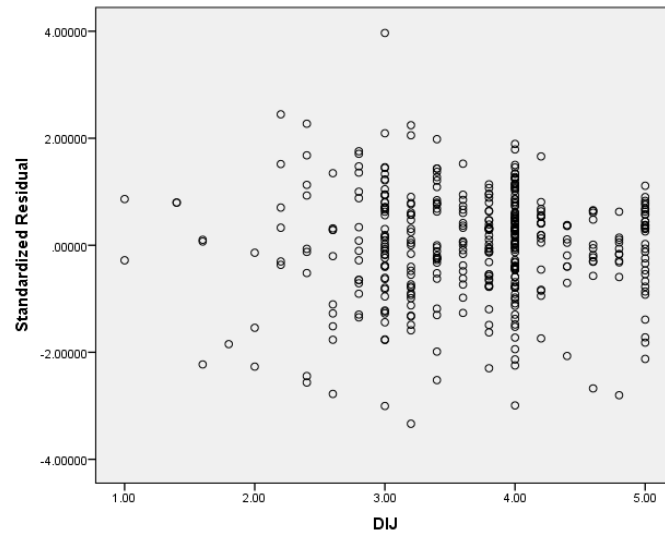


ภาพ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม

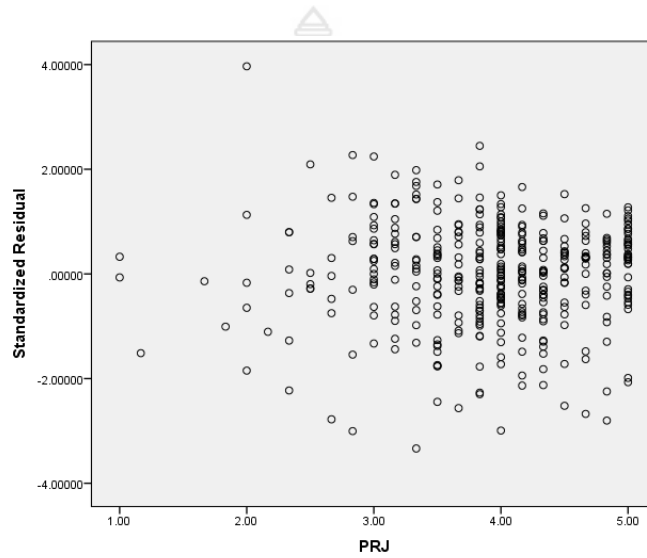


ภาพ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม

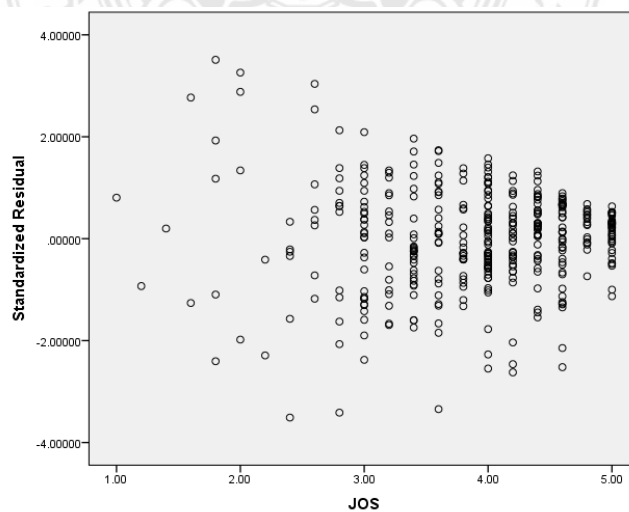




ภาพ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม



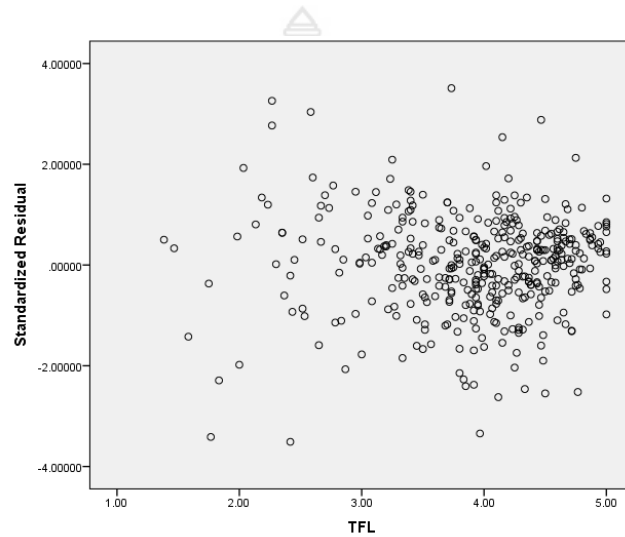
ภาพ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง ความพึงพอใจในงาน (JOS) ในกรณีความผูกพันต่อองค์กร (COM) เป็นตัวแปรตาม



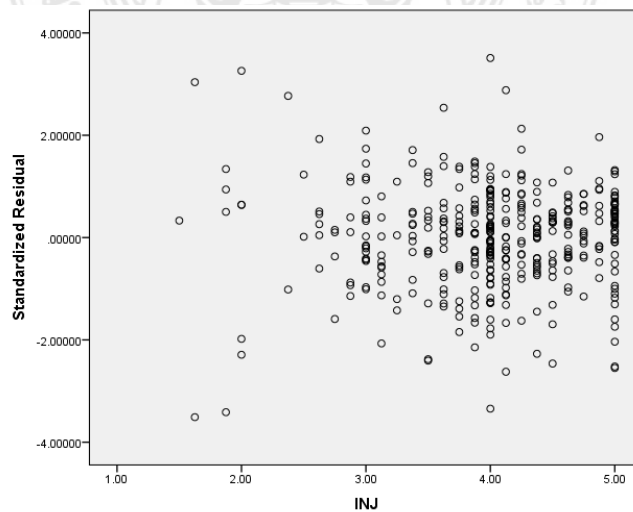




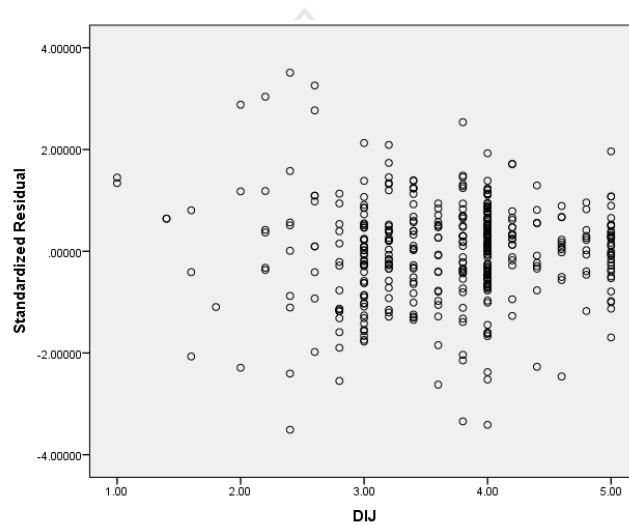
ภาพ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง  
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีความผูกพันต่อองค์กร  
(COM) เป็นตัวแปรตาม



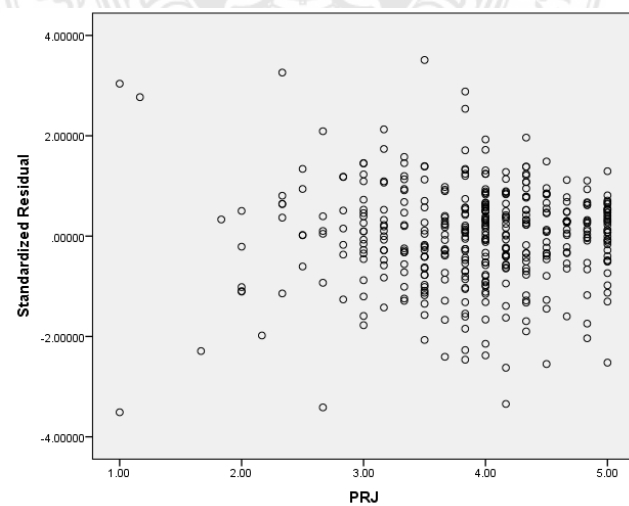
ภาพ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง  
การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INU) ในกรณีความผูกพันต่อองค์กร  
(COM) เป็นตัวแปรตาม



ภาพ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ในกรณีความผูกพันต่อองค์การ (COM) เป็นตัวแปรตาม



ภาพ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ในกรณีความผูกพันต่อองค์การ (COM) เป็นตัวแปรตาม



#### 4.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน หรือความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่เกิดจากการวัดโดยตัวแปรโครงสร้าง (Construct Variable) ให้เป็นไปตามทฤษฎีการวัดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การวัดค่าของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่างสามารถแทนค่าจริงที่มีอยู่ในประชากรได้ (Hair, 2006) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

ผู้วิจัยศึกษาการวัดทัศนคติที่เป็นตัวแปรแฝง มีลักษณะเป็นนามธรรมไม่สามารถวัดได้โดยตรง ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานของพนักงาน (JOS) ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (COM) ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) และตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 54 ข้อ โดยใช้ตัวอย่าง จำนวน 399 คน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงในรูปแบบโมเดลการวัด (Measurement Model) แสดงดังในภาพ 4.18 ถึงภาพ 4.23 และตาราง 4.2 ถึงตาราง 4.7 ตามลำดับ ส่วนผลการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) ซึ่งตรวจสอบค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) และค่า Average Variance Extracted (ดูตาราง 4.8)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล มีข้อตกลงที่ยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ โดยเกณฑ์ในการพิจารณาว่าโมเดลการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ให้พิจารณาจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square) ซึ่งหาได้จากสมการ  $\chi^2/df$  เกณฑ์ที่กำหนดคือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2.00 (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และ สมชาติ สว่างเนตร, 2535; สุกมาศ อังสุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2548) ค่าความน่าจะเป็น (*p*-value) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยต้องมีค่ามากกว่า .05 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

(สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ กรรณิการ์ สุขเกษม โคภิต ผ่องเสรี และ ถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์, 2549; สุภมาศ อังศุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2548) ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ กรรณิการ์ สุขเกษม โคภิต ผ่องเสรี และ ถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์, 2549)

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของแต่ละตัวแปรสังเกตได้สามารถดูค่า Completely Standardized Solution ใน Output ของลิสเรล โดยเกณฑ์ที่กำหนดคือ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ค่า Average Variance Extracted--AVE ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (Composite Reliability--CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 (Hair, 2006, 2010)

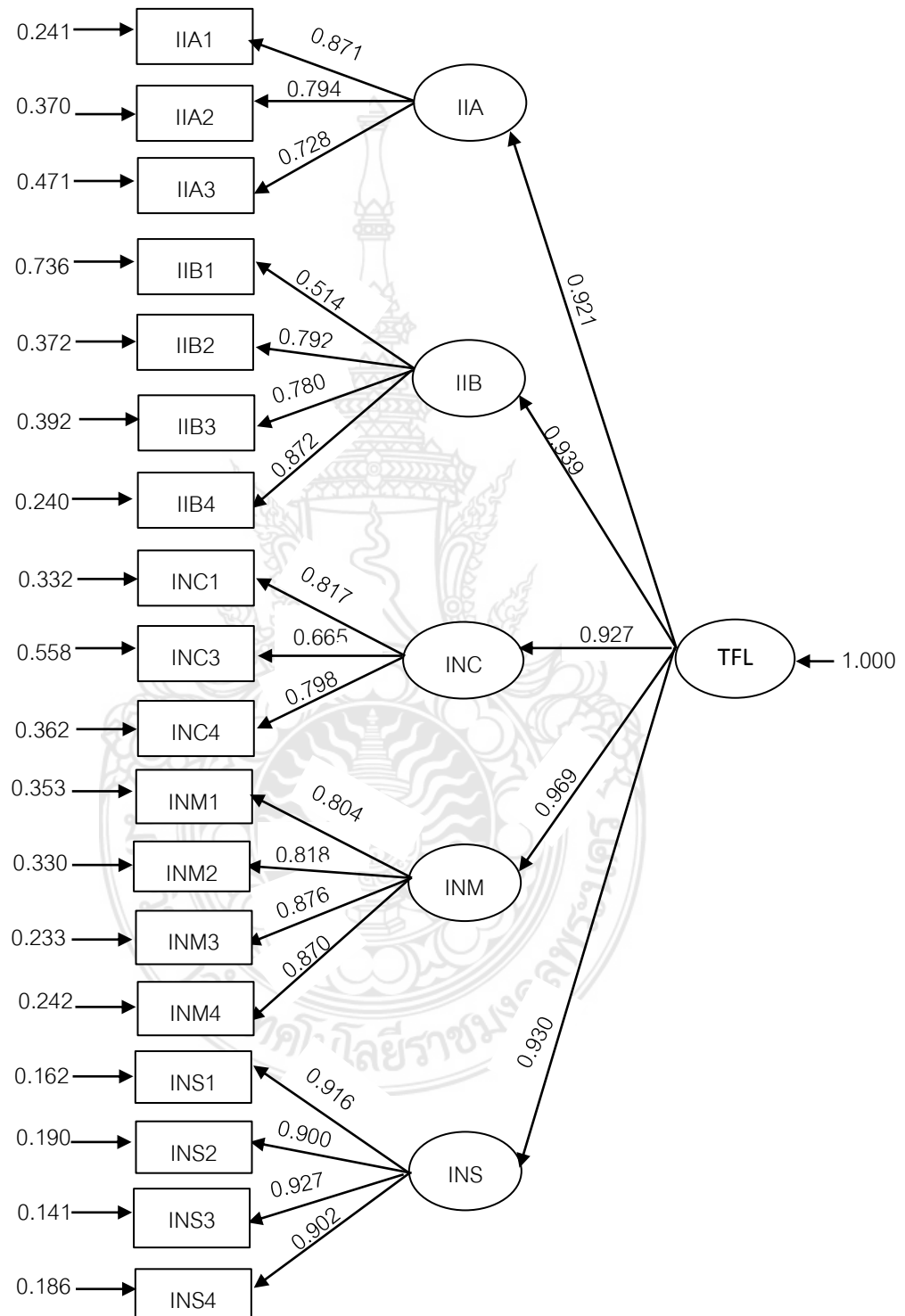
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองกับข้อมูลเชิงประจักษ์การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 มิติคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) ข้อคำถาม IIA1, IIA2, IIA3 และ IIA4 มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านพฤติกรรม) ประกอบด้วย ข้อคำถาม IIB1, IIB2, IIB3 และ IIB4 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) ประกอบด้วย ข้อคำถาม INC1, INC2, INC3 และ INC4 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) ประกอบด้วย ข้อคำถาม INM1, INM2, INM3 และ INM4 และมิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) ประกอบด้วย ข้อคำถาม INS1, INS2, INS3 และ INS4

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานพบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากตัดข้อคำถาม IIA4 และ INC2 ออกจากการวัดตัวแปรแฝง ทั้งนี้โดยมีค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 97.480 ค่า  $df$  เท่ากับ 96 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.015 ค่า  $p$ -value มีค่าเท่ากับ 0.438 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.006 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.013 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.978 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.960

ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือแต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted--AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงซึ่งโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability--CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน มีค่า AVE เท่ากับ 0.879 และค่า CR เท่ากับ 0.973 มิติมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) (IIA) ค่า AVE เท่ากับ 0.640 และค่า CR เท่ากับ 0.841 มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านพฤติกรรม) (IIB) มีค่า AVE เท่ากับ 0.565 และค่า CR เท่ากับ 0.834 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่า AVE เท่ากับ 0.582 และค่า CR เท่ากับ 0.806 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่า AVE เท่ากับ 0.710 และค่า CR เท่ากับ 0.907 และมิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) มีค่า AVE เท่ากับ 0.830 และค่า CR เท่ากับ 0.951 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ดังแสดงในภาพ 4.18 และดูตาราง 4.2



ภาพ 4.18 การวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบ  
เปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน



$\chi^2 = 97.480$ ,  $df = 96$ ,  $\chi^2/df = 1.015$ ,  $p\text{-value} = 0.438$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = 0.978$ ,  
 $AGFI = 0.960$ ,  $SRMR = 0.013$ ,  $RMSEA = 0.006$

ตาราง 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบ  
เปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	Loading	SE	t-value	R <sup>2</sup> หรือความ เที่ยง
IIA1	0.871	-	-	0.759
IIA2	0.794	0.033	20.427	0.630
IIA3	0.728	0.035	17.884	0.529
IIB1	0.514	-	-	0.264
IIB2	0.792	0.057	12.436	0.628
IIB3	0.780	0.059	11.033	0.608
IIB4	0.872	0.065	11.623	0.760
INC1	0.817	-	-	0.668
INC3	0.665	0.038	14.922	0.442
INC4	0.798	0.040	18.896	0.638
INM1	0.804	-	-	0.647
INM2	0.818	0.038	20.177	0.670
INM3	0.876	0.037	22.486	0.767
INM4	0.870	0.035	22.275	0.758
INS1	0.916	-	-	0.838
INS2	0.900	0.029	30.681	0.810
INS3	0.927	0.030	29.025	0.859
INS4	0.902	0.030	28.491	0.814
IIA	0.921	0.044	20.808	0.848
IIB	0.939	0.084	11.202	0.881
INC	0.927	0.049	19.087	0.859
INM	0.969	0.048	20.023	0.938
INS	0.930	0.040	23.024	0.865

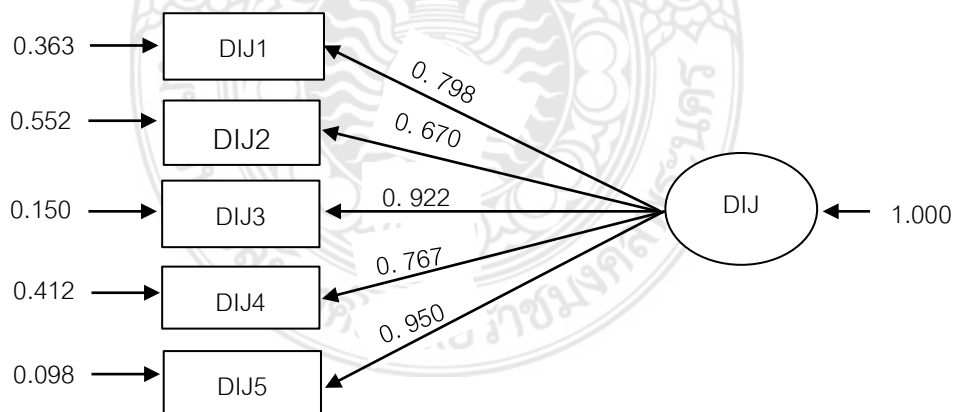
$\chi^2 = 97.480$ ,  $df = 96$ ,  $\chi^2/df = 1.015$ ,  $p\text{-value} = 0.438$ , CFI = 1.000, GFI = 0.978,  
AGFI = 0.960, SRMR = 0.013, RMSEA = 0.006

จากภาพ 4.18 และตาราง 4.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 5 มิติตัวแปรแฝงคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) (IIA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.921 มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านพฤติกรรม) (IIB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.939 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.927 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.969 และมิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.930 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวมพบว่า INM มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.938 รองลงมาคือ IIB เท่ากับ 0.881, INS เท่ากับ 0.865 INC เท่ากับ 0.859 ตามลำดับ และ น้อยสุดคือ IIA เท่ากับ 0.848 เมื่อพิจารณากาวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) (IIA) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ IIA1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.871 รองลงมาคือ IIA2 มีค่าเท่ากับ 0.794 และ น้อยสุดคือ IIA3 มีค่าเท่ากับ 0.728 ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านพฤติกรรม) (IIB) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ IIB4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.872 รองลงมาคือ IIB2 มีค่าเท่ากับ 0.792, IIB3 มีค่าเท่ากับ 0.780 และน้อยที่สุดคือ IIB1 มีค่าเท่ากับ 0.514 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INC1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.817 รองลงมาคือ INC4 มีค่าเท่ากับ 0.798 และน้อยที่สุดคือ INC3 มีค่าเท่ากับ 0.665 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INM3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.876 รองลงมาคือ INM4 มีค่าเท่ากับ 0.870, INM2 มีค่าเท่ากับ 0.818 และน้อยที่สุดคือ INM1 มีค่าเท่ากับ 0.804 มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INS3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.927 รองลงมาคือ INS1 มีค่าเท่ากับ 0.916, INS4 มีค่าเท่ากับ 0.902 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ INS2 มีค่าเท่ากับ 0.900 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปร



สังเกตได้กับองค์ประกอบร่วมพบว่า ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านทัศนคติ) (IIA) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ IIA1 มีค่า  $R^2$  มากที่สุด เท่ากับ 0.759 รองลงมาคือ IIA2 มีค่าเท่ากับ 0.630 และน้อยที่สุด คือ IIA3 มีค่าเท่ากับ 0.529 ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ด้านพฤติกรรม) (IIB) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ IIB4 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.760 รองลงมาคือ IIB2 มีค่าเท่ากับ 0.628, IIB3 มีค่าเท่ากับ 0.608 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ IIB1 มีค่าเท่ากับ 0.264 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INC1 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.668 รองลงมาคือ INC4 มีค่าเท่ากับ 0.638 และน้อยที่สุดคือ INC3 มีค่าเท่ากับ 0.442 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INM3 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.767 รองลงมาคือ INM4 มีค่าเท่ากับ 0.758, INM2 มีค่าเท่ากับ 0.670 ตามลำดับและน้อยที่สุดคือ INM1 มีค่าเท่ากับ 0.647 มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INS3 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.859 รองลงมาคือ INS1 มีค่าเท่ากับ 0.838, INS4 มีค่าเท่ากับ 0.814 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ INS2 มีค่าเท่ากับ 0.810

ภาพ 4.19 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมการจัดสรรผลประโยชน์



$\chi^2 = 0.241$ ,  $df = 2$ ,  $\chi^2/df = 0.120$ ,  $p\text{-value} = 0.886$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = 1.000$ ,  $AGFI = 0.998$ ,  $SRMR = 0.002$ ,  $RMSEA = 0.000$

ตาราง 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความ  
 ยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	Loading	SE	t value	R <sup>2</sup> หรือความ เที่ยง
DIJ1	0.798	0.037	18.458	0.637
DIJ2	0.670	0.044	14.510	0.448
DIJ3	0.922	0.038	22.047	0.850
DIJ4	0.767	0.040	17.525	0.588
DIJ5	0.950	0.033	23.350	0.902

$\chi^2 = 0.241$ ,  $df = 2$ ,  $\chi^2/df = 0.120$ ,  $p$ -value = 0.886, CFI = 1.000, GFI = 1.000,  
 AGFI = 0.998, SRMR = 0.002, RMSEA = 0.000

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการ  
 จัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) จากภาพ 4.19 และตาราง 4.3 เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่  
 ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

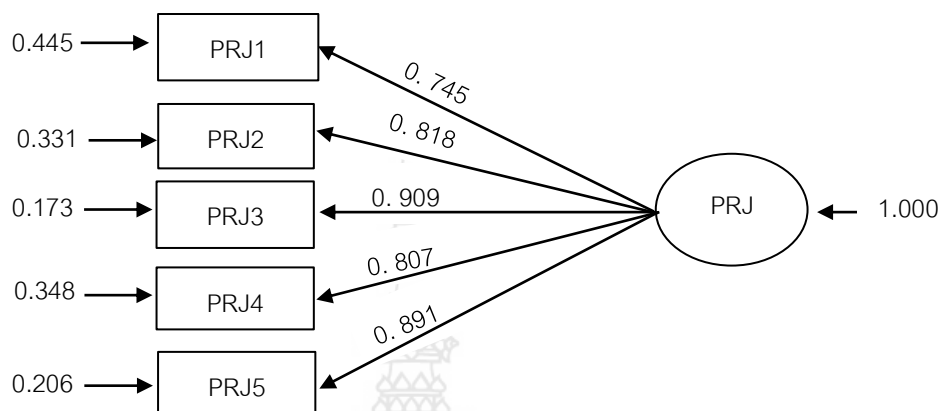
การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร  
 ผลประโยชน์ (DIJ) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล  
 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม DIJ1, DIJ2, DIJ3, DIJ4 และ DIJ5

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร  
 ผลประโยชน์ (DIJ) พบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 0.241 ค่า  $df$   
 เท่ากับ 2 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.120 ค่า  $p$ -value มีค่าเท่ากับ 0.886  
 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000  
 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.002 ค่าความ  
 สอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 และค่าดัชนีวัดระดับความ  
 กลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.998 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ  
 (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted--AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability--CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีค่า AVE เท่ากับ 0.685 และค่า CR เท่ากับ 0.915 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ดังแสดงในภาพ 4.19 และดูตาราง 4.3

จากภาพ 4.19 และตาราง 4.3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย DIJ5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.950 รองลงมาคือ DIJ3 มีค่าเท่ากับ 0.922, DIJ1 มีค่าเท่ากับ 0.798 ,DIJ4 มีค่าเท่ากับ 0.767 ตามลำดับ และที่น้อยที่สุดคือ DIJ2 มีค่าเท่ากับ 0.670 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วมพบว่า DIJ5 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.902 รองลงมา คือ DIJ3 มีค่าเท่ากับ 0.850, DIJ1 มีค่าเท่ากับ 0.637, DIJ4 มีค่าเท่ากับ 0.588 ตามลำดับ และที่น้อยที่สุดคือ DIJ2 มีค่าเท่ากับ 0.448

ภาพ 4.20 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความ  
ยุติธรรมด้านกระบวนการ



$\chi^2 = 0.732$ ,  $df = 1.000$ ,  $\chi^2/df = 0.732$ ,  $p\text{-value} = 0.392$ , CFI = 1.000, GFI = 0.999,  
AGFI = 0.989, SRMR = 0.004, RMSEA = 0.000

ตาราง 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความ  
ยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	Loading	SE	t-value	$R^2$ หรือความ เที่ยง
PRJ1	0.745	(0.042)	16.325	0.555
PRJ2	0.818	(0.038)	18.918	0.669
PRJ3	0.909	(0.037)	21.941	0.827
PRJ4	0.807	(0.036)	19.062	0.652
PRJ5	0.891	(0.038)	20.631	0.794

$\chi^2 = 0.732$ ,  $df = 1.000$ ,  $\chi^2/df = 0.732$ ,  $p\text{-value} = 0.392$ , CFI = 1.000, GFI = 0.999,  
AGFI = 0.989, SRMR = 0.004, RMSEA = 0.000

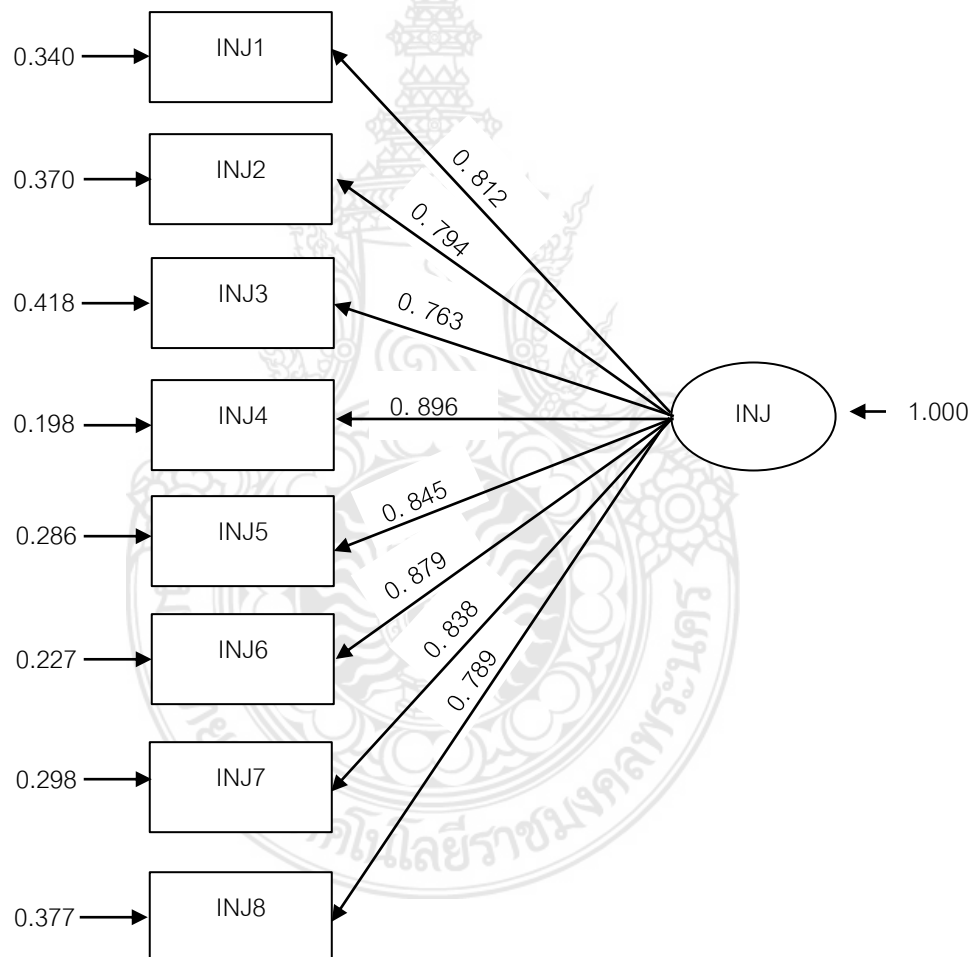
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) จากภาพ 4.20 และตาราง 4.4 เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม PRJ1, PRJ2, PRJ3, PRJ4 และ PRJ5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการกระบวนการ (PRJ) พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากตัดข้อคำถาม PRJ6 ออกจากการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยมีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 0.732 ค่า  $df$  มีค่าเท่ากับ 1.000 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.732 ค่า  $p$ -value มีค่าเท่ากับ 0.392 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.004 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.989 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted--AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability--CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีค่า AVE เท่ากับ 0.699 และค่า CR เท่ากับ 0.920 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ดังแสดงในภาพ 4.20 และดูตาราง 4.4

จากภาพ 4.20 และตาราง 4.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย PRJ3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.909 รองลงมา คือ PRJ5 มีค่าเท่ากับ 0.891, PRJ2 มีค่าเท่ากับ 0.818, PRJ4 มีค่าเท่ากับ 0.807 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ PRJ1 มีค่าเท่ากับ 0.745 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่าง

ตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวมพบว่า PRJ3 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.827 รองลงมาคือ PRJ5 มีค่าเท่ากับ 0.794 ,PRJ2 มีค่าเท่ากับ 0.669, PRJ4 มีค่าเท่ากับ 0.652 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ PRJ1 มีค่าเท่ากับ 0.555

ภาพ 4.21 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์



$\chi^2 = 11.580$ ,  $df = 11$ ,  $\chi^2/df = 1.053$ ,  $p\text{-value} = 0.395$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = 0.993$ ,  
 $AGFI = 0.976$ ,  $SRMR = 0.011$ ,  $RMSEA = 0.012$

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความ  
 ยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	Loading	SE	t-value	R <sup>2</sup> หรือความ เพียง
INJ1	0.812		19.267	0.660
INJ2	0.794	0.036	18.493	0.630
INJ3	0.763	0.038	17.541	0.582
INJ4	0.896	0.033	22.560	0.802
INJ5	0.845	0.035	20.529	0.714
INJ6	0.879	0.034	21.863	0.773
INJ7	0.838	0.037	20.182	0.702
INJ8	0.789	0.040	18.227	0.623

$\chi^2 = 11.580$ ,  $df = 11$ ,  $\chi^2/df = 1.053$ ,  $p\text{-value} = 0.395$ , CFI = 1.000, GFI = 0.993,  
 AGFI = 0.976, SRMR = 0.011, RMSEA = 0.012

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) จากภาพ 4.21 และตาราง 4.5 เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม INJ1, INJ2, INJ3, INJ4, INJ5, INJ6, INJ7 และ INJ8 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) พบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 11.580 ค่า  $df$  มีค่าเท่ากับ 11 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.053 ค่า  $p\text{-value}$  มีค่าเท่ากับ 0.395 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.012 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.011 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความ

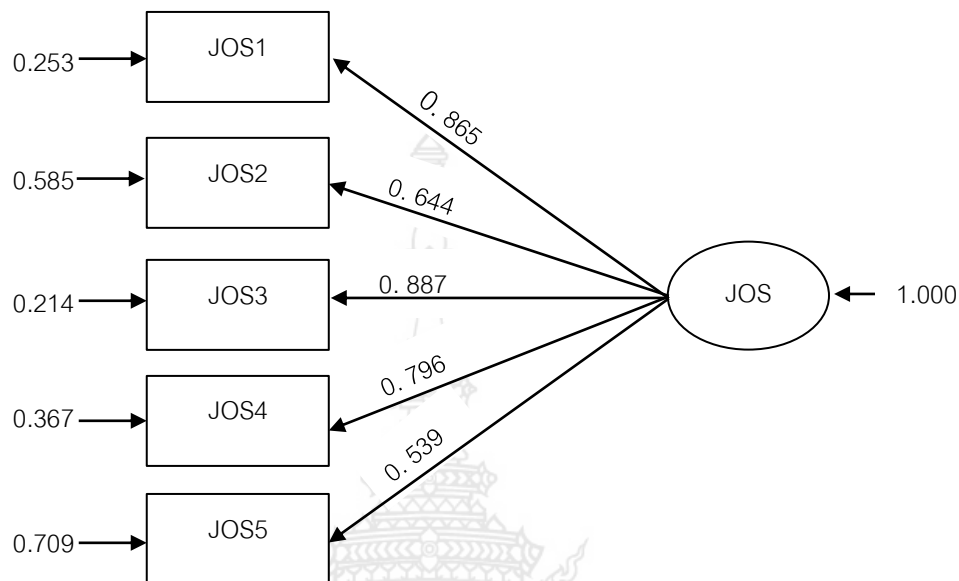
กลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.976 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted--AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability--CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ มีค่า AVE เท่ากับ 0.686 และค่า CR เท่ากับ 0.946 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการกระบวนการ ดังแสดงในภาพ 4.21 และดูตาราง 4.5

จากภาพ 4.21 และตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการกระบวนการพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย INJ4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.896 รองลงมาคือ INJ6 มีค่าเท่ากับ 0.879, INJ5 มีค่าเท่ากับ 0.845, INJ7 มีค่าเท่ากับ 0.838, INJ1 มีค่าเท่ากับ 0.812, INJ2 มีค่าเท่ากับ 0.794, INJ8 มีค่าเท่ากับ 0.789 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ INJ3 มีค่าเท่ากับ 0.763 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า INJ4 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.802 รองลงมาคือ INJ6 มีค่าเท่ากับ 0.773, INJ5 มีค่าเท่ากับ 0.714 INJ7 มีค่าเท่ากับ 0.702, INJ1 มีค่าเท่ากับ 0.660, INJ2 มีค่าเท่ากับ 0.630, INJ8 มีค่าเท่ากับ 0.623 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ INJ3 มีค่าเท่ากับ 0.582



ภาพ 4.22 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน



$\chi^2 = 3.020, df = 3, \chi^2/df = 1.006, p\text{-value} = 0.388, CFI = 1.000, GFI = 0.997,$   
 $AGFI = 0.985, SRMR = 0.007, RMSEA = 0.004$

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจ  
 ในงาน (JOS) ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	Loading	SE	t-value	R <sup>2</sup> หรือความ เที่ยง
JOS1	0.865		20.776	0.747
JOS2	0.644	0.050	13.794	0.415
JOS3	0.887	0.039	21.584	0.786
JOS4	0.796	0.039	18.396	0.633
JOS5	0.539	0.049	11.000	0.291

$\chi^2 = 3.020, df = 3, \chi^2/df = 1.006, p\text{-value} = 0.388, CFI = 1.000, GFI = 0.997,$   
 $AGFI = 0.985, SRMR = 0.007, RMSEA = 0.004$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) จากภาพ 4.22 และตาราง 4.6 เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

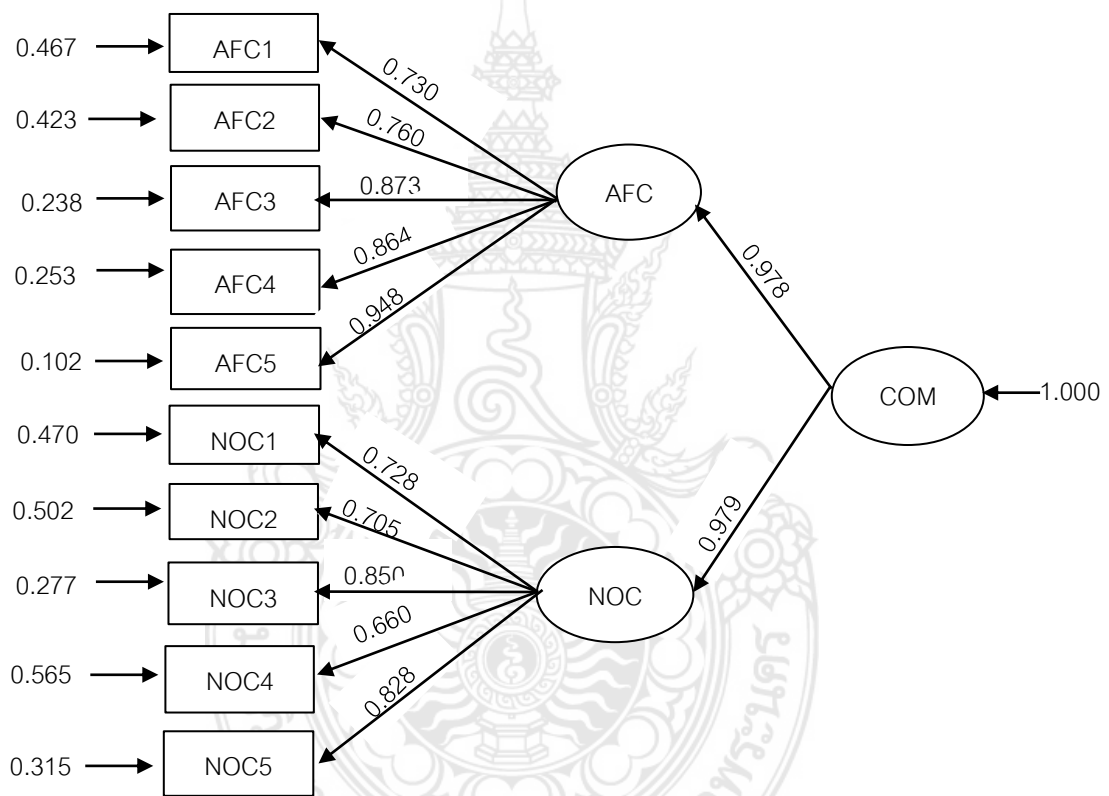
การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม JOS1, JOS2, JOS3, JOS4 และ JOS5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 3.020 ค่า  $df$  มีค่าเท่ากับ 3 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.006 ค่า  $p$ -value มีค่าเท่ากับ 0.388 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.004 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.007 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.985 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted--AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability--CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความพึงพอใจในงานมีค่า AVE เท่ากับ 0.575 และค่า CR เท่ากับ 0.948 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) ดังแสดงในภาพ 4.22 และดูตาราง 4.6

จากภาพ 4.22 และตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน พบว่า น้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย JOS3 มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.887 รองลงมาคือ JOS1 มีค่าเท่ากับ 0.865 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันคือ JOS4 และ JOS2 มีค่าเท่ากับ 0.796 และ 0.644 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ JOS5 มีค่าเท่ากับ 0.539 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักขององค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วมพบว่า JOS3 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.786 รองลงมา คือ

JOS1 มีค่าเท่ากับ 0.747, JOS4 มีค่าเท่ากับ 0.633, JOS2 มีค่าเท่ากับ 0.415 และน้อยที่สุดคือ JOS5 มีค่าเท่ากับ 0.291

ภาพ 4.23 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร



$\chi^2 = 22.030$ ,  $df = 19$ ,  $\chi^2/df = 1.159$ ,  $p\text{-value} = 0.283$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = 0.991$ ,  
 $AGFI = 0.974$ ,  $SRMR = 0.012$ ,  $RMSEA = 0.018$

ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อ  
องค์การ (COM) ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	Loading	SE	t-value	R <sup>2</sup> หรือความ เที่ยง
AFC	0.978	0.056	17.486	0.957
AFC1	0.730	-		0.533
AFC2	0.760	0.038	18.122	0.577
AFC3	0.873	0.037	18.647	0.762
AFC4	0.864	0.036	18.753	0.747
AFC5	0.948	0.042	18.806	0.898
NOC	0.979	0.056	17.573	0.958
NOC1	0.728	-	-	0.530
NOC2	0.705	0.037	20.414	0.498
NOC3	0.850	0.036	18.700	0.723
NOC4	0.660	0.036	17.029	0.435
NOC5	0.828	0.042	17.692	0.685

$\chi^2 = 22.030$ ,  $df = 19$ ,  $\chi^2/df = 1.159$ ,  $p\text{-value} = 0.283$ , CFI = 1.000, GFI = 0.991,  
AGFI = 0.974, SRMR = 0.012, RMSEA = 0.018

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ เพื่อ  
ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองกับ  
ข้อมูลเชิงประจักษ์การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (COM) โดย  
ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปร  
สังเกตได้ มิติความผูกพันทางด้านอารมณ์ (AFC) ประกอบด้วย ข้อคำถาม AFC1, AFC2, AFC3,  
AFC4 และ AFC5 และมิติความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (NOC) ประกอบด้วย ข้อคำถาม  
NOC1, NOC2, NOC3, NOC4 และ NOC5

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การพบว่า สอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยไม่มีการตัดข้อคำถามออกจากการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (COM) จากภาพ 4.23 และตาราง 4.7 ทั้งนี้มีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 22.030 ค่า  $df$  มีค่าเท่ากับ 19 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.159 ค่า  $p$ -value มีค่าเท่ากับ 0.283 ค่าดัชนีค่า ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.018 ค่าดัชนีรากของ ค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.012 ค่าความสอดคล้องของ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.991 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.974 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่า เท่ากับ 1.000 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted--AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability--CR) ต้องมีค่า ตั้งแต่ 0.6

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีค่า AVE เท่ากับ 0.957 และค่า CR เท่ากับ 0.978 ประกอบด้วย มิติความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (AFC) มีค่า AVE เท่ากับ 0.724 และค่า CR เท่ากับ 0.922 และมีมิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มีค่า AVE เท่ากับ 0.574 และค่า CR เท่ากับ 0.870 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล การวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ ดังแสดงในภาพ 4.23 และดูตาราง 4.7

จากภาพ 4.23 และตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อ องค์การพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่าน เกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วย 2 มิติตัวแปรแฝงคือ ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (AFC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.978 และมีมิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.979 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับ องค์ประกอบรวมพบว่า NOC มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.958 ส่วน AFC มีค่าเท่ากับ 0.957 เมื่อ พิจารณาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติความผูกพันทางด้าน อารมณ์ความรู้สึก (AFC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ AFC5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมาก

ที่สุดเท่ากับ 0.948 รองลงมาคือ AFC3 มีค่าเท่ากับ 0.873, AFC4 มีค่าเท่ากับ 0.864, AFC2 มีค่าเท่ากับ 0.760 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ AFC1 มีค่าเท่ากับ 0.730 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม พบว่า  $R^2$  ตัวแปรสังเกตได้ AFC5 มีค่ามากที่สุดเท่ากับ 0.898 รองลงมาคือ AFC3 มีค่าเท่ากับ 0.762, AFC4 มีค่าเท่ากับ 0.747, AFC2 มีค่าเท่ากับ 0.577 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ AFC1 มีค่าเท่ากับ 0.533 ส่วนมิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ NOC3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.850 รองลงมา คือ NOC5 มีค่าเท่ากับ 0.828 NOC1 มีค่าเท่ากับ 0.728, NOC2 มีค่าเท่ากับ 0.705 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ NOC4 มีค่าเท่ากับ 0.660 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวมพบว่า NOC3 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.723 รองลงมาคือ NOC5 มีค่าเท่ากับ 0.685, NOC1 มีค่าเท่ากับ 0.723 NOC2 มีค่าเท่ากับ 0.498 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ NOC4 มีค่าเท่ากับ 0.435

#### การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) เป็นรายการ หรือตัวชี้วัดที่มีความแปรปรวนร่วมกันเพื่อตรวจสอบว่ารายการ หรือตัวชี้วัดเหล่านี้วัดตัวแปรเดียวกัน เกณฑ์ในวัดความตรงแบบรวมศูนย์มีข้อกำหนด 3 ประการดังนี้ (Hair, 2006; Knight, 2004)

1. น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หากค่าของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าสูงแสดงให้เห็นถึงการมีจุดศูนย์รวมร่วมกันสูง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานดูได้จากค่า Lambda-X หรือ Lambda-Y จากหัวข้อ Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

2. Average Variance Extracted (AVE) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป  
คำนวณได้จากสมการ (สุภมาศ อังศุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญญุภาณุวัฒน์,  
2548)

$$AVE = \frac{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right)}{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right) + \left( \sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

AVE = Average Variance Extracted ของแต่ละตัวแปร

$\lambda_i$  = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หรือก็คือ ค่า  
Lambda-X หรือ Lambda-Y จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ  
LISREL

$n$  = จำนวนข้อคำถามที่วัดตัวแปร

$\delta_i$  = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (Error Variance)

หรือก็คือ ค่า Theta-Delta หรือ Theta-EPS จาก Completely Standardized  
Solution ใน Output File ของ LISREL

3. ค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่  
0.6 ขึ้นไป คำนวณได้จากสมการ

$$CR = \frac{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2}{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2 + \left( \sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

CR = ค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของตัวแปร (Construct Reliability)

$\lambda_i$  = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หรือก็คือ ค่า Lambda-X หรือ Lambda-Y จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

$n$  = จำนวนข้อคำถามที่วัดตัวแปร

$\delta_i$  = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (Error Variance) หรือก็คือ ค่า Theta-Delta หรือ Theta-EPS จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL





ตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	SE	Theta-Delta	AVE	CR
TFL	IIA	0.921	0.152		
	IIB	0.939	0.119		
	INC	0.927	0.141		
	INM	0.969	0.062		
	INS	0.930	0.135	0.879	0.973
IIA	IIA1	0.871	0.241		
	IIA2	0.794	0.370		
	IIA3	0.728	0.471	0.640	0.841
IIB	IIB1	0.514	0.736		
	IIB2	0.792	0.372		
	IIB3	0.780	0.392		
	IIB4	0.872	0.240	0.565	0.834
INC	INC1	0.817	0.332		
	INC3	0.665	0.558		
	INC4	0.798	0.362	0.582	0.806
INM	INM1	0.804	0.353		
	INM2	0.818	0.330		
	INM3	0.876	0.233		
	INM4	0.870	0.242	0.582	0.806
INS	INS1	0.916	0.162		
	INS2	0.900	0.190		
	INS3	0.927	0.141		
	INS4	0.902	0.186	0.830	0.951

ตาราง 4.8 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	LAMBDA-X	Theta-Delta	AVE	CR
DIJ	DIJ1	0.798	0.363		
	DIJ2	0.670	0.552		
	DIJ3	0.922	0.150		
	DIJ4	0.767	0.412		
	DIJ5	0.950	0.098	0.685	0.915
PRJ	PRJ1	0.745	0.445		
	PRJ2	0.818	0.331		
	PRJ3	0.909	0.173		
	PRJ4	0.807	0.348		
	PRJ5	0.891	0.206	0.699	0.920
INJ	INJ1	0.812	0.340		
	INJ2	0.794	0.370		
	INJ3	0.763	0.418		
	INJ4	0.896	0.198		
	INJ5	0.845	0.286		
	INJ7	0.838	0.298		
	INJ8	0.789	0.377	0.686	0.946
	JOS	JOS1	0.865	0.253	
	JOS2	0.644	0.585		
	JOS3	0.887	0.214		
	JOS4	0.796	0.367		
	JOS5	0.539	0.709	0.575	0.948

ตาราง 4.8 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	LAMBDA-X	Theta-Delta	AVE	CR
COM	AFC	0.978	0.043		
	NOC	0.979	0.043	0.957	0.978
AFC	AFC1	0.730	0.467		
	AFC2	0.760	0.423		
	AFC3	0.873	0.238		
	AFC4	0.864	0.253		
	AFC5	0.948	0.102	0.704	0.922
NOC	NOC1	0.728	0.470		
	NOC2	0.705	0.502		
	NOC3	0.850	0.277		
	NOC4	0.660	0.565		
	NOC5	0.828	0.315	0.574	0.870

จากตาราง 4.8 สรุปภาพรวมการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ควรผ่านเกณฑ์ กำหนดคือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ค่า Average Variance Extracted ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Hair, 2006) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า Average Variance Extracted ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปทั้งหมด หลังจากทำการตัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ IIA4, INC2 และ PRJ6 ออกจากการวัดตัวแปรแฝง รายละเอียดของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่า Average Variance Extracted (AVE) และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (CR) ดังแสดงในตาราง 4.8

4.1.4 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐานของแต่ละตัวแปร

ตาราง 4.9 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL)	3.913	.720	ระดับสูง
มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA)	4.072	.731	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความ ภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา (IIA1)	3.897	.957	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว (IIA2)	4.183	.879	ระดับสูง
3. หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมที่ แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้ เกียรติ (IIA3)	4.226	.885	ระดับสูง
มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB)	4.066	.721	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านพูดคุยถึงค่านิยม และ ความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา (IIB1)	3.752	.925	ระดับสูง

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
2. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรง กล้าในเป้าหมาย (IIB2)	4.048	.897	ระดับสูง
3. ในการตัดสินใจหัวหน้างานของท่าน คำนึงถึงผลทางด้าน จริยธรรม และ ศีลธรรม (IIB3)	4.223	.846	ระดับสูง
4. หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมี ส่วนนี้ในการกิจร่วมกัน (IIB4)	4.241	.878	ระดับสูง
มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC)	3.632	.786	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน (INC1)	3.712	.977	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมี ความต้องการความสามารถ และความ ปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น (INC3)	3.509	.829	ระดับสูง
3. หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุด แข็งของท่าน (INC4)	3.677	.945	ระดับสูง
มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM)	3.894	.840	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมี ความหวัง (INM1)	3.762	.993	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่าง กระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จ ลุล่วง (INM2)	4.053	.946	ระดับสูง

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
3. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น (INM3)	3.784	.950	ระดับสูง
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจในการบรรลุต่อเป้าหมาย (INM4)	3.977	.895	ระดับสูง
มติดีการกระตุ้นให้เกิดปัญหา (INS)	3.870	.883	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม (INS1)	3.867	.913	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ปัญหา (INS2)	3.910	.996	ระดับสูง
3. หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น (INS3)	3.867	.967	ระดับสูง
4. หัวหน้างานของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการหาวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น (INS4)	3.835	.966	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) จากตาราง 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) มีค่าเฉลี่ย 3.913 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละมิติย่อยของการวัดตัวแปรพบว่า มิติตามความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มีค่าเฉลี่ย 4.072 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความ

ภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา (IIA1) มีค่าเฉลี่ย 3.897 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (IIA2) มีค่าเฉลี่ย 4.183 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ (IIA3) มีค่าเฉลี่ย 4.226 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) จากตาราง 4.9 พบว่าความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มีค่าเฉลี่ย 4.066 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านพูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา (IIB1) มีค่าเฉลี่ย 3.752 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย (IIB2) มีค่าเฉลี่ย 4.048 อยู่ในระดับสูง ในการตัดสินใจหัวหน้างานของท่านคำนึงถึงผลทางด้าน จริยธรรม และศีลธรรม (IIB3) มีค่าเฉลี่ย 4.223 อยู่ในระดับสูง และหัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีสำนึกในภารกิจร่วมกัน (IIB4) มีค่าเฉลี่ย 4.241 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าเฉลี่ย 3.632 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านใช้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน (INC1) มีค่าเฉลี่ย 3.712 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น (INC3) มีค่าเฉลี่ย 3.509 อยู่ในระดับสูง และหัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน (INC4) มีค่าเฉลี่ย 3.677 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าเฉลี่ย 3.677 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง (INM1) มีค่าเฉลี่ย 3.762 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง (INM2) มีค่าเฉลี่ย 4.053 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและตื่นเต้น (INM3) มีค่าเฉลี่ย 3.784 อยู่ในระดับสูง และหัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจในการบรรลุต่อเป้าหมาย (INM4) มีค่าเฉลี่ย 3.977 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (INS) มีค่าเฉลี่ย 3.870 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม (INS1) มีค่าเฉลี่ย 3.867 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ปัญหา (INS2) มีค่าเฉลี่ย 3.910 อยู่ในระดับสูง

หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น (INS3) มีค่าเฉลี่ย 3.867 และหัวหน้างานของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการหาวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น (INS4) ) มีค่าเฉลี่ย 3.835 อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.10 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านการ  
จัดสรรผลประโยชน์

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร ผลประโยชน์ (DIJ)	3.674	.771	ระดับสูง
1. ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านถูก จัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ1)	3.757	.853	ระดับสูง
2. การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมี ความเป็นธรรม (DIJ2)	3.707	.962	ระดับสูง
3. ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่าง เป็นธรรม (DIJ3)	3.634	.900	ระดับสูง
4. โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการ ปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก (DIJ4)	3.591	.911	ระดับสูง
5. หน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรร อย่างเป็นธรรม (DIJ5)	3.679	.822	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) จากตาราง 4.10 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) มีค่าเฉลี่ย 3.674 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ1) มีค่าเฉลี่ย 3.757 อยู่ในระดับสูง



การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม (DIJ2) มีค่าเฉลี่ย 3.707 อยู่ในระดับสูง  
 ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ3) มีค่าเฉลี่ย 3.634 อยู่ในระดับสูง  
 โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก (DIJ4) มีค่าเฉลี่ย  
 3.591 อยู่ในระดับสูง และหน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ5) มี  
 ค่าเฉลี่ย 3.679 อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.11 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ)	3.909	.755	ระดับสูง
1. ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้า งานโดยไม่มีอคติ (PRJ1)	3.925	.924	ระดับสูง
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟัง ข้อคิดเห็นจากสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้ มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ (PRJ2)	3.940	.869	ระดับสูง
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะ รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และ สมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ (PRJ3)	3.967	.883	ระดับสูง

ตาราง 4.11 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
4. หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ (PRJ4)	3.952	.851	ระดับสูง
5. ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับพนักงานทุกคนถูกกระทำอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน (PRJ5)	3.845	.883	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) จากตาราง 4.11 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) มีค่าเฉลี่ย 3.909 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ (PRJ1) มีค่าเฉลี่ย 3.925 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ (PRJ2) มีค่าเฉลี่ย 3.940 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ (PRJ3) มีค่าเฉลี่ย 3.967 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ (PRJ4) มีค่าเฉลี่ย 3.952 อยู่ในระดับสูง และในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับพนักงานทุกคนถูกกระทำอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน (PRJ5) มีค่าเฉลี่ย 3.845 อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.12 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (INJ)	3.993	.739	ระดับสูง
1. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้ วิจารณญาณ (INJ1)	4.055	.822	ระดับสูง
2. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพนับถือ และ ให้เกียรติ (INJ2)	4.080	.832	ระดับสูง
3. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน ใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน (INJ3)	4.000	.865	ระดับสูง
4. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อท่านตามข้อเท็จจริง (INJ4)	4.055	.825	ระดับสูง
5. ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน พูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการ ตัดสินใจ (INJ5)	3.887	.839	ระดับสูง
6. หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน (INJ6)	3.990	.842	ระดับสูง
7. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน มีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน (INJ7)	3.967	.895	ระดับสูง
8. หัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับ งานของท่านได้อย่างชัดเจน (INJ8)	3.910	.914	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) จากตาราง 4.12 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) มีค่าเฉลี่ย 3.993 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้วิจารณ์ญาณ (INJ1) มีค่าเฉลี่ย 4.055 อยู่ในระดับสูง เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพนับถือ และให้เกียรติ (INJ2) มีค่าเฉลี่ย 4.080 อยู่ในระดับสูง เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน (INJ3) มีค่าเฉลี่ย 4.000 อยู่ในระดับสูง เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านตามข้อเท็จจริง (INJ4) มีค่าเฉลี่ย 4.055 อยู่ในระดับสูง ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการตัดสินใจ (INJ5) มีค่าเฉลี่ย 3.887 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน (INJ6) มีค่าเฉลี่ย 3.990 อยู่ในระดับสูง เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน (INJ7) มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับสูง และหัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านได้อย่างชัดเจน (INJ8) มีค่าเฉลี่ย 3.910 อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.13 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความว่า
ความพึงพอใจในงาน (JOS)	3.878	.801	ระดับสูง
1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1)	3.945	.933	ระดับสูง
2. ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2)	4.073	1.081	ระดับสูง
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3)	3.887	.959	ระดับสูง

ตาราง 4.13 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
4. คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงาน เกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความ พึงพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก (JOS4)	3.632	.901	ระดับสูง
5. ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะ ลาออกจากงาน (JOS5)	3.852	.998	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (JOS) จากตาราง 4.13 พบว่า ความพึงพอใจในงาน (JOS) มีค่าเฉลี่ย 3.878 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ท่านพึงพอใจต่องานที่ทำเป็นอย่างมาก (JOS1) มีค่าเฉลี่ย 3.945 อยู่ในระดับสูง ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) มีค่าเฉลี่ย 4.073 อยู่ในระดับสูง ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3) มีค่าเฉลี่ย 3.887 อยู่ในระดับสูง คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก (JOS4) มีค่าเฉลี่ย 3.632 อยู่ในระดับสูง และทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน (JOS5) มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.14 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความผูกพันต่อองค์การ

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
ความผูกพันต่อองค์การ (COM)	4.179	.739	ระดับสูง
มิติตความผูกพันทางบรรทัดฐาน(NOC)	4.109	.812	ระดับสูง
มิติตความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (AFC)	4.250	.735	ระดับสูง
1. ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่ เหลืออยู่ในการทำงานกับธนาคารนี้ (AFC1)	4.055	.949	ระดับสูง
2. ท่านรู้สึกว่าเป็นปัญหาของธนาคารคือ ปัญหา ของท่านด้วย (AFC2)	4.125	.910	ระดับสูง
3. ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ ครอบครัว” ในธนาคารแห่งนี้ (AFC3)	4.311	.792	ระดับสูง
4. ธนาคารนี้มีความหมายมากสำหรับท่าน (AFC4)	4.396	.788	ระดับสูง
5. ท่านรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้ (AFC5)	4.363	.842	ระดับสูง
6. แม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้แต่ท่านก็จะ ไม่ลาออกจากธนาคารในเวลานี้ (NOC1)	4.005	1.119	ระดับสูง
7. ท่านจะรู้สึกผิดหากจะลาออกจากธนาคาร ในเวลานี้ (NOC2)	3.895	1.105	ระดับสูง
8. ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร (NOC3)	4.386	.800	ระดับสูง

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความว่า
9. ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะ ท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานใน ธนาคารนี้ (NOC4)	3.960	.953	ระดับสูง
10. ท่านรู้สึกว่าการธนาคารนี้มีบุญคุณต่อท่าน เป็นอย่างมาก (NOC5)	4.298	.929	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องของความผูกพันต่อองค์กร (COM) จากตาราง 4.14 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร (COM) มีค่าเฉลี่ย 4.179 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละมิติย่อยของการวัดตัวแปรพบว่า มิติความผูกพันทางด้าน อารมณ์ความรู้สึก (AFC) มีค่าเฉลี่ย 4.250 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับธนาคารนี้ (AFC1) มีค่าเฉลี่ย 4.055 อยู่ในระดับสูง ท่านรู้สึกว่าเป็นปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของท่านด้วย (AFC2) มีค่าเฉลี่ย 4.125 อยู่ในระดับสูง ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในธนาคารแห่งนี้ (AFC3) มีค่าเฉลี่ย 4.311 อยู่ในระดับสูง ธนาคารนี้มีความหมายมากสำหรับท่าน (AFC4) มีค่าเฉลี่ย 4.396 อยู่ในระดับสูง และท่านรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้ (AFC5) มีค่าเฉลี่ย 4.363 อยู่ในระดับสูง มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มีค่าเฉลี่ย 4.109 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถามพบว่า แม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้แต่ท่านก็จะไม่ลาออกจากธนาคารในเวลานี้ (NOC1) มีค่าเฉลี่ย 4.005 อยู่ในระดับสูง ท่านจะรู้สึกผิดหากจะลาออกจากธนาคารในเวลานี้ (NOC2) มีค่าเฉลี่ย 3.895 อยู่ในระดับสูง ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร (NOC3) มีค่าเฉลี่ย 4.386 อยู่ในระดับสูง ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้ (NOC4) มีค่าเฉลี่ย 3.960 อยู่ในระดับสูง และท่านรู้สึกว่าการธนาคารนี้มีบุญคุณต่อท่านเป็นอย่างมาก (NOC5) มีค่าเฉลี่ย 4.298 อยู่ในระดับสูง

#### 4.1.5 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐาน

โดยวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์โมเดล สมการโครงสร้างหลังการปรับ แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ความพึงพอใจในงาน (JOS) ความผูกพันต่อองค์การ (COM) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) การปรับโมเดลเพื่อให้กรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อน (Error variance) มีความสัมพันธ์กันได้ตามความเป็นจริง ค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันรายละเอียดของการวิเคราะห์ ดังแสดงในภาพ 4.24 และดูตาราง

4.15





ตาราง 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ค่าความผิดพลาดมาตรฐาน และค่า t-value โมเดลสมการ  
โครงสร้างหลังจากปรับโมเดลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของ  
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ  
ต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อ  
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ (n = 399)

Path Diagram	Path Coefficients	Standard Errors	t-value
LAMBDA-Y			
JOS → JOS1	0.856	-	-
JOS → JOS2	0.736**	0.067	11.856
JOS → JOS3	0.730**	0.045	15.473
JOS → JOS4	0.829**	0.048	15.597
JOS → JOS5	0.659**	0.064	10.290
COM → AFC	0.966	-	-
COM → NOC	0.848**	0.062	11.018
LAMBDA-X			
DIJ → DIJ1	0.852**	0.047	15.369
DIJ → DIJ2	0.680**	0.046	14.200
DIJ → DIJ3	0.830**	0.046	16.236
DIJ → DIJ4	0.790**	0.048	15.147
DIJ → DIJ5	0.934**	0.038	20.265
PRJ → PRJ1	0.801**	0.040	18.193
PRJ → PRJ2	0.834**	0.039	18.658
PRJ → PRJ3	0.793**	0.039	18.007
PRJ → PRJ4	0.789**	0.039	17.343
PRJ → PRJ5	0.814**	0.040	17.951
INJ → INJ1	0.844**	0.036	19.272
INJ → INJ2	0.817**	0.035	19.195

ตาราง 4.15 (ต่อ)

Path Diagram	Path Coefficients	Standard Errors	t-value
LAMBDA-X			
INJ → INJ3	0.783**	0.039	17.431
INJ → INJ4	0.889**	0.034	21.680
INJ → INJ5	0.843**	0.039	18.364
INJ → INJ6	0.905**	0.036	21.030
INJ → INJ7	0.901**	0.040	20.314
INJ → INJ8	0.890**	0.041	20.006
TFL → IIA	0.899**	0.035	20.345
TFL → IIB	0.842**	0.031	19.812
TFL → INC	0.847**	0.033	20.396
TFL → INM	0.897**	0.034	21.898
TFL → INS	0.907**	0.038	21.093
BETA			
JOS → COM	0.613**	0.147	4.162
GAMMA			
TFL → JOS	0.180*	0.089	2.027
TFL → COM	0.322*	0.161	2.002
DIJ → JOS	0.328**	0.081	4.027
DIJ → COM	0.248*	0.126	1.969
PRJ → JOS	0.564*	0.237	2.377
PRJ → COM	-0.723	0.535	-1.352
INJ → JOS	-0.289	0.188	-1.538
INJ → COM	0.334	0.407	0.821

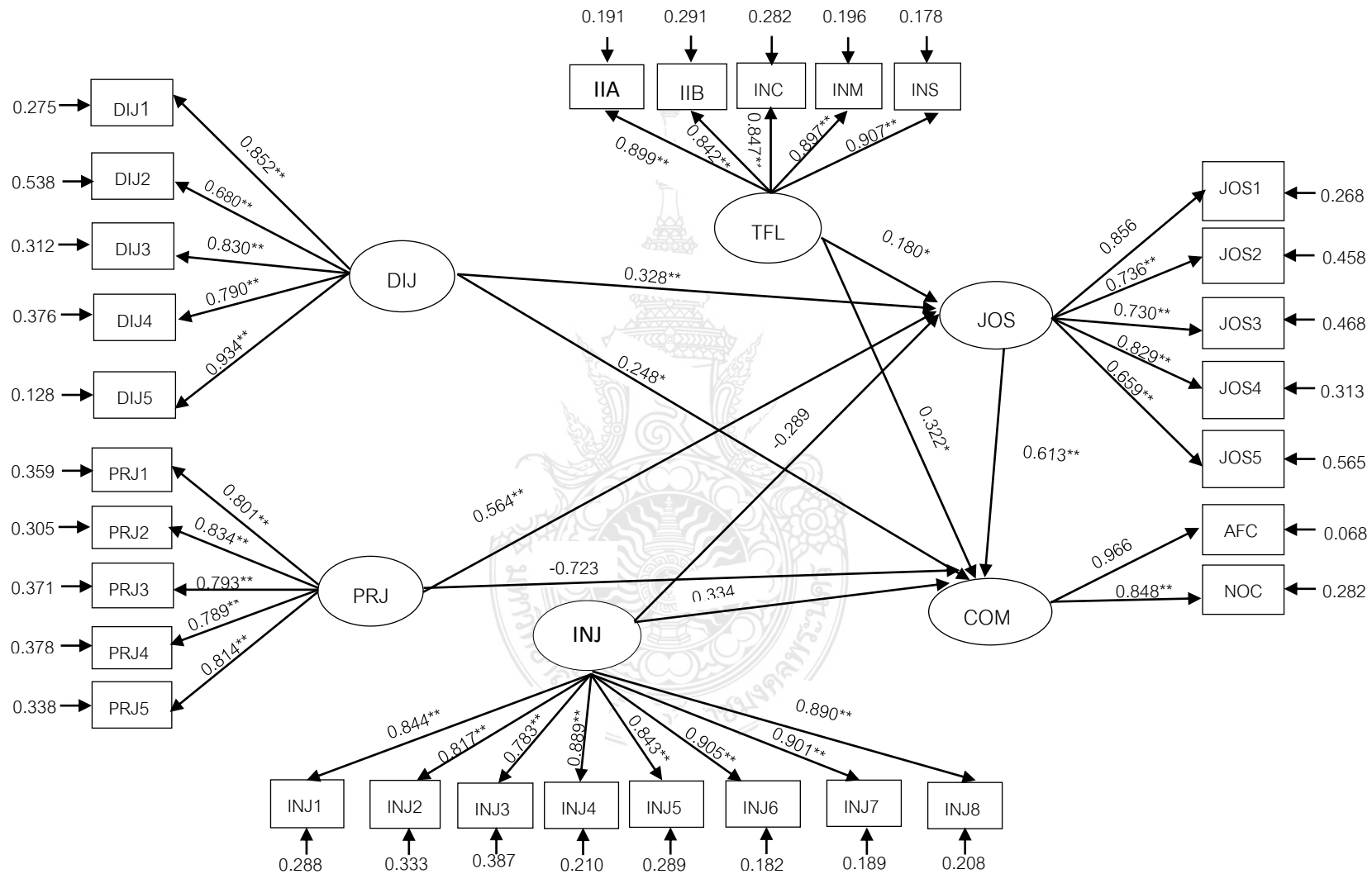
หมายเหตุ: Path Diagram คือ แผนภาพเส้นทาง

Path Coefficients คือ สัมประสิทธิ์เส้นทาง

\*หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $1.960 \leq t\text{-value} < 2.576$ )

\*\*หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t\text{-value} \geq 2.576$ )

ภาพ 4.24 โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่



$\chi^2 = 122.330$ ,  $df = 150$ ,  $\chi^2/df = 0.815$ ,  $p\text{-value} = 0.952$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = 0.980$ ,  $AGFI = 0.938$ ,  $RMSEA = 0.000$

จากตาราง 4.15 และภาพ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลสมการโครงสร้าง หลังการปรับ (Modified Model) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 122.330 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 150 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.952 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า .05 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.815 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2 เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.980 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.938 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.000 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นหลังการปรับ (Modified Model) แสดงปัจจัยที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ขอนำเสนอเป็นสองส่วน คือ ส่วนขององค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกกับตัวแปรแฝงภายนอก (LAMBDA-X) และ (2) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (LAMBDA-Y) และส่วนของโครงสร้างประกอบด้วย (1) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน (GAMMA) และ (2) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (BETA) ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.15 และภาพ 4.24

1. ผลการวิเคราะห์ในส่วนของโมเดลการวัดของโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นหลังการปรับแสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่

- ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกกับตัวแปรแฝงภายนอก การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอรายละเอียดของผลการพิจารณาตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญของตัวแปรแฝงภายนอกในที่นี้คือ ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ1) การจ่ายค่าตอบแทนในการ

ปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม (DIJ2) ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ3) โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก (DIJ4) และหน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ5)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่าตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ได้มากที่สุดคือ หน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.934 รองลงมาคือ ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.852 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.830 โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก (DIJ4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.790 และน้อยที่สุด คือ การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม (DIJ2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.680

ตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ (PRJ1) หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ (PRJ2) หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ (PRJ3) หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ (PRJ4) และในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับพนักงานทุกคนถูกกระทำอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน (PRJ5)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ได้มากที่สุดคือ หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ (PRJ2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.834 รองลงมาคือ หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ (PRJ3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.814 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ (PRJ1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.801 หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ (PRJ3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.793 และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานของท่านชี้แจงการ

ตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ (PRJ4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.789

การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อย คือ เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้วิจารณ์ญาณ (INJ1) เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพนับถือ และให้เกียรติ (INJ2) เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน (INJ3) เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านตามข้อเท็จจริง (INJ4) ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการตัดสินใจ (INJ5) หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน (INJ6) เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน (INJ7) และหัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านได้อย่างชัดเจน (INJ8)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่าตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ได้มากที่สุดคือ หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน (INJ6) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.925 รองลงมาคือ เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน (INJ7) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.921 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ หัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านได้อย่างชัดเจน (INJ8) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.890 เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านตามข้อเท็จจริง (INJ4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.889 เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้วิจารณ์ญาณ (INJ1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.844 ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการตัดสินใจ (INJ5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.843 เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพนับถือ และให้เกียรติ (INJ2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.817 และน้อยที่สุดคือ เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน (INJ3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.783

ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) มีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มิติการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (INS)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ได้มากที่สุดคือ มิติการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (INS) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.907 รองลงมาคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.899 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.897 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.847 และน้อยที่สุดคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.842

- ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน

ตัวแปรแฝงภายในความพึงพอใจในงาน (JOS) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อย คือ ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1) ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3) คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS4) และทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน (JOS5)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) ได้มากที่สุดคือ ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.856 รองลงมาคือ คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.829 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.736 ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.730 และน้อยที่สุดคือ ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน (JOS5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.659

ตัวแปรแฝงภายในความผูกพันต่อองค์การ (COM) โดยมีมิติองค์ประกอบของ ตัวแปรย่อย คือ ความผูกพันต่อองค์การมิติความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (AFC) และมิติ ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (COM) ได้มากที่สุดคือ มิติ ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (AFC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.966 รองลงมา คือ มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.848

2. ผลการวิเคราะห์ในส่วนของโมเดลโครงสร้างของโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นหลัง การปรับแสดงองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่

- ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝง ภายใน การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายในของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) และตัวแปรแฝงความผูกพัน ต่อองค์การ (COM)

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝง ภายในความพึงพอใจในงาน (JOS) และตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (COM) พบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ (PRJ) ต่อ ความพึงพอใจในงาน (JOS) มีค่ามากที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 0.564 รองลงมาคือ สัมประสิทธิ์ เส้นทางระหว่างตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ต่อความผูกพันต่อ องค์การ (COM) โดยมีค่าเท่ากับ 0.334 สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรม ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ต่อความพึงพอใจในงาน (JOS) โดยมีค่าเท่ากับ 0.328 สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ต่อความ ผูกพันต่อองค์การ (COM) โดยมีค่าเท่ากับ 0.322 สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรการรับรู้ ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ต่อความผูกพันต่อองค์การ (COM) โดยมีค่า เท่ากับ 0.248 สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ต่อความพึงพอใจในงาน (JOS) โดยมีค่าเท่ากับ 0.180 สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปร การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ต่อความพึงพอใจในงาน (JOS) โดยมีค่าเท่ากับ



-0.289 ตามลำดับ และน้อยสุดคือ สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ต่อความผูกพันต่อองค์กร (COM) โดยมีค่าเท่ากับ -0.723

- ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายใน ซึ่งมีตัวแปรเดียวพบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS) ต่อความผูกพันต่อองค์กร (COM) มีค่าเท่ากับ 0.613



ตาราง 4.16 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ  
ของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน  
และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตรสำนักงานใหญ่

ตัวแปรผล ตัวแปรสาเหตุ	JOS			COM		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TFL	0.180*	-	0.180*	0.322*	0.110*	0.432**
	(0.089)	-	(0.089)	(0.161)	(0.056)	(0.166)
DIJ	0.328**	-	0.328**	0.248*	0.201**	0.449**
	(0.081)	-	(0.081)	(0.126)	(0.058)	(0.133)
PRJ	0.564*	-	0.564*	-0.723	0.346*	-0.378
	(0.237)	-	(0.237)	(0.535)	(0.191)	(0.464)
INJ	-0.289	-	-0.289	0.334	-0.177	0.157
	(0.188)	-	(0.188)	(0.407)	(0.134)	(0.370)
JOS	-	-	-	0.613**	-	0.613**
	-	-	-	(0.147)	-	(0.147)
ตัวแปรสังเกตได้	IIA	IIB	INC	INM	INS	DIJ1
ความเที่ยง	0.809	0.709	0.718	0.804	0.822	0.725
ตัวแปรสังเกตได้	DIJ2	DIJ3	DIJ4	DIJ5	PRJ1	PRJ2
ความเที่ยง	0.462	0.688	0.624	0.872	0.641	0.695
ตัวแปรสังเกตได้	PRJ3	PRJ4	PRJ5	INJ1	INJ2	INJ3
ความเที่ยง	0.629	0.622	0.662	0.712	0.667	0.613
ตัวแปรสังเกตได้	INJ4	INJ5	INJ6	INJ7	INJ8	JOS1
ความเที่ยง	0.790	0.711	0.818	0.811	0.792	0.732
ตัวแปรสังเกตได้	JOS2	JOS3	JOS4	JOS5	AFC	NOC
ความเที่ยง	0.542	0.532	0.687	0.435	0.932	0.718
ตัวแปรแฝงภายใน		JOS			COM	
R <sup>2</sup>		0.540			0.361	
$\chi^2=122.330$ , $df=150$ , $\chi^2/df=0.815$ , $p\text{-value}=0.952$ , $GFI=0.980$ , $AGFI=0.938$ , $NFI=0.997$ , $NNFI=1.002$ , $CFI=1.000$ , $RMSEA=0.000$ , $RMR=0.016$ , $SRMR=0.020$ , $CN=616.925$						

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของหัวหน้างาน (TFL) จากตาราง 4.16 พบว่ามีติการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (INS) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.822 รองลงมาคือ มิตีความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.809 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ มิตีการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.804 มิตีการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.718 และน้อยที่สุดคือ มิตีความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.709

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรม ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) พบว่า หน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ5) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.872 รองลงมาคือ ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.725 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม (DIJ3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.688 โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก (DIJ4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.624 และน้อยที่สุดคือ การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม (DIJ2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.462

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง การรับรู้ความยุติธรรม ด้านกระบวนการ (PRJ) พบว่าหัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ (PRJ2) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.695 รองลงมาคือ ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับพนักงานทุกคนถูกกระทำอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน (PRJ5) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.662 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ (PRJ1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.641 หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ (PRJ3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.629 และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ (PRJ4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.622

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงการรับรู้ความยุติธรรม ด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) พบว่า หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน (INJ6) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.818 รองลงมาคือ เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน (INJ7) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.811 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกันได้แก่ หัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านได้อย่าง

ชัดเจน (INJ8) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.792 เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติ ต่อท่านตามข้อเท็จจริง (INJ4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.790 เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้วิจารณญาณ (INJ1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.712 ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการตัดสินใจ (INJ5) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.711 เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่าน ด้วยความเคารพนับถือ และให้เกียรติ (INJ2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.667 และน้อยที่สุด คือ เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน (INJ3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.613

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) พบว่า ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.732 รองลงมาคือ คนส่วนมากที่ท่านทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.687 ที่เหลือมีค่าใกล้เคียงกัน ได้แก่ ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากการที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.542 ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.532 และน้อยที่สุด คือ ทุกคนที่ท่านทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากการ (JOS5) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.435

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) พบว่า มิติความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (AFC) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.932 และน้อยที่สุดคือ มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.718

เมื่อพิจารณาค่า  $R^2$  พบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS) ถูกอธิบายด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (TFL) ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร ผลประโยชน์ (DIJ) ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) และตัวแปรการรับรู้ ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) ได้ร้อยละ 54.00 และตัวแปร ความผูกพันต่อองค์การถูก อธิบายด้วยตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ตัวแปรการรับรู้ความ ยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (DIJ) ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (INJ) และตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS) ได้ร้อยละ 36.10

#### 4.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตาราง 4.16 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของเส้นทางอิทธิพลระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานตามลำดับดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.189 ดังนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.322 ดังนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.328 ดังนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.564 ดังนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ  $-0.289$  ดังนั้น ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ  $0.248$  ดังนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 7 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ  $-0.723$  ดังนั้น ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 8 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ  $0.334$  ดังนั้น ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 9 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ  $0.613$  ดังนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H2	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H3	การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H4	การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H5	การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H6	การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H7	การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H8	การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H9	ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 4.2 อภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผล โดยแบ่งกลุ่มการอภิปรายออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การอภิปรายผลสำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และการอภิปรายผลสำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 4.2.1 การอภิปรายผลสำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

- ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.613 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yurchisin, Park and O'Brien (2010), Aghdasi, Kiamanesh and Ebrahim (2011), Katsikea, Theodosiou, Perdikis and Kehagias (2011) และ Zeinabadi and Salehi (2011) และเป็นไปตามทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1975) กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับการที่พนักงานมีความรู้สึกที่เป็นบวกต่องานที่ทำ เกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ทำงานในองค์การอย่างมีความสุข และเมื่อพนักงานทำงานในองค์การอย่างมีความสุขมักไม่คิดจะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ ส่งผลให้ไม่คิดจะลาออกจากองค์การ แม้ว่าจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้ และรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นั่นคือพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การนั่นเอง ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย

- การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.564 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nadiri and Tanova (2010), Sieger, Bernhard and Frey (2011) และ Heponiemi et al (2011) และเป็นไปตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1965) กล่าวคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานได้รับการพิจารณาผลงานจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่ทำเป็นอย่างมาก การที่หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานส่งผลให้พนักงานส่วนใหญ่ที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า



หากพนักงานได้รับความยุติธรรมด้านกระบวนการที่สูงขึ้น ก็จะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานในระดับที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

- การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.328 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nadiri and Tanova (2010), Heponiemi et al (2011) และ Sieger, et al. (2011) และเป็นไปตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1965) กล่าวคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องการจัดสรรภาระงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานไม่คิดจะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และได้รับการจัดสรรรางวัลอย่างเป็นธรรมจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานได้รับความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ที่สูงขึ้น ก็จะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย

- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.322 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bushra, Usman, and Naveed (2011), Nordin (2012), Zehir, Sehitoglu, and Erdogan (2012), Selamat, Nordin, and Adnan (2013) และ Kim and Kim (2014) และเป็นไปตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1995) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานเกี่ยวข้องกับการที่หัวหน้างาน เน้นความสำคัญของการมีสำนึกในภารกิจที่ต้องกระทำร่วมกันกับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การที่หัวหน้างานมีการสอนงาน ฝึกฝนงานให้พนักงาน และช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาจุดแข็งของตัวเอง ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมีความสุขที่ได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานให้กับองค์การ การที่หัวหน้างานมีการจูงใจให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจให้เห็นความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าปัญหาขององค์การคือ ปัญหาของเขา ด้วยทำให้เกิดความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานรับรู้และสัมผัสถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานที่สูงขึ้น ก็จะส่งผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย

- การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.248 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Heponiemi et al (2011), Sieger, et al. (2011) และ สุวิมล สุริยวงศ์ (2554) และเป็นไปตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1965) กล่าวคือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องการจัดสรรภาระงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมีความสุขที่ได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับองค์กร การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และได้รับการจัดสรรรางวัลอย่างเป็นธรรมจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกว่าองค์กรมีบุญคุณต่อเขา ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานได้รับความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ที่สูงขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย

- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.189 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Albion and Gagliardi (2007), Bushra, et al.(2011), Cetin, Karabay and Efe (2012) และ Munir, Rahman, Malik and Ma'amor (2012) และเป็นไปตามทฤษฎี ของ Bass and Avolio (1995) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน เกี่ยวข้องกับการที่หัวหน้างานมีการแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้กับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำอยู่ การที่หัวหน้างานทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในการที่ได้มาร่วมงานกับเขา ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่ทำเป็นอย่างมาก และไม่คิดจะลาออกจากงาน ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานรับรู้ และสัมผัสถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานที่สูงขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย

#### 4.2.2 การอภิปรายผลสำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

- การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sareshkeh, Ghaziani, and Tayebi (2012) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มีอายุตำแหน่งปัจจุบัน และอายุงาน 1-5 ปี เป็นกลุ่มที่ยังมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจเป็นเพราะต้องการเรียนรู้ และหา

ประสบการณ์ไปเรื่อย ๆ ประกอบกับยังมีโอกาสในการลาออกจากงานเพื่อหางานใหม่ จึงยังไม่มี ความผูกพันต่องานที่ทำมากนัก การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์จึงไม่ส่งผลต่อความ พึงพอใจในงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุเกศ อัจฉิมานูร (2551) ที่ทำการศึกษาความ พึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่อยู่ในช่วง อายุที่สูงกว่า มีระดับความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุที่น้อยกว่า

- การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sareshkeh, et al.(2012) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มีอายุ ตำแหน่งปัจจุบัน และอายุงาน 1-5 ปี ยังมีโอกาสในการลาออกจากงานเพื่อหางานใหม่ เพื่อหา ประสบการณ์ จึงยังไม่มี ความผูกพันต่อองค์การมากนัก การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จึงไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐนันท์ โชติอาภรณ์ (2549) ที่ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉัตรปารี อยู่เย็น (2012) ที่ศึกษา เกี่ยวกับแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนบุรีพบว่า บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 29 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์การ ในด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานน้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุมากกว่า 29 ปีขึ้นไป - 59 ปี และบุคลากรที่มีอายุมากกว่า 29 ปีขึ้นไป - 39 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์การ ในด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานน้อยกว่า บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 49 ปีขึ้นไป - 59 ปี

- การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sareshkeh, et al. (2012) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มีอายุ ตำแหน่งปัจจุบัน และอายุงาน 1-5 ปี ยังมีโอกาสในการลาออกจากงานเพื่อหางานใหม่ เพื่อหา ประสบการณ์ จึงยังไม่มี ความผูกพันต่อองค์การมากนัก การรับรู้ความยุติธรรมด้านการ ปฏิสัมพันธ์จึงไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐนันท์ โชติอาภรณ์ (2549) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การ

สูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉัตรปารี อยู่เย็น (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 29 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานน้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุมากกว่า 29 ปีขึ้นไป - 59 ปี และบุคลากร ที่มีอายุมากกว่า 29 ปีขึ้นไป - 39 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กร ในด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานน้อยกว่า บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 49 ปีขึ้นไป - 59 ปี



## บทที่ 5

### สรุปผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ เพื่อสรุปผลการศึกษาทั้งหมด ให้เกิดความกระชับง่ายต่อการอ่าน และทำความเข้าใจ พร้อมกับการอภิปรายผลการวิจัย ในประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้เห็นทัศนะของผู้วิจัยที่มีต่อประเด็นเหล่านี้ และในท้ายที่สุดเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 399 ราย ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงาน 4-7 มีอายุตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี และมีอายุงาน 1-5 ปี พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ภาพรวมโดยเฉลี่ยมีระดับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง และมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง

#### 5.1.2 การสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยเรียงตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และ (3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และ (3) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีโดยมีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 122.230 ที่องศาอิสระ ( $df$ ) มีค่าเท่ากับ 150 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.815 ค่าความน่าจะเป็น ( $p$ -value) มีค่าเท่ากับ 0.952 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.016 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.980 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.938 และค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัยมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ โดยผู้วิจัยประมวลผลการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะ ประเด็นต่าง ๆ ออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ และ ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

โดยสรุป ผลการวิจัยผู้วิจัยเสนอแนะให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ส่งเสริมให้หัวหน้างานของธนาคารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม โดยเน้นความยุติธรรมด้านกระบวนการ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และพัฒนาภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน โดยใช้วิธีการฝึกอบรม (Training) หรือรับการฝึกสอนในระดับ ตัวต่อตัว (Coaching) หรือใช้ผู้ให้คำปรึกษา หรือพี่เลี้ยง (Mentoring) ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร ควรมุ่งเน้นพัฒนาหัวหน้างานให้มีภาวะความเป็นผู้นำทั้ง 5 มิติคือ

- มิติการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หรือคุณสมบัติการมี บารมี หัวหน้างานของธนาคารต้องแสดงออกถึงการมุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วน ตน ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาร่วมงานด้วย
- มิติการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หัวหน้างานของ ธนาคารต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพฤติกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมาตรฐาน ทางศีลธรรม และจรรยาบรรณที่สูงส่ง ต้องสร้างอิทธิพลต่อแนวความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาใน เรื่องค่านิยม และความเชื่อ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายของ องค์กร เน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ
- มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หัวหน้างานของธนาคาร ควร แสดงออกให้เห็นถึงความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล สามารถ จดจำเรื่องราวสำคัญ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ดี หัวหน้างานต้องมีเวลาในการสอนงาน และฝึกฝนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่ให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หัวหน้างานของธนาคาร ควร

แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่า ความหมาย และความสำคัญของงานที่เขาทำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความคาดหวังที่สูงขึ้น มีความสามารถในการเร่งเร้า และบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน

- มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา หัวหน้างานของธนาคารควรแสดงออกถึงการส่งเสริม หรือกระตุ้นให้กำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมในเรื่องของควมมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ควรมุ่งเน้นให้หัวหน้างานปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่มีอคติ เอาใจใส่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ตลอดจนความคิดที่สอดคล้อง และความคิดที่ขัดแย้งอย่างเป็นธรรม มีการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจในการทำงาน มีการชี้แจง และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ และพนักงานทุกคนได้มีโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน

3. ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ควรมุ่งเน้นการจัดสรรตารางในการปฏิบัติหน้าที่ การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน การจัดสรรภาระงาน การพิจารณาการให้รางวัลจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของพนักงานให้มีความเป็นธรรมสอดคล้องเท่าเทียมกันทุกคน

#### 5.2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จำนวน 6 สมมติฐาน จาก 9 สมมติฐาน ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรทำการวิจัยซ้ำโดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกันนี้กับพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้ครอบคลุมทั่วทุกภาคของประเทศ และนำมาเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัย

2. ควรมีการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ อาทิเช่น ภาวะของผู้นำแบบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในโครงสร้างขององค์การของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ถือใช้อยู่ในปัจจุบัน และปัจจัยเสริมอื่น ๆ ที่นอกเหนือที่ระบุไว้



## บรรณานุกรม

- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. มปป. **เท่าเทียม ไม่ได้หมายความว่า “ยุติธรรม”**. [ออนไลน์] หนังสือพิมพ์แนวหน้า คอลัมน์การเมือง ขอคิดด้วยคน. เข้าถึงได้จาก <http://www.naewna.com/politic/columnist/4922>, 10 พฤษภาคม 2557.
- ฉัตรปวีร์ อยู่เย็น. (2549). "แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี." *RMUTT Global Business and Economics Review*. Vol.7, No.2 (November) : 201-215.
- ชูชัย สมितिไกร (2543). **แนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม. วารสารเพิ่มผลผลิต**. 2543, ฉบับที่ 3 : หน้า 43-45.
- ณรงควิทย์ แสนทอง ( 2547). **กล้าเปลี่ยนแปลง**. ซีเอ็ดยูเคชั่น, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. ซีเอ็ดยูเคชั่น, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐนันท์ โชติอาภรณ์. 2549. **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ณัฐยา สินตระการผล (2555). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, กรุงเทพมหานคร.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2554). **รายงานการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปีบัญชี 2554**. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.baac.or.th/csr2011/files/csr-annual-acc2011.pdf>, 5 เมษายน 2557.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2557). **"แผนธุรกิจที่สำคัญ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีบัญชี 2557"**. กลุ่มงานผลิตเอกสาร ฝ่ายอำนวยการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา)
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2557). **"แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนธุรกิจ ประจำปีบัญชี 2557"**. กลุ่มงานผลิตเอกสาร ฝ่ายอำนวยการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา)
- นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542). **โมเดลลิสม์เรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- นิติพล ภูตะโชติ (2556). **พฤติกรรมองค์การ**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญพัน ดอกไธสง (2539). **การจัดการองค์การ**. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ประภาพร คำฟู (2551). **ความผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง**. การค้นคว้าแบบอิสระ. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และ สมชาติ สว่างเนตร (2535). **การวิเคราะห์เส้นโยงด้วยลิสเรล : สถิติสำหรับนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคมและพฤติกรรม**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, กรุงเทพมหานคร.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2537). **องค์การและการบริหารจัดการ**. บริษัท ไอดีซี พีริเมียร์ จำกัด, นนทบุรี.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2553). **แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน**. หจก.วี.เจ.พรินติ้ง, กรุงเทพมหานคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554). **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- รุ่งโรจน์ อรรถานินธิ (2554). **การสร้าง ความผูกพันของพนักงานในองค์กร**. เอกซาร์เซ็นเตอร์, กรุงเทพมหานคร.
- วินัย ไชยทอง (2547). **พฤติกรรมองค์การ**. บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, กรุงเทพมหานคร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, กรุงเทพมหานคร.
- วัลลภ ลำพาย (2547). **เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์**. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย นิรัญกิตติ และ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, กรุงเทพมหานคร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ กรรณิการ์ สุขเกษม ไศภิต ผ่องเสรี และ ถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์ (2549).

**แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS.**

สามลดา, กรุงเทพมหานคร.

สุภมาศ อังศุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ (2548). เอกสาร

**ประกอบการ อบรมการใช้โปรแกรมลิสเรล: โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัยทาง**

**พฤติกรรมศาสตร์และ สังคมศาสตร์ รุ่นที่ 6. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,**

กรุงเทพมหานคร.

สุพานี สถุษาภิรมย์ (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

กรุงเทพมหานคร.

สุวิมล ตีรพานันท์ (2548). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ.**

พิมพ์ครั้งที่ 5. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

สุวิมล สุริย์วงศ์ (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์การ ความ**

**ผูกพันองค์การ และการรับรู้พฤติกรรมด้านการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน :**

**กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

สุเกศ อัจฉิมานกูร (2551). **ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร**

**และสหกรณ์การเกษตร. การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจ**

**และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก**

[http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/SummaryPlan11\\_thai.pdf](http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/SummaryPlan11_thai.pdf), 5

เมษายน 2557.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ.** สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

Adams, J. (1963). "Toward an understanding of inequity." *Journal of Abnormal and Social*

*Psychology.* 67 : 422– 436.

Adams, J.S. (1965). "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in*

*Experimental Social Psychology.* 2 : 267-299.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Agarwal, S., and Ramaswami, S. (1993). "Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model." *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 13 : 49–70.
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., and Ebrahim, A. N. (2011). "Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job Satisfaction." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 29 : 1965-1976.
- Albion, M. J., and Gagliardi, R. E. (2007). **A study of transformational leadership, organisational change and job satisfaction**. Paper presented at the Proceedings of the 7th Industrial & Organisational Psychology Conference and 1st Asia Pacific Congress on Work and Organisational Psychology, 28 June - 1 July 2007. Adelaide, Australia.
- Aldag, R. J., and Kuzuhara, L. W. (2002). **Organizational behavior and management: An integrated skills approach**. Cincinnati, OH : South-Western Thomson Learning.
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., and Akçin, K. (2013). "Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 99 : 274-281.
- Armutlulu, I. H., and Noyan, F. (2011). "A Multilevel Model Of Organizational Commitment." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 30 : 2139-2143.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model." *Journal of organizational Behavior*. 23(3) : 267-285.
- Atak, M. (2011). "A research on the relation between organizational commitment and learning organization." *African Journal of Business Management*. 5(14) : 5612-5616.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004). "Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance." *Journal of Organizational Behavior*. 25 : 951–968.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. [Online] Available : [http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/bass\\_transformational.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/bass_transformational.htm), August 29, 2014.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 3<sup>rd</sup> ed. Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1) : 9-32.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire – 5x short form*. Redwood : Mind Garden.
- Bilgin, N., and Demirer, H. (2012). "The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 51 : 470-473.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. SAGE Publications, California.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., and Frey, D. (2013). "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance : A multilevel mediation model of trust." *The Leadership Quarterly*. 24(1) : 270-283.
- Bono, J. E., and Judge, T. A. (2003). "Self-concordance at work : Toward understanding the motivational effects of transformational leaders." *Academy of Management Journal*. 46 : 554–571.
- Bushra, F., Usman, A., and Naveed, A. (2011). "Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)." *International Journal of Business and Social Science*. 2(18) : 261-267.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Çetin, M., Karabay, M. E., and Efe, M. N. (2012). "The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: The case of Turkish banks." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58 : 227-235.
- Cohen, R. (1987). *Distributive justice: Theory and research*. Social Justice Research. 1(1) : 19-40.
- Cranny, C., Smith, P., and Stone, E. (Eds.). (1992). *Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books, New York.
- Davis, E., and Ward, E. (1995). "Health benefit satisfaction in the public and private sectors: The role of distributive and procedural justice." *Public Personnel Management*. 24(3) : 255-270.
- De Jong, J. P. J. and Hartog, D. N. D. (2007). "How leaders influence employees' innovative behavior." *European Journal of Innovation Management*. 10(1) : 41-64.
- DeConinck, J. B., Stilwell, C. D., and Brock, B. A. (1996). "A construct validity analysis of scores on measures of distributive justice and pay satisfaction." *Educational and Psychological Measurement*. 56(6) : 1026-1036.
- DeConinck, J. B., and Stilwell, C. D. (2004). "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions." *Journal of Business Research*. 57(3) : 225-231.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Dinickei, A., and Brian K. Williams. (2552). *องค์การและการจัดการ = Management 3/e*. แปลและเรียบเรียงโดย กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์ และคณะ. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), กรุงเทพมหานคร.
- Dundar, T., and Tabancali, E. (2012). "The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 46 : 5777-5781.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications, London.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Folger, R. (1987). "Distributive and procedural justice in the workplace." **Social Justice Research**. 1 : 143– 159.
- Folger, R., and Konovsky, M. A.,. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions." **The Academy of Management Journal**. Vol. 32(1) : 115-130.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shacha, M. (2006). "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership." **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 18(6) : 469-481.
- Gill, A. S. (2008). "The role of trust in employee–manager relationship." **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 20(1) : 98–103.
- Golob, T. F. (2003). Structural equation modeling for travel behavior research. **Transportation Research Part B: Methodological**. 37(1) : 1-25.
- Gonzalez, T. F., and Guillen, M. (2008). "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment." **Journal of Business Ethics**. 78(3) : 401-414.
- Greenberg, J. and Robert A. Baron. (2003). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 8<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Greenberg, J. and Robert A. Baron. (2003b). **Behavior in organization: Understanding and managing the liuman side of work**: 9<sup>th</sup> ed. Allyn & Bacon inc, Massachusette.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In J. Greenberg & R. Cohen (Eds.). **Equity and justice in social behavior**. 389– 435. Academic Press, New York.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow." **Journal of Management**. 16(2) : 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). "Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice." **Research in organizational behavior**. 12(1) : 111-157.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Guleryuz, G., Guney, S., Aydın, E. M., and Asan, Ö. (2008). "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey." *International Journal of Nursing Studies*. 45(11) : 1625-1635.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoglu-Aygun, Z., and Hirst, G. (2013). "Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?." *Journal of Business Research*. 66(11) : 2269-2278.
- Hackman & Oldham. (1975). "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 60 : 159–170.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Hambrick, D. C. (1989). "Putting top managers back in the strategy picture." *Strategic Management Journal*. 10 : 5–15.
- Hamidifar, F. (2009). "A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at Islamic Azad University branches in Tehran, Iran." *AU-GSB e-Journal*. 3 :1-13.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonen, A., Kuusio, H., Noro, A., Finne-Soveri, H., et al. (2011). "The effects of ownership, staffing level and organisational justice on nurse commitment, involvement, and satisfaction: A questionnaire study." *International Journal of Nursing Studies*. 48(12) : 1551-1561.
- Hon, A. H. Y., and Lu, L. (2010). "The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry." *International Journal of Hospitality Management*. 29(4) : 669-676.
- John, M., and Natalie A., (1991). *Human Resource Management Review*. [Online] Available : <http://www.mindtools.com/pages/article/three-component-model-commitment.htm>, April 9, 2014.
- Kassahun, T. (2005). "Level of organisational commitment: Its correlates and predictors." *Indian Journal of Industrial Relations*. 14(1) : 29-63.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., and Kehagias, J. (2011). "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment." *Journal of World Business*. 46(2) : 221-233.
- Kim, S.-g., and Kim, J. (2014). "Integration strategy, transformational leadership and organozational commitment in Korea's cooperate split-offs." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 109 : 1353-1364.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Harvard Business Press, New York.
- Lambert, E. (2003). "The impact of organizational justice on correctional staff." *Journal of Criminal Justice*. 31(2) : 155-168.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Griffin, M. L. (2007). "The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment." *Journal of Criminal Justice*. 35(6) : 644-656.
- Li, Y., Ahlstrom, D., and Ashkanasy, N. M. (2010). "A multilevel model of affect and organizational commitment." *Asia Pacific Journal of Management*. 27(2) :193-213.
- Lin, J. C. C., & Lu, H. (2000). Towards an understanding of the behavioral intention to use a web site. *International Journal of Information Management*. 20(3) : 197–208.
- Lotfi, M. H., and Pour, M. S. (2013). "The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 93 : 2073-2079.
- Lok, P., and Crawford, J.,. (2004). "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison." *Journal of Management Development*. 23(4) : 321-338.
- Lu, H., While, A. E., and Barriball, K. L. (2005). "Job satisfaction among nurses: A literature review." *International Journal of Nursing Studies*. 42 : 211-227.
- Luthans, F. 2007. *Organizational behavior*. McGraw-Hill, New York.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Martin, C. L., and Bennett, N. (1996). "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment." **Group & Organization Management**. 21(1) : 84-104.
- Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., and Cox, R. (1970). **Motivation and personality (Vol. 2)**. Harper & Row, New York
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." **Human Resource Management Review**. 1(1) : 61-89.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. SAGE Publications, California.
- Mihalcea, A. (2013). "The impact of leader's personality on employees' job satisfaction." **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 78 : 90-94.
- Mihalcea, A. (2014). "Leadership, personality, job satisfaction and job performance." **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 127 : 443-447.
- Mirkamali, S. M., Thani, F. N., and Alami, F. (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 29 : 139-148.
- Moorman and Robert H. (1997). "Reelationship between organizational justice and organizational citizenship." **Journal of Applied Psychology**. 76(6) : 845-855.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment." **Academy of Management Review**. 8 : 486-500.
- Morse, Nancy C. (1955). **Satisfaction in the White Collar Job**. Michigan: University of Michigan Press.
- Mosadeghrad, A. M. (2003). **Principles of health care administration**. Tehran: Dibagran Tehran.
- Muthuveloo, R., and Rose, R. C. (2005). "Typology of organizational commitment." **American Journal of Applied Science**. 2(6) : 1078-1081.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., and Kijowska, A. (2007). "Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment." *Journal of Research in Personality*. 41(2) : 259-275
- Mowday, R. T. (1978). "The exercise of upward influence in organizations." *Administrative Science Quarterly*. 23 : 137-156.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*. 14(2) : 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1982). *Employee organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, New York.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and Organizational psychometric*. 3<sup>rd</sup> ed. Brooks/Cole Pacific Grove Publishing Company, California.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology applied to work*. 7<sup>th</sup> ed. Thomson Wadsworth, California.
- Mueller, C., Iverson, R., and Jo, D. (1999). "Distributive justice: Evaluations in two cultural contexts: A comparison of U.S. and South Korean teachers." *Human Relations*. 52 : 869-893.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., and Ma'amor, H. (2012). "Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 65 : 885-890.
- Mueller, Boyer, Price, & Iverson. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work the case of dental hygienists. *Work and Occupations*, 21(2), 179-212.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry." *International Journal of Hospitality Management*. 29(1) : 33-41.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., and Rajabi, M. (2012). "The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 46 : 2900-2905.
- Nordin, N. (2012). " Assessing emotional intelligence, leadership behaviour and organizational ommitment in a Higher Learning Institution." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 56 : 643-651.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2<sup>nd</sup> ed. McGraw-Hill, New York.
- Oguz, E. 2010. The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 9 : 1188-1193.
- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *Journal of Social Psychology*. 134(0) : 135–136.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*. 15(7) : 331–343.
- Parker, R. J., and Kohlmeyer Iii, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*. 30(4) : 357-369.
- Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple regression in behavioral research: Explanation and prediction*. 3<sup>rd</sup> ed. Harcourt Brace College, Orlando.
- Porter, L. W. S., R. M. Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*. 59 : 603–609.
- Price, J., and Mueller, C. (1981). " A causal model of turnover for nurses." *Academy of Management Journal*. 24 (3) : 543–565.
- Price, J., and Mueller, C. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. CT: JAI Press, Greenwich.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- John Rawls. (1971) . **A Theory of justice**. Harvard University Press.
- Robbins and Stephen. (2003). **Organization behavior: concepts, controversies and application**. Prentice-Hall, New York.
- Robbins and Timothy A., Judge. (2007). **Organizational Behavior**. 12<sup>nd</sup> ed. Pearson Education, New Jersey.
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. P. (2005). **Organizational Behavior**. 11<sup>th</sup> ed. Pearson Education, New Jersey.
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1978). "A social information processing approach to job attitudes and task design." **Administrative Science Quarterly**. 23 : 224-253.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G., and Tayebi, S. M. (2012). Impact of organizational justice perception on job satisfaction and organizational commitment: The Iranian sports federation perspective. **Annals of Biological Research**. 3(8) : 4229-4238.
- Sayless and Strauess. (1960). **Human behavior in Organizations**. Prentice Hall, New Jersey.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., and Abdulla, M. H. A. (2003). "Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country." **Journal of Business Research**. 56 : 1021– 1030.
- Selamat, N., Nordin, N., and Adnan, A. A. (2013). "Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior." **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 90 : 566-574.
- Sieger, P., Bernhard, F., and Frey, U. (2011). "Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership." **Journal of Family Business Strategy**. 2(2) : 78-89.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969). **The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes**. Rand McNally, Chicago.
- Spector, P. E. (1997). **Job satisfaction. application, assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks, California: Sage.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology – Research and practice*. 3<sup>rd</sup> ed. John Wiley & Sons, New York.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*. 22 : 46-56.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., and Trice, H. M. (1978). "Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment." *Academy of Management Journal*. 21(3) : 380-396.
- Tella, A., Ayeni, C., and Popoola, S. (2007). "Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria." *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 1-16.
- The Medical News. (2557). **ความยุติธรรม คืออะไร**. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.wongkarnpat.com/viewya.php?id=396#.U23xk4GSyE4>, 10 พฤษภาคม 2557.
- Thibaut and Walker. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum/Halstead, New York.
- Tyler, Rasinski, and McGraw. (1985). "The influence of perceived injustice on the endorsement of political leaders." *Journal of Applied Social Psychology*. 15(8) : 700-725
- Tyler, T. R. (1986). "When does procedural justice matter in organizational settings? In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.)." *Research on Negotiation in Organizations*. 1: 7-23. Greenwich, CT: JAI.
- Tyler, T. R. (1989). "The psychology of procedural justice: A test of the group-value model." *Journal of Personality and Social Psychology*. 57 : 830-838.
- Usmani, S., and Jamal, S. (2013). "Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees." *Society of Interdisciplinary Business Research*. 2(1) : 351-383.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Veselinovska, S., S. (2012). "The effect of teaching methods on cognitive achievement, retention, and attitude among in biology studying." *Cypriot Journal of Educational Sciences*. 6(4) : 175-185.
- Vilela, B. B., González, J. A. V., and Ferrín, P. F. (2008). "Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context." *Industrial Marketing Management*. 37(8) : 1005-1019.
- Walumbwa, F. O., and Lawler, J. J. (2003). "Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies." *International Journal of Human Resource Management Communication Quarterly*. 14 : 1083–1101.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., and Lawler, J. J. (2005). "Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms." *Human Resource Development Quarterly*. 16 : 235–256.
- Williams, S. (1999). "The effects of distributive and procedural justice on performance." *Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*. 133(2) : 183-193.
- Yang, J., Mossholder, K. W., and Peng, T. K. (2009). "Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust." *The Leadership Quarterly*. 20(2) : 143-154.
- Yurchisin, J., Park, J., and O'Brien, M. (2010). "Effects of ideal image congruence and organizational commitment on employee intention to leave." *Journal of Retailing and Consumer Services*. 17(5) : 406-414.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., and Mirkamali, S. M. (2010). "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 5 : 1986-1990.
- Zehir, C., Sehitoglu, Y., and Erdogan, E. (2012). "The effect of leadership and supervisory commitment to organizational performance." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58 : 207-216.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Zeinabadi, H., and Salehi, K. (2011). "Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 29 : 1472-148.





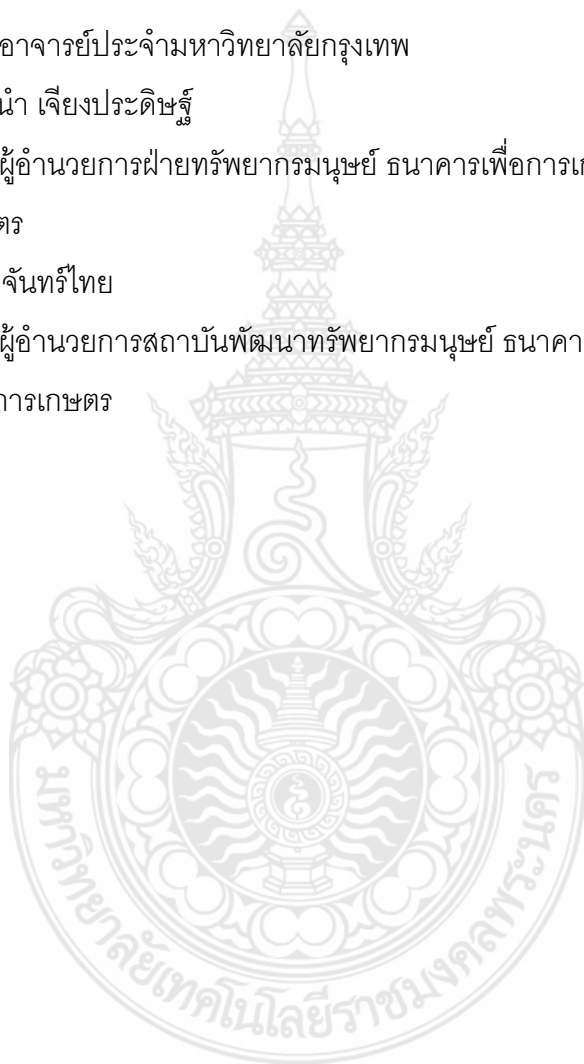
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของบบสอบถาม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

1. ดร.ฉวีวรรณ ชูสนุก  
ตำแหน่งอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
2. ดร.กิตติ เจริญพานิชกุล  
ตำแหน่งอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
3. ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด  
ตำแหน่งอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
4. นายบุญนำ เจียงประดิษฐ์  
ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตร
5. นางจงดี้ จันทน์ไทย  
ตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและ  
สหกรณ์การเกษตร



ภาคผนวก ข  
จดหมายแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ ๐๕๔๑.๐๕/ ๓๕๐๗



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)

เรียน ดร.ฉวีวรรณ ชูสนุก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวลี เฉลียวเกรียงไกร รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๗๐๓๐๓๕๐๕-๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุ่งวิชา)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/ ๗๕๖๗



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)

เรียน ดร.กิตติ เจริญพรพานิชกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาส์ เณลิยวเกรียงไกร รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๗๐๓๐๓๕๐๕-๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุ่งวิชา)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๐๐๐ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/ ๓๕๖๗



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๖๗ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)  
เรียน ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาส์ เฉลียวเกรียงไกร รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๗๐๓๐๓๕๐๕-๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุ่งวิชา)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๐๐๐ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ ศร ๐๕๘๑.๐๕/ ๓๕๐๗



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)

เรียน คุณบุญนำ เจียงประดิษฐ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวลี เฉลียวเกรียงไกร รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๗๐๓๐๓๕๐๕-๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นนะมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุงวิชา)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๐๐๐ ต่อ ๒๓๙๑



ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/ ๓๕๐๗



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิชณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอรเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)  
เรียน คุณจงดี จันทร์ไทย  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวลี เฉลียวเกรียงไกร รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๗๐๓๐๓๕๐๕-๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นามิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุ่งวิชา)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๐๐๐ ต่อ ๒๓๙๑



ภาคผนวก ค  
การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)







### แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหานี้ประกอบด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบการประเมินผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน

ส่วนที่ 2 แบบการประเมินการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบการประเมินความพึงพอใจในงาน

ส่วนที่ 4 แบบการประเมินความผูกพันต่อองค์การ

### วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาทำได้โดยการนำนิยามทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความสอดคล้อง และกรอกผลการพิจารณา ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence index – IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับคือ

ให้คะแนน +1 ข้อคำถามนั้น **สอดคล้อง** กับนิยามตัวของแปรที่กำหนด

ให้คะแนน 0 **ไม่แน่ใจว่า** ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ให้คะแนน -1 ข้อคำถามนั้น **ไม่สอดคล้อง** กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

## ส่วนที่ 1.แบบการประเมินผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน

**ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน (Transformational Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ให้องค์การดีขึ้นหรือทำให้องค์การมากขึ้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ (Bass & Avolio, 1995) ดังนี้

(1) ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น (2) ใ้มน้ำวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากยึดประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะ (3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงกว่าเดิม (higher order needs) โดยมี 4 องค์ประกอบคือ (Bass & Avolio, 1995)

### 1. ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ ประกอบด้วย

1.1 ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้องเป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ (Bass & Avolio, 1995)

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1.	หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา			
2.	หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว			
3.	หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น			
4.	หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจและพลัง			

	อำนาจของตนเอง			
--	---------------	--	--	--



1.2 ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และเน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ (Bass & Avolio, 1995)

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1.	หัวหน้างานของท่านพูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา			
2.	หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย			
3.	หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรมและศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ			
4.	หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีความสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ			

2. การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล (Bass & Avolio, 1995)

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)
1.	หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอนและฝึกฝนงานแก่ท่าน			
2.	หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกชนมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม			
3.	หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น			
4.	หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน			

3. การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้า และบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน (Bass & Avolio, 1995)

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)
1.	หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง			
2.	หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง			
3.	หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและตื่นเต้น			
4.	หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย			

4. การกระตุ้นให้เกิดปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำเร่งเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของควมมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา (Bass & Avolio, 1995)

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1.	หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม			
2.	หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ปัญหา			
3.	หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น			
4.	หัวหน้างานของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการหาวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น			



## ส่วนที่ 2 แบบการประเมินการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง บทบาทของความเป็นธรรม โดยเชื่อมโยงกับวิธีที่สมาชิกในองค์การตรวจสอบว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือไม่ ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก (Usmani, 2013) ได้แก่

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ หมายถึง การรับรู้ถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องตารางการทำงาน ระดับของค่าตอบแทน ภาระของงาน รางวัล และหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Usmani, 2013) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อคำถาม	ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
	สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1. ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านมีความเป็นธรรม			
2. การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม			
3. ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม			
4. โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก			
5. หน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม			

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติโดยไม่มีอคติ เอาใจใส่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ตลอดจนความคิดที่สอดคล้อง และความคิดที่ขัดแย้ง อย่างเป็นธรรม (Usmani, 2013)

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1.	ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ			
2.	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ			
3.	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ			
4.	หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ			
5.	การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานถูกกระทำต่อพนักงานทุกคนอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน			
6.	ผู้ปฏิบัติงานได้รับอนุญาตให้แสดงข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อการตัดสินใจของหัวหน้างานในหน่วยงาน			

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ถึงการปฏิบัติในเรื่องการพิจารณา การให้ความเคารพนับถือ ความอ่อนไหว จริยธรรม และข้อวิตกกังวลอย่างเป็นธรรม (Usmani, 2013)

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1.	เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้วิจารณญาณ			
2.	เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพนับถือ และให้เกียรติ			
3.	เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน			
4.	เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านตามข้อเท็จจริง			
5.	ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการตัดสินใจ			
6.	หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน			
7.	เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน			
8.	หัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านได้อย่างชัดเจน			

### ส่วนที่ 3 แบบการประเมินความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงาน  
 ได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ (Hackman & Oldham, 1975)  
 ความรู้สึกเกี่ยวกับงานของท่าน

ข้อคำถาม		ผลการประเมินความตรงตาม เนื้อหา		
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1.	ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก			
2.	ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้			
3.	ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้			
4.	คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก			
5.	ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน			

#### ส่วนที่ 4 แบบการประเมินความผูกพันต่อองค์กร

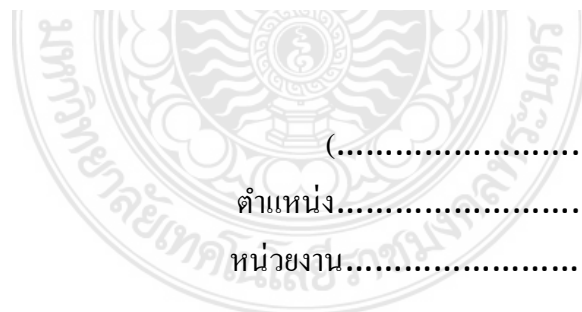
**ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา** (Organizational commitment) หมายถึง สถานะทางด้านจิตวิทยาที่สามารถถูกพัฒนาในแนวทางของพฤติกรรม และแนวทางของทัศนคติได้ มุมมองของสถานะทางด้านจิตวิทยานี้กล่าวถึง (1) คุณลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับ องค์กร และ (2) โยงใยถึงการตัดสินใจในการคงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Meyer, Allen, & smith,1991,1996)

1. **ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึก** (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของพนักงานที่ยึดติดกับองค์กร ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์กร และการมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านอารมณ์ต่อองค์กรเข้มแข็งจะยังคงทำงาน อยู่กับองค์กรต่อไปก็เพราะว่าพวกเขา **ต้องการที่จะทำ** (Meyer, Allen, & smith,1991,1996)

ข้อคำถาม	ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
	สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
1. ฉันจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับธนาคารนี้			
2. ฉันรู้สึกจริงๆ ว่าปัญหาของธนาคารคือ ปัญหา ของฉันด้วย			
3. ฉันรู้สึกว่า “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ของธนาคารนี้			
4. ธนาคารนี้มีความหมายมากสำหรับฉัน			
5. ฉันรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้			

2. ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องอยู่ตามภาระผูกพัน หน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์กร พนักงานที่มีระดับความผูกพันด้วยกฎเกณฑ์ที่เข้มแข็งมีความรู้สึกว่าพวกเขาควรจะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996)

ข้อคำถาม	ผลการประเมินความตรงตามเนื้อหา		
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)
1. แม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้แต่ท่านก็จะไม่ลาออกจากธนาคารในเวลานี้			
2. ท่านจะรู้สึกผิดหากจะลาออกจากธนาคารในเวลานี้			
3. ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร			
4. ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้			
5. ท่านรู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณต่อธนาคารนี้มาก			



(.....)

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....



ภาคผนวก ง

ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)





### ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน

ตาราง 1 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน มิติความ  
มีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานที่ได้ทำร่วมกับเขา	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
3. หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจและพลังอำนาจของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 2 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน มิติ  
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. หัวหน้างานของท่านพูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

## ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
3. หัวข้องานของ ท่านพิจารณาผล ทางด้านจริยธรรม และศีลธรรมอันเกิด จากการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
4. หัวข้องานของ ท่านเน้น ความสำคัญของ การมีความสำนึก ร่วมกันเกี่ยวกับ ภารกิจ	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass



ตาราง 3 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน มิติ  
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. หัวหน้างานของท่านใช้เวลาในการสอนและฝึกฝนงานแก่ท่าน	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกชนมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
3. หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการความสามารถและความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 4 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน  
 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
3. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและตื่นเต้น	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 5 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน  
 มิติการกระตุ้นให้เกิดปัญญา

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. หัวหน้างานของท่านพิจารณา ทบทวนข้อ สมมติฐานที่สำคัญ ต่อปัญหาได้อย่าง เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่านแสวงหา มุมมองที่แตกต่าง หลากหลายในการ แก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
3. หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่าน มองปัญหาจาก มุมมองที่แตกต่าง หลากหลายมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่านแนะนำวิธีการ ใหม่ ๆ ในการหาวิธี ปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้เสร็จ สิ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 6 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ  
ด้านการจัดสรรผลประโยชน์

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านมีความเป็นธรรม	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
2. การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
3. ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
4. โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
5. หน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 7 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ  
ด้านกระบวนการ

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. ผลงานของท่านถูก พิจารณาจาก หัวหน้างานโดย ไม่มีอคติ	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. หัวหน้างานใน หน่วยงานของท่าน รับฟังข้อคิดเห็น จากสมาชิกใน หน่วยงานเพื่อให้ มั่นใจก่อนตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
3. หัวหน้างานใน หน่วยงานของท่าน จะรวบรวมข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อน การตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass



## ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
4. หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
5. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ถูกกระทำต่อพนักงานทุกคนอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
6. ผู้ปฏิบัติงานได้รับอนุญาตให้แสดงข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อการตัดสินใจของหัวหน้างานในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 8 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ  
ด้านการปฏิสัมพันธ์

ข้อความคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. เมื่อมีการตัดสินใจ เกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติ ต่อท่านด้วยความ เมตตา และใช้ วิจารณญาณ	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
2. เมื่อมีการตัดสินใจ เกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติ ต่อท่านด้วยความ เคารพนับถือ และ ให้เกียรติ	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
3. เมื่อมีการตัดสินใจ เกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจ ต่อความจำเป็น ส่วนบุคคลของ ท่าน	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
4. เมื่อมีการตัดสินใจ เกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติ ต่อท่านตาม ข้อเท็จจริง	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
5. ในการตัดสินใจ เกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุย กับท่านถึง ผลกระทบของการ ตัดสินใจ	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
6. หัวหน้างานมี เหตุผลอย่าง เพียงพอสำหรับ การตัดสินใจ เกี่ยวกับงานของ ท่าน	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
7. เมื่อมีการตัดสินใจ เกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมี คำอธิบายที่ สมเหตุสมผลให้กับ ท่าน	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass

## ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
8. หัวหน้างานอธิบาย ถึงการตัดสินใจ เกี่ยวกับงานของ ท่านได้อย่าง ชัดเจน	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass



ตาราง 9 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ความพึงพอใจในงาน

ข้อความคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. ท่านพึงพอใจต่อ งานที่ทำเป็นอย่าง มาก	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. ท่านไม่คิดที่จะ ลาออกจากงานที่ กำลังทำอยู่ใน ขณะนี้	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
3. ท่านพึงพอใจต่อ ลักษณะของงานที่ ทำอยู่ในขณะนี้	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
4. คนส่วนมากที่ ทำงานในตำแหน่ง งานเกี่ยวกับที่ท่าน กำลังทำอยู่ใน ขณะนี้ มีความพึง พอใจในงานที่ทำ เป็นอย่างมาก	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
5. ทุกคนที่ทำงานใน ตำแหน่งเกี่ยวกับที่ ท่านกำลังทำอยู่ใน ขณะนี้ มักไม่คิดที่ จะลาออกจากงาน	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass

ตาราง 10 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ความผูกพันทางด้านอารมณ์ความรู้สึกร

ข้อความคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. ฉันจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับธนาคารนี้	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
2. ฉันรู้สึกจริงๆ ว่าปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของฉันด้วย	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
3. ฉันรู้สึกว่า “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ของธนาคารนี้	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
4. ธนาคารนี้มี ความหมายมากสำหรับฉัน	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
5. ฉันรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass

ตาราง 11 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. กิตติ	ดร. ชัยฤทธิ์	นาย บุญนำ	นาง จงดี	Total	IOC	Result
1. แม้ว่าท่านจะมี โอกาสที่ดีกว่านี้แต่ ท่านก็จะไม่ลาออก จากธนาคารใน เวลานี้	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
2. ท่านจะรู้สึกผิดหาก จะลาออกจาก ธนาคารในเวลานี้	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass
3. ท่านมีความ จงรักภักดีต่อ ธนาคาร	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
4. ท่านจะไม่ออกจาก ธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความ ผูกพันกับเพื่อน ร่วมงานในธนาคาร นี้	1	1	1	0	1	4	0.80	Pass
5. ท่านรู้สึกว่าเป็นหนี้ บุญคุณต่อธนาคาร นี้มาก	1	1	1	1	1	5	1.00	Pass

ภาคผนวก จ  
จดหมายขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัย







ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๒๖๙๗

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิบูลย์โลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรียน คุณบุญนำ เจียงประดิษฐ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและ  
สหกรณ์การเกษตร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาส์ เดลิวเวกรียงไกร รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๗๐๓๐๓๕๐๕-๔ นักศึกษาระดับ  
ปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขา  
วิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นนะมิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความ  
ยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษา  
ที่มาติดต่อซึ่งเป็นการขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง  
ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุ่งวิชา)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๐๐๐ ต่อ ๒๓๙๑

ภาคผนวก ฉ

จดหมายตอบรับการอนุญาตให้เก็บข้อมูลจาก  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร





## ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2346 ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 TEL. 0 2558 6555 FAX. 0 2558 6341  
BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL CO-OPERATIVES  
2346 Phahon Yothin Road, Chatuchak, Bangkok 10900 www.baac.or.th

ที่ เชียงคาน่าปราสาท  
ฝทพ/ 2939

17 ก.พ. 2558

เรื่อง การแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วราพันธ์ มุ่งวิชา คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ตามที่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้แจ้งความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ให้ข้อมูลแก่นางสาส์ เฉ็ยวเกรียงไกร นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ แจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ” นั้น

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีความยินดีให้ความร่วมมือแก่ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อสนับสนุนให้พนักงานของธนาคารมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยได้ขอความอนุเคราะห์ไปยังหัวหน้าทุกส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ มอบหมายให้ผู้บริหารและพนักงานตอบแบบสอบถามให้แก่พนักงานดังกล่าว เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้วตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายบุญนำ เจียงประดิษฐ์)  
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
โทร. 0 2558 6555 ต่อ 8387

ภาคผนวก ช

จดหมายขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามถึงส่วนงานของ  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร





## บันทึก

ส่วนงาน กลุ่มงานสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ชั้น 17) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โทร. 8387

ที่ ผทน/14069

วันที่ 17 ก.พ. 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการส่วนงานระดับฝ่าย(สำนักงานใหญ่) ผู้อำนวยการสำนัก(สำนักงานใหญ่)

ด้วย นางสาวลิ เอลิยวเกรียงไกร ตำแหน่งบุคลากร 8 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อยู่ระหว่างศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ส่วนหนึ่งของหลักสูตรนักศึกษาต้องจัดทำวิทยานิพนธ์ โดยพนักงานดังกล่าวได้ศึกษาวิจัย เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานตามส่วนงานต่าง ๆ ในอาคารสำนักงานใหญ่ หุกอาคาร ตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ ดังกล่าว

ผทน. พิจารณาแล้ว เห็นว่าการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ เป็นเรื่องที่มีประโยชน์กับธนาคารในการนำไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงขอความอนุเคราะห์ส่วนงานมอบหมายให้ผู้บริหารและพนักงานในสังกัดตอบแบบสอบถามที่ได้แนบมาพร้อมบันทึกนี้ (เอกสารแนบ) ตามจำนวนแบบสอบถาม ดังนี้

ลำดับ	ส่วนงาน	จำนวนพนักงาน	จำนวนแบบสอบถาม
1	ฝ่ายบริหารกลาง	74	19
2	ฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบ	90	22
3	ฝ่ายกฎหมาย	104	26
4	ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์	70	17
5	ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท	46	12
6	ฝ่ายสินเชื่อสถาบัน	54	14
7	ฝ่ายสินเชื่อบุคคล	62	15
8	ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ	65	16
9	ฝ่ายบริหารการเงิน	48	12
10	ฝ่ายเงินฝาก	61	15
11	ฝ่ายการบัญชี	62	15
12	ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ	281	70

13	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	117	29
14	ฝ่ายอำนวยการ	130	32
15	ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์	52	13
16	ฝ่ายการธนาคารและธุรกิจต่างประเทศ	111	28
17	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	43	11
18	ฝ่ายพัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ลูกค้า	60	15
19	สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	39	10
20	ศูนย์วิจัย ธ.ก.ส.	30	8
21	สำนักแผนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	54	14
22	สำนักธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	45	11
23	สำนักบริหารจัดการหนี้	27	7
24	สำนักบริหารทรัพย์สินและอาคารสถานที่	66	16
25	สำนักพัฒนาองค์การและระบบ	36	9
26	สำนักแผนและพัฒนาระบบการตรวจสอบ	39	10
27	สำนักสอบทานการกำกับและจัดการความเสี่ยง	45	11
28	สำนักพิธีการสินเชื่อและหลักประกัน	30	7
29	สำนักบัตรสินเชื่อเกษตรกร	40	10
30	สำนักสินเชื่อวิสาหกิจชุมชนและกองทุนหมู่บ้าน	31	8
31	สำนัก ธ.ก.ส. ภาค	14	3
32	สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	59	15
	รวม	2,085	520

ทั้งนี้ กรณีที่ท่านใดมีข้อสงสัยหรือข้อคำถามเกี่ยวกับแบบสอบถาม สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ WAN 8387 หรือ โทร. 087 6744253 และหากส่วนงานดำเนินการเรียบร้อยแล้ว โปรดรวบรวมส่งคืน คุณสาลี เฉลิวเกรียงไกร ฝทน. ชั้น 17 ภายในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558

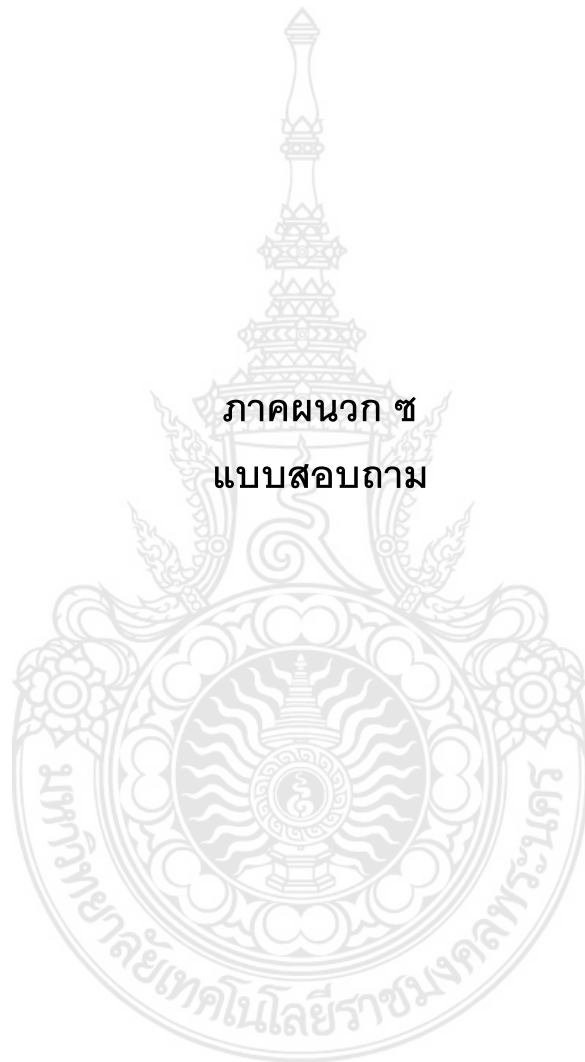
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



(นายบุญนำ เจียงประดิษฐ์)

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ภาคผนวก ซ  
แบบสอบถาม







นางสาวลี เฉลียวเกียรียงไกร  
นักศึกษาลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย  
เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ  
ต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
สำนักงานใหญ่

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งผลการวิจัยนี้จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความเป็นจริงที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิผลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

- ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 แบบการประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน
- ส่วนที่ 3 การประเมินการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ
- ส่วนที่ 4 การประเมินความพึงพอใจในงาน
- ส่วนที่ 5 การประเมินความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้



## ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่างหรือเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับตัวคุณ

1. เพศ

 ชาย  หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพ

 โสด  สมรส  หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

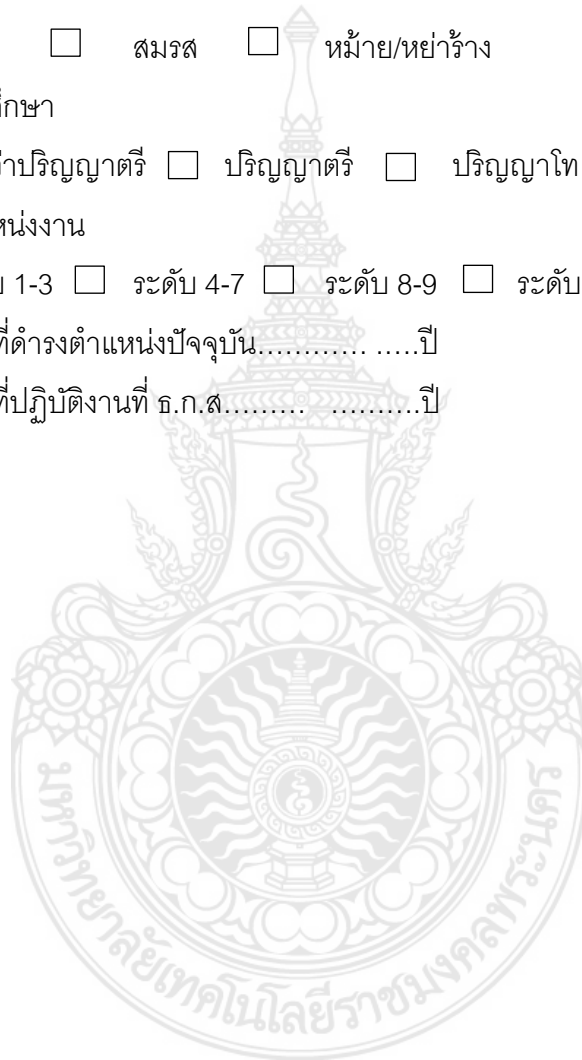
 ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

5. ระดับตำแหน่งงาน

 ระดับ 1-3  ระดับ 4-7  ระดับ 8-9  ระดับ 10 ขึ้นไป

6. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ ๓.ก.ส.....ปี



ส่วนที่ 2 แบบการประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน

กรุณาประเมินข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุดที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

กรุณาประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นของท่าน ตามรายการดังต่อไปนี้

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา	1	2	3	4	5
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	1	2	3	4	5
3. หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติ	1	2	3	4	5
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง	1	2	3	4	5
5. หัวหน้างานของท่านพูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา	1	2	3	4	5
6. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย	1	2	3	4	5
7. ในการตัดสินใจหัวหน้างานของท่านคำนึงถึงผลทางด้านจริยธรรม และศีลธรรม	1	2	3	4	5
8. หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีสำนึกในภารกิจร่วมกัน	1	2	3	4	5
9. หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน	1	2	3	4	5
10. หัวหน้างานของท่านให้การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม	1	2	3	4	5

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
11. หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการ ความสามารถ และความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น	1	2	3	4	5
12. หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน	1	2	3	4	5
13. หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง	1	2	3	4	5
14. หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้อง ทำให้สำเร็จลุล่วง	1	2	3	4	5
15. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่ น่าสนใจและตื่นเต้น	1	2	3	4	5
16. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจในการบรรลุต่อ เป้าหมาย	1	2	3	4	5
17. หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อ ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	1	2	3	4	5
18. หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายใน การแก้ปัญหา	1	2	3	4	5
19. หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่ แตกต่างหลากหลายมากขึ้น	1	2	3	4	5
20. หัวหน้างานของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการหาวิธี ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 การประเมินการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

กรุณาประเมินข้อความถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุดที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

กรุณาประเมินการความรู้สึกเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ที่ท่านได้รับจากธนาคาร

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
1. ตารางในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม	1	2	3	4	5
2. การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม	1	2	3	4	5
3. ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม	1	2	3	4	5
4. โดยรวมแล้วรางวัลที่ท่านได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมอย่างมาก	1	2	3	4	5
5. หน้าที่รับผิดชอบในงานของท่านถูกจัดสรรอย่างเป็นธรรม	1	2	3	4	5

กรุณาประเมินข้อความถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านกระบวนการ โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุดที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

กรุณาประเมินการความรู้สึกเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการที่ท่านได้รับจากธนาคาร

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
1. ผลงานของท่านถูกพิจารณาจากหัวหน้างานโดยไม่มีอคติ	1	2	3	4	5
2. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านรับฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้มั่นใจก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ	1	2	3	4	5
3. หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ก่อนการตัดสินใจ	1	2	3	4	5

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)		
4. หัวหน้างานของท่านชี้แจงการตัดสินใจ และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติงานร้องขอ	1	2	3	4	5	
5. ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับพนักงานทุกคนถูกกระทำอย่างสอดคล้องเท่าเทียมกัน	1	2	3	4	5	
6. ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับอนุญาตให้แสดงข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อการตัดสินใจของหัวหน้างาน	1	2	3	4	5	

กรุณาประเมินข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านปฏิสัมพันธ์ โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุดที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

กรุณาประเมินการความรู้สึกเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ที่ท่านได้รับจากธนาคาร

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)		
1. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเมตตา และใช้วิจารณญาณ	1	2	3	4	5	
2. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพนับถือ และให้เกียรติ	1	2	3	4	5	
3. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานใส่ใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของท่าน	1	2	3	4	5	
4. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านตามข้อเท็จจริง	1	2	3	4	5	
5. ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานพูดคุยกับท่านถึงผลกระทบของการตัดสินใจ	1	2	3	4	5	

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)		
6. หัวหน้างานมีเหตุผลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน	1	2	3	4	5	
7. เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หัวหน้างานมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลให้กับท่าน	1	2	3	4	5	
8. หัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านได้อย่างชัดเจน	1	2	3	4	5	

#### ส่วนที่ 4 การประเมินความพึงพอใจในงาน

กรุณาประเมินข้อความถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุดเกี่ยวกับความรู้สึกเกี่ยวกับงานของท่าน

กรุณาประเมินความรู้สึกเกี่ยวกับลักษณะงานที่ท่านทำงานอยู่

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)		
1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5	
2. ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้	1	2	3	4	5	
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้	1	2	3	4	5	
4. คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5	
5. ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน	1	2	3	4	5	

ส่วนที่ 5 การประเมินความผูกพันต่อองค์กร

กรุณาประเมินข้อความคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุดเกี่ยวกับความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรของท่าน

กรุณาประเมินความรู้สึกเกี่ยวกับธนาคารที่ท่านทำงานอยู่

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
1. ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับธนาคารนี้	1	2	3	4	5
2. ท่านรู้สึกว่าเป็นปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของท่านด้วย	1	2	3	4	5
3. ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในธนาคารแห่งนี้	1	2	3	4	5
4. ธนาคารนี้มีความหมายมากสำหรับท่าน	1	2	3	4	5
5. ท่านรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้	1	2	3	4	5
6. แม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้แต่ท่านก็จะไม่ลาออกจากธนาคารในเวลา	1	2	3	4	5
7. ท่านจะรู้สึกผิดหากจะลาออกจากธนาคารในเวลา	1	2	3	4	5
8. ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร	1	2	3	4	5
9. ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้	1	2	3	4	5
10. ท่านรู้สึกว่าธนาคารนี้มีบุญคุณต่อท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5
11. ท่านคิดว่าท่านจำเป็นต้องอยู่ทำงานในธนาคารนี้ต่อไป	1	2	3	4	5
12. ท่านคิดว่าเป็นการยากมากที่จะลาออกจากธนาคารในขณะนี้ แม้ว่าท่านจะอยากไป	1	2	3	4	5
13. ท่านรู้สึกว่านี่เป็นเรื่องหนักหนาสาหัสเกินไปในชีวิตหากท่านต้องลาออกจากธนาคารในขณะนี้	1	2	3	4	5
14. ท่านรู้สึกว่าท่านมีทางเลือกน้อยเกินไปหากจะลาออกจากธนาคารนี้	1	2	3	4	5
15. หากท่านตัดสินใจลาออกจากธนาคารจะส่งผลเสียต่อชีวิตท่านมาก	1	2	3	4	5

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล นางสาวลี เฉลียวเกรียงไกร

วัน เดือน ปีเกิด 4 กันยายน 2510

ภูมิลำเนา อำเภอกระแสดินธุ์ จังหวัดสงขลา

ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี

วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสงขลา	2531
ศิลปศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	2534

### ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

บุคลากร 9 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

