

# รายงานการวิจัย

## การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ในองค์การพหุวัฒนธรรม

ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเทศไทย

Identity Orientations of Public Officers in Multicultural Organizations Under Multi-Culture Society  
in Three Southern Border provinces, Thailand



อิศรัฎฐ์ รินโรสง

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2562

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและผลการมุ่งแสดงออกอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ทั้งในระดับบุคคลและองค์การภายใต้แบบการวิจัยคู่ขนานเชิงสอดคล้อง (convergent parallel design) โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และปริมาณ (quantitative research) คู่กันไปภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเดียวกัน เก็บและรวบรวมข้อมูลในระยะเวลาเดียวกัน หลังจากนั้นจึงนำผลการวิจัยมาแปลความหมายร่วม ตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณในระดับบุคคลจำนวน 343 คน และผู้บริหาร 100 คน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพมีความอิมตัวที่ 30 คน จาก 30 องค์การ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยมีค่า  $\chi^2/df = 2.006$ , RMEA=.54, CFI=.916, TLI=.904 และ SRMR<sub>w</sub> =.065 ในระดับบุคคลพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลจากการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ขณะที่ตัวมันเองได้รับอิทธิพลจากการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ได้ส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับระดับองค์การพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับองค์การได้ร้อยละ 33.1 ( $R^2 = .331$ )

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าให้การสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยพบว่า บุคลากรในองค์การให้ความสำคัญทั้งการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและอัตลักษณ์ทางสังคม โดยมองว่าการแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญต่อตนเอง ซึ่งหมายความว่าสิ่งต่าง ๆ ที่แสดงออกจำเป็นต้องคำนึงถึงบุคคลอื่น ในขณะที่อัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการแสดงความเป็นตัวตนของตนเอง ทั้งอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ และผู้บริหารมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในองค์การจะมีผลโดยตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับองค์การซึ่งเป็นผลที่สอดคล้องกันทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

คำสำคัญ: อัตลักษณ์ (identity) , อัตลักษณ์ส่วนบุคคล (personal identity) , อัตลักษณ์ทางสังคม (social identity) , พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organization Citizenship Behavior) , ภาวะผู้นำ (Leadership) , ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural leadership) , โมเดลพหุระดับ (multilevel model)

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	II
สารบัญตาราง.....	V
สารบัญภาพ.....	VI
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
3. ขอบเขตของโครงการวิจัย.....	3
3.1 ด้านเนื้อหา.....	3
3.2 กลุ่มเป้าหมาย.....	3
4. สมมติฐานการวิจัย.....	3
5. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
1. แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการ.....	8
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับอัตลักษณ์.....	9
2.1 ความหมายของอัตลักษณ์.....	9
2.2 ประเภทของอัตลักษณ์.....	10
2.3 ความสำคัญของอัตลักษณ์.....	10
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	11
3.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี.....	11
3.2 อัตลักษณ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	14
4. ภาวะผู้นำเชิงทฤษฎีวิวัฒนาการ.....	14
4.1 ความหมายและองค์ประกอบ.....	14
4.2 ภาวะผู้นำกับการแสดงออกทางอัตลักษณ์.....	18
4.3 ภาวะผู้นำกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร.....	18
4.4 ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร.....	19
5. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร.....	20
5.1 ความหมาย.....	20
5.2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับการแสดงอัตลักษณ์.....	21
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (EXCHANGE THEORY).....	21
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>23</b>
1. แบบการวิจัย (RESEARCH DESIGN).....	23
2. วิธีดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ.....	24
2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	24
2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	25
2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	27
3. วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	27
3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	27
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	28
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	28
3.4 สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล.....	28

<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>29</b>
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	29
1.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	29
1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย .....	30
1.3 การตรวจสอบความเป็นมิติเดียว .....	40
1.4 ผลการตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม .....	41
1.5 ผลการทดสอบค่า ICC .....	42
1.6 การตรวจสอบโมเดลการวัดในระดับบุคคล .....	43
1.7 โมเดลการวัดของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม .....	46
1.8 ผลการทดสอบโมเดลพระระดับในระดับบุคคล .....	46
1.9 ผลการวิเคราะห์โมเดลพระระดับข้ามระดับ .....	49
1.10 ผลการวิเคราะห์โมเดลปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ .....	51
2. ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ .....	51
2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี .....	52
2.2 การมุ่งแสดงออกทางอัตลักษณ์ .....	52
2.3 อัตลักษณ์ทางสังคมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร .....	54
2.4 อัตลักษณ์ส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร .....	55
2.5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ .....	56
2.6 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับการแสดงอัตลักษณ์ของบุคลากร .....	58
2.7 รูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรจากข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	60
3. การผสมผสานการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ .....	61
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>63</b>
<b>1.สรุปผลการวิจัย .....</b>	<b>63</b>
<b>2.อภิปรายผล .....</b>	<b>65</b>
<b>3.ข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>68</b>
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>69</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>80</b>
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	80

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ประชากรและตัวอย่างการวิจัย.....	25
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตในระดับบุคคล (n=343) และองค์การ.....	30
ตารางที่ 3 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในระดับบุคคล.....	33
ตารางที่ 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับองค์การ.....	37
ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อตรวจสอบความเป็นมิติเดียว.....	40
ตารางที่ 6 ค่า ICC ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้.....	43
ตารางที่ 7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ในโมเดลการวิจัย.....	44
ตารางที่ 8 ค่า AVE และ CR ของโมเดลการวัด OCB ในระดับบุคคลองค์การ.....	45
ตารางที่ 9 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	46
ตารางที่ 10 ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับบุคคล.....	47
ตารางที่ 11 ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับบุคคลหลังปรับโมเดล.....	47
ตารางที่ 12 ค่าอิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรในโมเดล.....	48
ตารางที่ 13 โมเดลการวิเคราะห์ที่ใช้ระดับ.....	49
ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ.....	51
ตารางที่ 15 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	62

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2 แบบการวิจัยคู่ขนานเชิงสอดคล้อง.....	24
ภาพที่ 3 โมเดลพระดัตบในระดับบุคคล.....	49
ภาพที่ 4 โมเดลข้ามระดับ.....	50
ภาพที่ 5 โมเดลปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ.....	51
ภาพที่ 6 โมเดลการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในองค์การพหุวัฒนธรรมจากข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	61
ภาพที่ 7 โมเดลการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในองค์การพหุวัฒนธรรม ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเทศไทย.....	64

## บทที่ 1 บทนำ

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

อัตลักษณ์ (identity) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตน เป็นสำนึกที่บุคคลรับรู้ และรู้ว่าตัวเขาคือใครมีลักษณะเป็นอย่างไร มีวิถีชีวิต ความคิด ความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรม และลักษณะนิสัยอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากคนอื่น กลุ่มอื่นอย่างไรบุคคลอาจจะมีอัตลักษณ์หลาย ๆ อย่างในตัวตนก็ได้ การจะรับรู้ว่ามีอัตลักษณ์อย่างไร พิจารณาจากการแสดงออกผ่านทางตัวตนความมีตัวตนในรูปของสถานะของบุคคล เพศ สภาพ ตำแหน่งหน้าที่บทบาททางสังคม ฯลฯ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นอัตลักษณ์ของปัจเจก หรือ อัตลักษณ์ส่วนบุคคล (personal identity) ส่วนการแสดงออกผ่านสัญลักษณ์อะไรบางอย่างที่มีความหมายเป็นที่เข้าใจร่วมกันและการแสดงออกผ่านพิธีกรรมประเพณีวัฒนธรรมตำนานเรื่องเล่าประวัติศาสตร์และปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นส่วนที่เรียกว่าอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity) หรืออัตลักษณ์ที่คนในสังคมมีร่วมกัน (Triandis,1989 ; Markus & Kitayama,1991 ; Tajfel,1978 ; Tajfel & Turner,1979)

อัตลักษณ์เป็นผลรวมของโครงสร้างแห่งตน (Self-Structure) เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นภายในตนมีพัฒนาการเกิดขึ้นตามช่วงวัยการเปลี่ยนแปลงของอัตลักษณ์จึงขึ้นอยู่กับ การปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ความเชื่อและค่านิยม ส่วนบุคคลถ้าพัฒนาการของโครงสร้างแห่งตนดีจะมีความเป็นตัวของตัวเองรู้ถึงความเหมือนและความแตกต่างกับผู้อื่นถ้าพัฒนาการของโครงสร้างแห่งตนไม่ดีจะทำให้เกิดความสับสนในตัวเองและอาศัยสิ่งภายนอกมาช่วยประเมินตน (สายฝน วรรณคง,2536 ; จันทร์เพ็ญ ทศนิยมสกุลชัย,2548) การสร้างอัตลักษณ์ของผู้คนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะอัตลักษณ์เป็นลักษณะร่วมกันที่ช่วยเสริมสร้างการเป็นอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หากสังคมมีความแตกต่างทางอัตลักษณ์มากเกินไปจะเกิดความขัดแย้งทางอัตลักษณ์เกิดขึ้น และอาจนำไปสู่ความรุนแรง ซึ่งในบางพื้นที่ในโลกนี้นำไปสู่การฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ เพราะถือว่าเผ่าพันธุ์ของตนมีความเป็นอารยะมากกว่า แม้แต่ในปัจจุบันนี้ความขัดแย้งเกิดขึ้นในโลกจะพบว่าพื้นฐานความขัดแย้งดังกล่าวเกิดจากความขัดแย้งเชิงอัตลักษณ์ (Gartzke & Graeditsch,2006)

สังคมในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นสังคมพหุวัฒนธรรม ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และความแตกต่างศาสนา การบริหารจัดการควรคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และนำมาซึ่งการสร้างความสุขของสังคม ถ้าเอาวัฒนธรรมเป็นตัวตั้งทุกชุมชนท้องถิ่นและประเทศจะมีเกียรติและศักดิ์ศรีเสมอกัน ไม่มีใครเหนือใครเพราะวัฒนธรรมมีความหลากหลาย ไม่ได้รวมศูนย์ การยอมรับและเห็นคุณค่า วัฒนธรรมท้องถิ่นจึงเป็นการกระจายเกียรติและศักดิ์ศรี เปิดทางออกอันหลากหลายและทำให้ท้องถิ่นเข้มแข็งและยั่งยืน องค์การภาครัฐที่ตำแหน่งที่ตั้งในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ มีจำนวนไม่น้อยที่มีบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่มาจากหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ รวมทั้งความแตกต่างทางด้านภูมิหลัง เช่น เพศ ฐานะเศรษฐกิจ การศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนนำมาซึ่งแตกต่างทางความคิดและความเชื่อ ดังนั้น องค์การเหล่านี้จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นถึงความเป็นองค์การพหุวัฒนธรรม (multicultural organization) ในช่วงที่

หลายปีที่ผ่านมา การพัฒนาองค์การภาครัฐในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้น เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่า เราได้นำเอาแนวคิดจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นแนวคิดแบบวัฒนธรรมเดียว ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การภาครัฐต่าง ๆ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ผ่านนโยบายต่าง ๆ โดยละเลยความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลก็คือองค์การภาครัฐในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงไม่สามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในพื้นที่ด้วยเช่นกัน

ในการศึกษาพบให้ผลที่สอดคล้องกันว่าภายใต้บริบทของสังคมพหุวัฒนธรรมหรือองค์การพหุวัฒนธรรมที่ดี การที่บุคลากรได้แสดงตัวตน (self) และมีการยอมรับตัวตนของคนอื่นในองค์การส่งผลดีต่อการทำหน้าที่ของบุคลากรในองค์การหรือการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ (organizational citizenship behaviour) รวมทั้งพฤติกรรมสนับสนุนสังคมอื่น ๆ (prosocial behaviour) (Maarleveld,2009 ; Brickson,2005 ; Brickson,2000 ; Haslam, Powel & Turner, 2000 ; Van Dype, Cumming & Park,1995 ; Van Knippenberg & Ellemers, 2003) ทั้งนี้การยอมรับในความแตกต่างและการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเท่าเทียม จะทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ถึงความเป็นธรรมในองค์การ (perceived organization justice) ซึ่งการแสดงตัวตนดังกล่าวก็คือการแสดงอัตลักษณ์ของบุคลากรในองค์การนั่นเอง และการที่บุคคลจะสามารถแสดงอัตลักษณ์ของตนได้จำเป็นต้องมีผู้นำที่ความคิดเปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การ และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนั้นเพื่อการบริหารจัดการให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า ชุดคิดที่เป็นสากล (global mindset) เพราะเป็นคุณลักษณะที่ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การ และนอกจากนั้นยังต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์การ (organizational support) ซึ่งเป็นการสนับสนุนทางสังคม เพื่อการแสดงอัตลักษณ์นั้น (Asagari, Silong, Ahmad & Samah,2008 ; Blackely, Andrew & Moormah,2005 ;Cohen-Charash & Spector, 2001; Farh, Hackett & Liang, 2007)

การที่องค์การอยู่ภายใต้บริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม และองค์การที่ศึกษามีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การทำความเข้าใจในอัตลักษณ์ภายในองค์การภาครัฐ นอกจากจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การแล้ว ยังเป็นประโยชน์ที่จะนำผลการศึกษานี้ไปขยายขอบเขตการศึกษาในบริบทสังคมที่กว้างขึ้นในอนาคต เช่น องค์การชุมชน องค์การภาคประชาชน เป็นต้น นอกจากนี้ในการศึกษาอัตลักษณ์ในบริบทพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ (qualitative research method) ซึ่งเน้นการอธิบาย การตีความของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งแม้จะมีข้อดีหลายประการแต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรอื่น ๆ และนอกจากนี้ยังมีการศึกษาในพื้นที่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ซึ่งมักไม่อาจนำไปใช้การตีความโดยทั่วไปได้ (generalization) ซึ่งเป็นธรรมชาติของการศึกษาในแนวนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาองค์การภาครัฐในฐานะเป็นองค์การพหุวัฒนธรรมกลับพบว่าไม่มีมากนัก ดังนั้นการศึกษาคั้งนี้จึงเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research method) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจเชิงเปรียบเทียบในการแสดงออกถึงอัตลักษณ์ภายใต้เงื่อนไขบริบทขององค์การพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลบางประการที่เชื่อมโยงกับการแสดงอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์การ ซึ่งผลที่ได้้นอกจากจะทำให้ได้องค์ความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญและ



จำเป็นของอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กรแล้ว ยังมีส่วนสำคัญที่อาจนำไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่อิงความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น

## 2.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและผลการมุ่งแสดงออกอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

## 3.ขอบเขตของโครงการวิจัย

### 3.1 ด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหาได้แก่ ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนการมุ่งแสดงออกเชิงอัตลักษณ์ข้ามภูมิภาคหลังด้านศาสนาในบริบทองค์กรพุทธวัฒนธรรม รวมทั้งตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและเชิงผลร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ ชุดความคิดที่เป็นสากลของผู้นำองค์กร การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### 3.2 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้เป็นเจ้าหน้าที่รัฐ โดยกำหนดให้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์พหุระดับ (multilevel analysis) ตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมายประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นไทยพุทธและมุสลิม โดยตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 700 คน จาก 100 องค์กร โดยเป็นผู้บริหารองค์กร 100 คน และเป็นเจ้าหน้าที่ไทยพุทธและมุสลิมจำนวนละ 300 คน

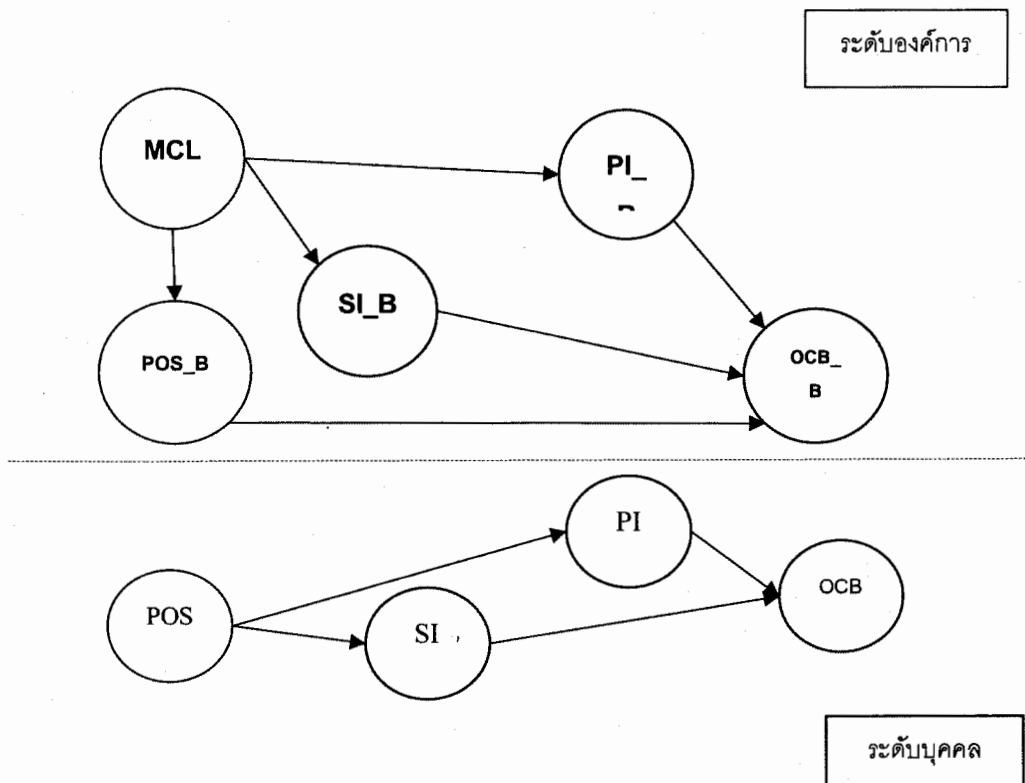
## 4.สมมติฐานการวิจัย

โมเดลเชิงเหตุเชิงผลการมุ่งแสดงออกทางอัตลักษณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 5.กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดนี้อยู่ภายใต้แบบการวิจัยคู่ขนานเชิงสอดคล้อง (convergent parallel design) โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และปริมาณ (quantitative research) คู่กันไปภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเดียวกัน หลังจากนั้นจึงนำผลการวิจัยมาแปลความหมายร่วมกันเพื่อหาความเหมือนหรือความสอดคล้องระหว่างผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยกรอบความคิดในเชิงคุณภาพผู้วิจัยมุ่งอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร พร้อมทั้งศึกษาเงื่อนไขอื่นนำไปสู่การแสดงอัตลักษณ์ของบุคลากรในองค์กรภาครัฐ และใน

ขณะเดียวกันก็ได้ศึกษาผลที่เกิดจากการแสดงอัตลักษณ์โดยมุ่งเน้นไปที่รูปแบบการแสดงออกในฐานะการเป็นสมาชิกขององค์กร ในขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยมุ่งที่จะทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุกระดับของตัวแปรต่าง ๆ ในองค์กร โดยด้วยแปรต่าง ๆ ในโมเดลได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยอาศัยทฤษฎีและผลการวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยผู้วิจัยมีจุดเน้นไปที่การแสดงออกอัตลักษณ์ แล้วทำความเข้าใจเชิงเหตุเชิงผลของตัวแปรนี้ และจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถเขียนเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

เมื่อ

- LC หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural leadership)
- OS\_B หมายถึง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรระดับองค์กร (Perceived organizational support)
- PI\_B หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลระดับองค์กร (Personal identity orientation)
- SI\_B หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมระดับกลุ่ม (Social identity orientation)

OCB_B	หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรระดับกลุ่ม (Organizational citizenship behaviour)
OS	หมายถึง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรระดับบุคคล (Perceived organizational support)
PI	หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลระดับบุคคล (Individual level-Personal identity orientation)
SI	หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมระดับบุคคล (Individual level - Social identity orientation)
OCB	หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีระดับบุคคล (Individual level- Organizational citizenship behavior)

กรอบแนวคิดนี้เป็นกรอบที่ใช้สร้างเครื่องมือและทดสอบทางสถิติสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ แต่สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นแนวทางการศึกษาและอธิบายปรากฏการณ์โดยอิงตัวแปรเหล่านี้เช่นกัน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะเป็นเพียงสมมติฐานการวิจัยที่ใช้เป็นแนวทางการศึกษาเท่านั้น มิได้มุ่งเน้นการทดสอบ จำนวน และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้จากวิจัยสนาม (field study)

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเป็นกรอบการสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

อัตลักษณ์ส่วนบุคคล (personal identity) หมายถึง การมุ่งแสดงออกผ่านทางตัวแทนความมีตัวตน ในรูปของสถานะของบุคคล เพศ สภาพ ตำแหน่งหน้าที่บทบาททางสังคม ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อค่านิยมส่วนบุคคลและมาตรฐานทางศีลธรรมของปัจเจกบุคคล ความใฝ่ฝันและจินตนาการ เป้าหมายส่วนตัวและความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคต อารมณ์และความรู้สึก แม้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็ยังคงความเป็นตัวเองไว้ได้ รู้ว่าตนเองเป็นคนแบบไหน รวมทั้งสามารถประเมินตนเองได้

อัตลักษณ์ทางสังคม (social identity) หมายถึง การแสดงออกผ่านสัญลักษณ์อะไรบางอย่างที่มีความหมายเป็นที่เข้าใจร่วมกัน โดยให้ความสำคัญความนิยมที่มีต่อคนอื่น วิธีการที่คนอื่นตอบสนองต่อสิ่งที่ตนพูดและทำ รวมทั้งให้ความสำคัญกับชื่อเสียง สิ่งที่คนอื่นคิดเกี่ยวกับตน กริยาท่าทางของท่านที่ปฏิบัติต่อผู้อื่น พฤติกรรมทางสังคมของตน

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) หมายถึง พฤติกรรมหรือ ลักษณะการปฏิบัติงาน ที่ทุ่มเทกำลังความสามารถและความพยายามที่มีได้คำนึงเพียงการพิจารณาว่าสิ่งนั้นเป็นหน้าที่ตนหรือไม่แต่กลับยินดีช่วยเหลืองานที่เห็นว่าจะเกิดประโยชน์แก่องค์กรหรือ

หน่วยงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้ ผลตอบแทนที่เป็นระบบ การให้รางวัลที่เป็นทางการ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) การให้ความช่วยเหลือ (altruism) เป็นการกระทำในการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่เพื่อนงาน หัวหน้า ลูกน้อง สอนงานเพื่อนร่วมงานของท่าน เพื่อให้พวกเขาทำงานได้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานของท่านเมื่อเขาเหล่านั้นท้อแท้หรือกำลังสิ้นหวัง รวมทั้งสนับสนุนและรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานของท่าน

2) การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) เป็นการกระทำที่เพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งกันที่อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ เป็นการกระทำที่ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการป้องกันปัญหา จะทำอะไรสักอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ท่านจะคิดถึงผลกระทบที่ผู้อื่นจะได้รับ เป็นคนที่มีความสามารถ แต่ท่านก็ไม่เคยโอ้อวดหรือยกตนเองให้เหนือกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น เคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน และยอมปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ และมีความเห็นอกเห็นใจคนอื่น

3) ความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความคับข้องใจ การถูกรบกวน ความผิดหวัง ความเครียด และความไม่สะดวกสบาย รวมถึงความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติงานด้วยความสุขุมและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการทำงาน ท่านมักจะยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาเรียนรู้ แม้จะรู้สึกเครียดเรื่องการทำงานหรือคับข้องใจในบางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็ยังทำงานด้วยความเต็มใจอย่างสุดความสามารถ

4) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่เข้าร่วมกิจกรรมที่องค์การของท่านจัดขึ้นโดยไม่ต้องร้องขอ มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ และยินดีที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งจะไม่แพร่พรายความลับขององค์การให้คนภายนอก

5) ความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายขององค์การด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ การใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การอย่างมีคุณค่า คำนึงถึงผลที่ได้รับจากการใช้ทรัพยากรขององค์การของท่าน และการกระทำใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาภายในขององค์การ ไม่เคยใช้เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือจากงาน

*ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (multicultural leadership)* หมายถึง การที่ผู้นำใช้วิธีที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจที่มากขึ้นเกี่ยวกับบทบาทหนึ่งในฐานะผู้นำ ภายในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence) หมายถึง การตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (cultural awareness) และความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม (cultural knowledge) ที่เป็นแรงจูงใจในการปรับตัวเข้ากับบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมและนำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม

2) อัตลักษณ์แบบสากล (global identity) หมายถึง การมีสำนึกเกี่ยวกับตน (self-concept) และสะท้อนออกมาเป็นรูปเป็นร่างอัตลักษณ์ของตนที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่เป็นสากล

3) การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (openness to cultural diversity) ซึ่งเป็นทัศนคติพื้นฐานของบุคคลต่อความแตกต่างของบุคคลอื่น

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) หมายถึง ระดับที่พนักงานเชื่อว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและใส่ใจในความเป็นอยู่และตอบสนองความต้องการทางสังคม มีใส่ใจเกี่ยวกับความพึงพอใจของทั่วไปของท่านในการทำงาน รวมทั้งภาคภูมิใจในความสำเร็จของท่านในการทำงานของคนในองค์กร

## บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดพหุวัฒนธรรม

พหุวัฒนธรรม (Multicultural) คือ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ สังคม การเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา และประวัติศาสตร์โดยใช้โครงสร้างของกลุ่มชน (Ethnicity) เชื้อชาติ (Race) สถานะของครอบครัว (socioeconomic status) เพศ (gender) ความสามารถพิเศษ (Exceptionalities) 2 ภาษา (language) ศาสนา (religion) บทบาททางเพศ (sexual orientation) และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (geographical area) สังคมพหุวัฒนธรรม (Multicultural society) คือสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายซึ่งจะตรงกันข้ามกับสังคมวัฒนธรรมเดียว (mono-cultural society) เช่น สังคมเมืองปัตตานี ถือเป็นสังคมหลากหลายเพราะประกอบด้วยคนจีน มลายู และไทย

มีการให้ความหมายของพหุวัฒนธรรมนิยม (Multiculturalism) ในลักษณะหลายประการ เช่น การดำรงอยู่ร่วมกันของวัฒนธรรมที่หลากหลายของกลุ่มคน ชนชั้น ชาติพันธุ์ เพศ ท้องถิ่น ฯลฯ ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อน อันเนื่องมาจากการอพยพผู้คนและแรงงาน การเคลื่อนย้ายทางสังคม การผสมกลมกลืน การปรับตัว ความขัดแย้ง และปัญหาต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมทางการเมือง สิทธิและความเสมอภาค 2) พหุวัฒนธรรมนิยม คือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งมักจะถูกสร้างกรอบความคิด (conceptualized) ว่าเป็นความร่ำรวยและความสวยงามของความแตกต่างแต่ประเด็น ในเรื่องความสัมพันธ์เชิงอำนาจมักจะถูกบิดบังความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์กลายเป็น “วาทกรรม” เพื่อแสดงถึงความร่ำรวยทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริม การเตรียมเข้าสู่สังคมพหุวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายมากขึ้น ต้องศึกษาแนวคิด พหุวัฒนธรรมและประสบการณ์ในประเทศตะวันตก และแนวโน้มอุปสรรค ระบุธรรมชาติของการใช้สันติวิธีในการจัดการความขัดแย้งเรื่องสังคมพหุวัฒนธรรม ประเด็นสังคมพหุวัฒนธรรมและปัญหาความขัดแย้งที่พบคือ สังคมพหุวัฒนธรรม (multicultural society) คือ สังคมที่มีบุคคลหลากหลายครอบครัว หลายเชื้อชาติ หลายศาสนา หลายชนชั้น มาอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ไม่มีการแบ่งแยก ชนชั้นสังคมพหุวัฒนธรรม ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ เช่น พวกไทกับพวกข่า/พวกในเมืองกับพวกป่า ถือเป็นแนวคิดคู่ความขัดแย้ง

สังคมพหุวัฒนธรรมที่รวมความหลากหลายไว้ไม่ว่า จะเป็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ความแตกต่างหลากหลายทางชนชั้นมาใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม สิ่งที่จะลดความขัดแย้งหรือป้องกันไม่ให้เกิดถึงเกิดน้อยที่สุด คือ เราต้องทำรูปแบบของการใช้ชีวิตร่วมกัน โดยต้องมีความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความเข้าใจในรากวัฒนธรรมของกลุ่มนั้น ๆ เพราะเป้าหมายสุดท้ายคือ การเสริมสร้างสังคมสันติสุข

## 2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับอัตลักษณ์

### 2.1 ความหมายของอัตลักษณ์

อัตลักษณ์แปลตรงตัวจะมาจากอัต + ลักษณะหมายถึงลักษณะเฉพาะคำนี้ ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมาย คำว่า อัตลักษณ์ (อ่านว่า อัต -ตะ-ลัก) ประกอบด้วยคำว่าอัต (อัต - ตะ) ซึ่ง หมายถึง ตน หรือตัวเอง กับลักษณะ ซึ่ง หมายถึง สมบัติเฉพาะตัว คำว่าอัตลักษณ์ตรง กับคำภาษาอังกฤษว่า Identity หมายถึง ผลรวมของลักษณะเฉพาะของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งทำให้สิ่งนั้นเป็นสิ่งที่รู้จัก สังคมแต่ละสังคมมีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเอง อัตลักษณ์หมายถึงคุณสมบัติของบุคคลหรือสิ่งของที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตน เป็นสำนึกที่บุคคลรับรู้และรู้ว่าตัวเขาคือใครมีลักษณะเป็นอย่างไรมีวิถีชีวิตความคิดความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรม และลักษณะนิสัยอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากคนอื่น กลุ่มอื่น สิ่งอื่นอย่างไร บุคคลอาจจะมียุติลักษณ์หลาย ๆ อย่างในตัวตนก็ได้การจะรับรู้ว่ามีอัตลักษณ์อย่างไร พิจารณาจากการแสดงออกผ่านทางตัวตนมีความเป็นตัวตนในรูปของสถานะของบุคคล เพศ สภาพ ตำแหน่งหน้าที่บทบาททางสังคม ฯลฯ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นอัตลักษณ์ของปัจเจกหรืออัตลักษณ์ส่วนบุคคล (personal identity) ส่วนการแสดงออกผ่านสัญลักษณ์อะไรบางอย่างที่มีความหมายเป็นที่เข้าใจร่วมกันและการแสดงออกผ่านพิธีกรรมประเพณีวัฒนธรรมตำนานเรื่องเล่า ประวัติศาสตร์ และปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นส่วนที่เรียกว่า “อัตลักษณ์ทางสังคม” หรือ “อัตลักษณ์ที่คนในสังคมมีส่วนร่วม” (social identity)

อัตลักษณ์ (Identity) คือ ความรู้สึกนึกคิดต่อตนเองว่า “ฉันคือใคร” ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการปฏิสังสรรค์ระหว่างตัวเรากับคนอื่น โดยผ่านการมองตัวเองและคนอื่นมองเราในขณะนั้น และในขณะเดียวกัน มโนทัศน์อัตลักษณ์จะถูกกล่าวควบคู่ไปกับเรื่องของอำนาจ นิยาม ความหมาย หรือการสร้างภาพแทนความจริง (representation) เมื่ออัตลักษณ์ไปสัมพันธ์กับแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว จะมีความหมายที่แตกต่างจากความหมายที่เข้าใจกัน โดยสามัญสำนึกมาก อัตลักษณ์ถูกสร้างขึ้นได้โดยผ่านกระบวนการปฏิสังสรรค์ระหว่างบุคคล ในบุคคลหนึ่ง ๆ ก็จะมีอัตลักษณ์ที่หลากหลายและเมื่อบุคคลยอมรับในอัตลักษณ์ใดอัตลักษณ์หนึ่งในขณะเวลานั้นจะมีกระบวนการที่แตกต่างกันในการแทนที่ ในขณะที่บุคคลทำการกำหนดตำแหน่งของตนเอง และถูกกำหนดตำแหน่งในทางสังคม กระบวนการที่เกิดขึ้นนี้ได้คำนึงถึงจุดเน้นที่ความแตกต่าง ความหลากหลายในการสร้างอัตลักษณ์ที่เท่าเทียมกับการตั้งคำถามว่าอัตลักษณ์ทั้งหลายนี้ได้เชื่อมโยงกับสังคมได้อย่างไร การมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำคัญต่อมุมมองทางสังคมของอัตลักษณ์จะนำเราไปสำรวจโครงสร้างต่าง ๆ โดยผ่านชีวิตของเราที่ถูกจัดการอัตลักษณ์ต่าง ๆ ของเราซึ่งถูกจัดเก็บไว้เข้าที่ด้วยโครงสร้างต่าง ๆ ทางสังคม และเราก็มีส่วนร่วมในการก่อตัวของอัตลักษณ์ของตัวเองไปด้วยเช่นกัน (อภิญา เฟื่องฟูสกุล, 2543)

การนิยามความหมายของอัตลักษณ์ของนักวิชาการต่าง ๆ มีนัยแฝงไปด้วยอิทธิพล ของบริบททางสังคมและเกณฑ์ต่าง ๆ โดยสรุปแล้วอัตลักษณ์จึงหมายถึง สิ่งที่ทำให้เรารู้ว่า เป็นเราหรือพวกเขา ซึ่งแตกต่างจากเขาพวกเขา หรือคนอื่น อัตลักษณ์ไม่ใช่สิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติแต่เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นโดยสังคม อัตลักษณ์จึงต้องอาศัยกระบวนการสร้างความเหมือนระหว่าง “พวกเขา” หรือ แตกต่างจากคนอื่น (กลุ่มอื่น)

## 2.2 ประเภทของอัตลักษณ์

นักวิชาการมีความเห็นเหมือนและต่างกันบ้างเกี่ยวกับประเภทของอัตลักษณ์ ซึ่งบางท่านแบ่งเป็น 2 ประเภทและบางท่านแบ่งเป็น 3 ประเภท หรือมากกว่า เพราะผลการศึกษาทำให้ได้เกณฑ์การจำแนกแตกต่างกัน นักวิชาการบางท่านได้แบ่งอัตลักษณ์เป็น 2 ประเภทโดย พิจารณาจากสิ่งที่ใช้ในการแสดงออกของบุคคล ได้แก่ อัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity) เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงการรู้จักตนเอง การรับรู้ตนเองการยอมรับตนเอง ความมั่นใจในตนเองและความภาคภูมิใจในตนเองที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) ซึ่งอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงผลของการขัดเกลาทางสังคม กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และระบบการศึกษา ทั้งนี้สิ่งที่แสดงออกมาจะปรากฏในรูปวิถีชีวิตความคิดความเชื่อและแบบแผนพฤติกรรม (วิระดา สมสวัสดิ์, 2545) แบ่งอัตลักษณ์เป็น 3 ประเภทคือ 1) อัตลักษณ์หรือตัวตนส่วนตัว (Personal or Self Identity) ตนเป็นปัจเจกชนสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการก่อรูปหรือสร้างอัตลักษณ์ของตนขึ้นมาได้ 2) อัตลักษณ์ส่วนร่วม (Collective Identity) หมายถึง อัตลักษณ์ที่เป็นปัจเจกชนจำนวนหนึ่งมีส่วนร่วมทั้งทางด้านที่เป็นอัตลักษณ์ส่วนตัวและอัตลักษณ์ทางสังคม 3) อัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) หมายถึง อัตลักษณ์ที่คนอื่น ๆ มอบให้กับปัจเจกชน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายความว่า ปัจเจกชนคนหนึ่งอาจถูกกำหนดนิยามในทางสังคม โดยเชื่อมโยงกับอาชีพ ศาสนา ภูมิหลังทางชาติพันธุ์ หรืออาจจะเป็นประเภททางสังคมใด ๆ ก็ได้

กล่าวได้ว่า เมื่อใช้เกณฑ์การมองจากภายนอกและการมองจากภายใน พบว่าอัตลักษณ์มี 2 ประเภทคือ อัตลักษณ์ที่เกิดจากการนิยามตนเอง และอัตลักษณ์ที่สังคมนิยามให้ ดังแนวคิดของ Golfman (1963) นักสังคมวิทยาในสายสัญลักษณ์สัมพันธ์ได้จำแนกแยกแยะความแตกต่างระหว่างอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและอัตลักษณ์ทางสังคม โดยอัตลักษณ์ของปัจเจก (Individual Identity) ประกอบด้วย 2 ส่วน เขานิยามว่าความคิดความรู้สึกที่ปัจเจกมีต่อตัวเองว่า Ego Identity ส่วนภาพปัจเจกในสายตาคนอื่น ในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวเขาเรียกว่า “Personal Identity” ส่วน “Social Identity” ของบุคคล คือ สถานภาพทางสังคม เช่น อาชีพ ชนชั้น เพศ ชาติพันธุ์หรือศาสนาที่ปัจเจกบุคคลนั้น สังกัดอยู่ สังคมคาดหวัง และเรียกร้องว่าปัจเจกบุคคลควรจะทำอย่างไร นั่นคือจุดที่อัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ปัจเจกซ้อนทับกันอยู่ อัตลักษณ์ทางสังคมจึงมีสองส่วนคือ ส่วนแรกเป็นมาตรฐานที่สังคม เรียกร้องจากปัจเจกบุคคล (Virtual Identity) และส่วนที่สองคืออัตลักษณ์ที่เป็นจริงของคนนั้น (Actual Identity)

## 2.3 ความสำคัญของอัตลักษณ์

การสร้างอัตลักษณ์ของผู้คนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะอัตลักษณ์เป็นลักษณะร่วมกันที่ช่วยเสริมสร้างการเป็นอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หากสังคมมีความแตกต่างทางอัตลักษณ์มากเกินไปจะเกิดความขัดแย้งทางอัตลักษณ์เกิดขึ้น นำไปสู่ความรุนแรง โดยเฉพาะกลุ่มคนหรือสังคมที่คิดว่าตนมีวัฒนธรรมที่เหนือกว่ากลุ่มอื่น ๆ แม้แต่ในปัจจุบันนี้ความขัดแย้งเกิดขึ้นในทุกมุมโลกหากพิจารณาถึงเบื้องลึกแล้วจะพบว่าเกิดจากความขัดแย้งเชิงอัตลักษณ์ทั้งสิ้น การสร้างอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับอำนาจ ซึ่งไม่ใช่อำนาจแบบใช้กำลังบังคับแต่เป็นกระบวนการครอบงำตัวตนที่แยบยล จากตัวตนดั้งเดิมเป็นตัวตนชนิดใหม่ เช่นเดียวกับอัตลักษณ์ความเป็นไทยได้ถูกสร้างขึ้นจากอัตลักษณ์ท้องถิ่นที่มีความแตกต่างหลากหลายของคนใน



ชาติด้วยการหยิบยกวัฒนธรรมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งขึ้นมาเป็นวัฒนธรรมหลัก และใช้เป็นเครื่องมือหล่อหลอมอัตลักษณ์ความเป็นไทย ฉะนั้นการทำความเข้าใจอัตลักษณ์ จึงช่วยให้มองเห็นกระบวนการสร้างอัตลักษณ์ที่อยู่เบื้องหลังสิ่งที่มองเห็นในปรากฏการณ์ทางสังคม ภายใต้บริบทองค์การพหุวัฒนธรรม การยอมรับในความแตกต่างที่แสดงออกผ่านความเป็นอัตลักษณ์จะทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียม และเป็นธรรม ซึ่งความรู้สึกนี้จะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์การ เช่น การทุ่มเทในการทำงาน (work engagement) ความผูกพันขององค์การ (organizational commitment) ตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (organizational citizenship behaviour) เป็นต้น

### 3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

#### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior : OCB พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การคือพนักงานที่มีพฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่ทุ่มเทกำลังความสามารถและความพยายามที่มีได้คำนึงเพียงการพิจารณาว่าสิ่งนั้นเป็นหน้าที่ตนหรือไม่แต่กลับยินดีช่วยเหลืองานที่เห็นว่าจะเกิดประโยชน์แก่องค์การหรือหน่วยงานของตนอย่างเต็มใจ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นระบบการให้รางวัลที่เป็นทางการหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หรือถูกบังคับหากกระทำไปด้วยจิตใจที่ปรารถนาจะเห็นองค์การของตนประสบความสำเร็จ และเจริญรุ่งเรือง ตัวอย่างเช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การอาสาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องร้องขอ การสละเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและองค์การ การให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์การ และการไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานไปโดยเปล่าประโยชน์ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การ (Organ,1988 ; Organ & Konovsky,1989) พฤติกรรมเช่นนี้ Organ (1988) เรียกว่า Organizational Citizenship Behavior หรือ เรียกเป็น อย่างอื่นเช่น พฤติกรรมพิเศษนอกเหนือบทบาท (Extra-Role Behavior) พฤติกรรมทางสังคมที่องค์การพึงประสงค์ (Pro-Social Organizational Behavior) (Organ,1988 ; Greenberg & Baron, 1993)

Smith, Organ and Near (1983) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การให้ความช่วยเหลือ (altruism) มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่มีจุดประสงค์ในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยตรงในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป เป็นต้น 2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยทั่วไป (generalized compliance) ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ซึ่งไม่เพียงเป็นการช่วยเหลือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเป็น การช่วยเหลือบุคคลและการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมขององค์การ พฤติกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การรักษาเวลา การไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปล่าประโยชน์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่องค์การได้วางไว้หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรที่ดีในองค์การพึงปฏิบัติ ในขณะที่ Organ (1987) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การให้ความช่วยเหลือ (altruism) เป็นการกระทำในการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการ

แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำผู้ร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่มีใช้ การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยในองค์กร (peacemaking) ซึ่งเป็นการกระทำในการช่วยเหลือ ป้องกัน แก้ไข หรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในองค์กร และการกระตุ้นและให้กำลังใจ (cheer leading) ซึ่งเป็นการกระทำที่แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำในการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ 2) การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) เป็นการกระทำที่เพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งกันที่อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ เป็นการกระทำที่ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานที่ต้องการ รวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของตนเองในเวลาที่เหมาะสม และการให้ความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร 3) ความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความคับข้องใจ การถูกรบกวน ความผิดหวัง ความเครียด และความไม่สะดวกสบาย รวมถึงความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติงานด้วยความสุขุมและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ 4) ความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายขององค์กรด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีคุณค่า และการกระทำใด ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาภายในองค์กร 5) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กร การเข้าร่วมประชุม การคุ้มครององค์กรจากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายใน

แนวคิดความคิดของ Podsakoff et al. (2000) จะมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Organ (1987) เป็นอย่างมาก ซึ่ง Podsakoff et al. (2000) ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการช่วยเหลือ (helping behavior) หมายถึง เป็นพฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจ รวมทั้งการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่เห็นแก่ตัว พยายามสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กร และช่วยสนับสนุนส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน 2) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (sportsmanship) หมายถึง เป็นกระทำที่แสดงถึงความอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานหรือจากการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจโดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ ไม่บังคับขู่เข็ญผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน ยินดีสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมีความสุขพ้ออ่อนน้อม 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) หมายถึง พฤติกรรมในการเป็นผู้สนับสนุนและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้น กล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกในแง่ดี ปกป้องและป้องกันองค์กรจากการคุกคามภายนอก และ

รักษาความจงรักภักดีนั้นไว้แม้องค์การจะตกอยู่ในภาวะวิกฤต 4) การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (organizational compliance) หมายถึง พฤติกรรมในการเรียนรู้และยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดสังเกตหรือควบคุมอยู่ก็ตาม 5) ความคิดสร้างสรรค์ (individual initiative) หมายถึง พฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วยความสมัครใจ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง อาสาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบพิเศษ และส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน 6) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสนใจหรือมีความผูกพันกับองค์การโดยรวม กระตือรือร้นในการเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การว่าควรจะไปทิศทางใด เป็นต้น สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์การ เช่น การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เป็นต้น ระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ขององค์การ เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดจากอัคคีภัยหรือพฤติกรรมที่น่าสงสัยการปิดประตูสำนักงานเมื่อไม่มีพนักงานอยู่ เป็นต้น มีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเช่นเดียวกับการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศ และยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์การด้วยความสมัครใจ และ 7) การพัฒนาตนเอง (self-development) หมายถึง เป็นกระทำที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถด้วยความสมัครใจ แสวงหาโอกาสและเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การเพิ่มมากขึ้น

George and Jones (2002) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (helping coworkers) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือสมาชิกในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและตรงตามเป้าหมายด้วยความสมัครใจรวมทั้งการช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป การแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงานการใส่ใจต่อความผิดพลาดและข้อผิดพลาดต่าง ๆ รวมทั้งการให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงาน 2) การเผยแพร่ไมตรีจิตขององค์การ (spreading goodwill) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติเพื่อช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิผลด้วยความสมัครใจ โดยอาศัยความพยายามในการเผยแพร่องค์การสู่สังคมในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือกล่าวถึงองค์การในฐานะที่องค์การเป็นผู้สนับสนุนและคอยดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์การเป็นอย่างดี หรือกล่าวถึงสินค้าและบริการขององค์การในฐานะที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 3) การให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์แก่องค์การ (making constructive suggestions) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ให้กับองค์การด้วยความสมัครใจเช่น การให้คำแนะนำที่สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคคลที่มีพฤติกรรมประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตัวบุคคลกลุ่มงาน หรือองค์การ 4) การปกป้ององค์การ (protecting the organization) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การเพื่อปกป้องหรือคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินขององค์การหรือของสมาชิกในองค์การเช่นการรายงานอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นจากอัคคีภัย การปิด

ประตูลำบากเพื่อความปลอดภัย การรายงานพฤติกรรมที่น่าสงสัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตรายแก่องค์กร การริเริ่มในการต่อต้านวิธีการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคคลในองค์กร 5) การพัฒนาตนเอง (developing oneself) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลสมัครใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ดีขึ้น แสวงหาและไขว่คว้าโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ หรือการเรียนรู้กระบวนการองค์การ

จากการทบทวนข้างต้น จะพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และจำแนกองค์ประกอบออกเป็นหลายด้าน ซึ่งพบว่ามีความคล้ายคลึงมาก ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะใช้องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การตามแนวคิดของ Organ (1987) ที่ได้จำแนกไว้ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและมีผู้นำมาศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมาก โดยจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรม การสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

### 3.2 อัตลักษณ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

งานวิจัยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับการแสดงออกทางอัตลักษณ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่พบมากนัก อย่างไรก็ตามจากการศึกษา Ouwerkerk, Ellemers & de Gilder (1999) Tyler & Blader (2000) พบว่าการแสดงออกทางอัตลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ต่อมา Riketta (2005) ได้ทำการสังเคราะห์อภิธานเกี่ยวกับอัตลักษณ์ขององค์กร และความสัมพันธ์กับเจตคติที่หลากหลายรวมทั้งพฤติกรรม ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่าโดยรวมแล้วอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานนอกหน้าที่ (extra-role behavior) และ Dick, Grojean, Christ & Weiske (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเขาให้ความหมายของอัตลักษณ์ทางสังคม ซึ่งจากการศึกษาพบว่าอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจากผลการวิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าการแสดงออกทางอัตลักษณ์ของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## 4. ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

### 4.1 ความหมายและองค์ประกอบ

เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำในองค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อคนที่เป็นผู้นำในองค์กร ภายใต้บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรจึงได้มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิผล แนวคิด ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (multicultural leadership) จึงได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม คุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้นำที่จำเป็นในบริบทพหุวัฒนธรรม พบว่าประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence) ซึ่งเป็นลักษณะที่สะท้อนความเป็นสากลของ

บุคคล (individual global characteristic) (Earley & Ang,2003) โดยความฉลาดทางวัฒนธรรมจะหมายถึง การตระหนักทางวัฒนธรรม (cultural awareness) และความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม (cultural knowledge) ที่เป็นแรงจูงใจในการปรับตัวเข้ากับบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมและนำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม 2) อัตลักษณ์แบบสากล (global identity) (Erez & Gati,2004 ; Shokef & Erez,2008) จะหมายถึงการมีสัมพันธภาพเกี่ยวกับตน (self-concept) และสะท้อนออกมาเป็นรูปเป็นร่างอัตลักษณ์ของตนที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่เป็นสากล (Erez, Lisak, Harush, Glikson, Nouri, & Shokef (2013) และ 3) การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (openness to cultural diversity) (Härtel,2004) ซึ่งเป็นทัศนคติพื้นฐานของบุคคลต่อความแตกต่างของบุคคลอื่น(Fujimoto, Härtel, & Härtel,2004)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง การที่ผู้นำใช้วิธีที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจที่มากขึ้นเกี่ยวกับบทบาทหนึ่งในฐานะผู้นำ (Petkau, 2005) ภายในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย (McGee Banks, 2007; Nguyen & Benet-Martinez, 2013; Pauliene, 2012) ดังนั้นในบริบทการทำงานเป็นทีมหรือองค์การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม บุคคลที่เป็นผู้นำควรมีคุณลักษณะทั้งสามด้านสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ เนื่องจากความสำคัญของคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำในบริบทพหุวัฒนธรรม โดยในแต่ละคุณลักษณะมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

*ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence : CQ)* หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะอยู่ในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคือความเป็นอิสระทางวัฒนธรรม และยังหมายถึงชุดความสามารถที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ที่มีลักษณะหลากหลายทางวัฒนธรรม (Early & Ang,2003) CQ จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบพื้นฐานสามประการ คือ องค์ประกอบทางด้านจิตใจ (mental component) องค์ประกอบแรงจูงใจ (motivation component) และองค์ประกอบพฤติกรรม (behavioral component) (Ang, Van Dyne & Koh,2006) องค์ประกอบทางด้านจิตใจ จะหมายถึงความสามารถที่จะรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายในวัฒนธรรม ซึ่งองค์ประกอบนี้จะต้องมีมิติการรู้คิด ซึ่งคือการรับรู้และความเข้าใจในความรู้ทางวัฒนธรรม โดยความรู้จะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน การปฏิบัติและข้อตกลงเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งได้รับโดยผ่านการศึกษาและประสบการณ์ส่วนบุคคล ส่วนองค์ประกอบแรงจูงใจ จะหมายถึงแรงจูงใจตนเองและความมุ่งมั่นที่จะปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย และองค์ประกอบทางพฤติกรรม จะหมายถึงความสามารถที่จะแสดงออกได้อย่างเหมาะสมในการใช้ภาษาและท่าทางเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Ang & Van Dyne,2008; Ang et al,2007) บุคคลที่มี CQ สูงจะมีความสามารถจัดการสถานการณ์ความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตัดสินใจเชิงวัฒนธรรมได้ถูกที่ถูกลงเวลา (Chen, Lia & Protony,2012; Chu, Morris, & Mor,1012) และปรารถนาที่จะอำนวยความสะดวกทั้งในกระบวนการและผลลัพธ์ในบริบทความเป็นสากล จากการศึกษาพบว่าบุคคลที่มี CQ สูงจะมีความสามารถในการบูรณาการและปรับตัวเข้ากับทีมหรือสมาชิกในองค์การได้อย่างราบรื่นมากกว่า (Shokef & Eres,2008) และจะพัฒนาความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์การได้มากกว่าบุคคลที่มี CQ ต่ำ (Rockstuhl & Ng,2008) CQ เป็นความสามารถในการเรียนรู้ที่จำเป็นของผู้นำเพื่อใช้ในการแปลความหมายจากประสบการณ์ความเป็นสากล คุณลักษณะและพฤติกรรมสู่การ

เรียนรู้ การปรับตัวและการทำให้เกิดประสิทธิผล (Kim & Van Dyne,2011; Lovvorn & Chen,2011; Ng Van Dyne & Ang, 2009) นอกจากนี้ยังพบว่า CQ ยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำอีกด้วย (Deng & Gibson,2008) และมีผลต่อความเป็นผู้นำในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Groves & Feyerherm,2011) และยังสามารถใช้ในการทำนายประสิทธิผลภาวะผู้นำแบบสากลในโครงการระหว่างประเทศ (Pless, Maak, & Stahl,2011) และจากการศึกษาของ Rockstuhl, Seiler,Ang, Van Dyne & Annen (2011) ที่ศึกษากับสำนักงานกองทัพของสวิสเซอร์แลนด์พบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายที่ดีที่สุดในการประสิทธิผลความเป็นผู้นำในประเทศ และยังเป็นตัวแปรทำนายที่ดีกว่าเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำข้ามประเทศ

*อัตลักษณ์ความเป็นสากล (global identity)* คำถามพื้นฐานเกี่ยวกับการแสดงอัตลักษณ์คือ “ฉันเป็นใคร -Who am I?” ซึ่งสะท้อนความเป็นตัวตนของตนเอง (Neiser,1993) อัตลักษณ์แห่งตน (self-identity) จะแสดงถึงทั้ง ตน (self) คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal trait) ความรู้สึก (feeling) และพฤติกรรม (behavior) และตัวตนทางสังคม (social self) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นสมาชิกขององค์กร (Triands,1989) ตัวตนทางสังคมเป็นรูปร่างในบริบททางสังคมที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (socialization) ซึ่งสะท้อนค่านิยมและบรรทัดฐานเชิงพฤติกรรมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ในชุมชนสังคมหรือองค์กร (Erez & Earley,1993) เนื่องจากพวกเขาต้องการให้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าและพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิเสธจากสมาชิกในองค์กร(Markus & Kitayama,1998) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคม (Barmeister & Leary,1995; Kark,Sharnir, Chen,2003) ก็คือการใช้อัตลักษณ์ร่วมทางสังคมตามการรับรู้ของตน เป็นการแสดงความเหมือนร่วม (collective similarities) Arnett(2002) ได้ให้ความเห็นว่า ในโลกที่เป็นโลกาภิวัตน์ที่เป็นปรากฏการณ์สำคัญในชีวิตประจำวัน คนที่ได้พัฒนาอัตลักษณ์ความเป็นสากลจะทำให้ตนได้เป็นส่วนหนึ่งของความเป็นโลกาภิวัตน์หรือชุมชนที่เป็นโลกเดียว (global community) กับสมาชิกในวัฒนธรรมอื่น ไม่ว่าจะโดยซึ่งหน้า (face to face) หรือชุมชนเสมือน (virtual community) สมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะพหุวัฒนธรรม จะมีการแบ่งผลประโยชน์ร่วมคือแรงจูงใจที่จะข้ามก้ำกั้วข้ามกำแพงวัฒนธรรมและรักษาสภาพความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร (Erez & Gati,2004); Shokef & Erez,2006) ซึ่งบุคคลมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่หลากหลายก็จะสามารถปฏิบัติงานในองค์กรพหุวัฒนธรรมด้วยการแสดงอัตลักษณ์ที่เป็นสากลของตนเองต่อบุคคลอื่น ๆ (Shokef & Erez,2006)

สังกัดกับเกี่ยวกับตน (self) เป็นพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำ (Lord,Brown & Freiborg,1999 ; Shcmir, House & Arthur,1993) ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์กรด้วยความศรัทธา (trust) และผูกพัน (commitment) ภายในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีศักยภาพสูงคือผู้นำที่ได้พัฒนาอัตลักษณ์ความเป็นสากล ที่จะนำไปสู่แบบอย่างความเป็นสากลสำหรับบุคคลอื่น ๆในองค์กร ซึ่งเมื่อสมาชิกในองค์กรได้เห็นการแสดงออกอย่างแข็งขันของผู้นำ สมาชิกก็จะมองว่าผู้นำเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Lisak & Erez,2014) จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรม ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีการแสดงอัตลักษณ์ความเป็นสากลสูงกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ

ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแบบอย่างและการรู้สึกเป็นพวกของสมาชิกในองค์กร และจะนำไปสู่ประสิทธิผล  
 ความเป็นผู้นำ

การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (*openness to cultural diversity*) ความ  
 หลากหลายจะสะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะใด ๆ ที่จะเข้าไปสู่การ  
 รับรู้ถึงความแตกต่างของบุคคลอื่นกับตนเอง (Riorden & McFarlane, Shore, 1997; Van Knippenberg,  
 De Dren, & Homan, 2004) บุคคลผู้ซึ่งเปิดกว้างสูงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะมองความแตกต่าง  
 ในทางบวก และพร้อมที่จะเรียนรู้ “ความไม่เหมือน” (*dissimilar*) ต่อบุคคลอื่นและพยายามทำความเข้าใจถึง  
 ความไม่เหมือนนั้น ในทางตรงข้ามบุคคลผู้ที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายต่ำ จะมีมุมมองต่อความหลากหลาย  
 ในทางลบและไม่เปิดกว้างในการทำความเข้าใจในความไม่เหมือนนั้น (Fujimoto, Härtel, Härtel, & Baker,  
 2000) ดังนั้นผู้ที่เปิดรับต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นแรงจูงใจในการมองหาประสบการณ์แปลก  
 ใหม่จากวัฒนธรรม เป็นผู้ที่มีความอยากรู้อยากเห็นและไม่ตัดสินผู้อื่นจากพฤติกรรมและความคาดหวังทาง  
 วัฒนธรรม (Härtel & Fujimoto, 2000; Shokef & Erez, 2006) พวกเขาเหล่านั้นจะยอมรับและแสดง  
 พฤติกรรมออกให้เห็น และเชื่อมเข้าด้วยกันอย่างอดทน จะเคารพในความไม่เหมือนในตัวบุคคล มีแรงจูงใจที่  
 จะลดโอกาสที่จะเกิดผลทางลบอันเกิดจากความไม่เข้าใจที่ถูกต้องต่อวัฒนธรรม (Fujimoto, et al., 2004 ;  
 Härtel, 2004; Hobman, Hordia & Gallois, 2004) การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็น  
 สมรรถนะระหว่างวัฒนธรรมที่สำคัญในกลุ่มสมาชิกในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะนำไปสู่  
 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เช่น ความพึงพอใจ ความผูกพัน และความไว้วางใจ ในการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง  
 บุคคลในกลุ่มนักวิจัย การเปิดกว้างต่อความหลากหลาย เป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญในการดำเนินงานระหว่าง  
 ประเทศ และจากงานวิจัยยังพบว่าผู้ที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายมากกว่าก็จะเป็นผู้นำที่มีความจำเป็น  
 มากกว่า บุคคลผู้นั้นจะพยายามมองหาปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมด้วยความสนใจและทำทนายแทนที่จะมองว่า  
 เป็นภัยคุกคาม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้นำที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะสร้างความสัมพันธ์  
 ทางบวกต่อ “ความไม่เหมือน” ของสมาชิกในองค์กร และพยายามทำความเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กร ซึ่งใน  
 มุมมองของผู้วิจัยแนวคิดการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ  
 Kets de Vries, Hellwig, Vrienaud, Ramo, Florent-Treacy & Korotov (2008) ที่ได้เสนอแนวคิด ชุด  
 ความคิดที่เป็นสากล (*global mindset*) โดยได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีชุดความคิดที่เป็นสากลว่าหมายถึง การที่  
 ผู้นำตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ตระหนักถึงความแตกต่างทาง  
 วัฒนธรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล สามารถปรับตัวได้เมื่ออยู่ในสภาพวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย  
 ยินดีทำงานในทีมงานที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย คิดว่าไม่มีวัฒนธรรมใดดีกว่าอีกวัฒนธรรม สนุกกับการเรียนรู้  
 และใช้ภาษาอื่นที่ใช้การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับตัวได้ดีที่จะทำงานในวัฒนธรรม  
 อื่น ๆ ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่าชุดความคิดที่เป็นสากลเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อการบริหาร  
 จัดการในองค์กรพหุวัฒนธรรม ซึ่งด้วยลักษณะดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการแสดงอัตลักษณ์ของ  
 บุคคลใน

#### 4.2 ภาวะผู้นำกับการแสดงออกทางอัตลักษณ์

เนื่องจากการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำโดยเน้นภาวะผู้เชิงพหุวัฒนธรรมนั้นยังไม่ปรากฏชัดเจน การทบทวนวรรณกรรมว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมกับการแสดงออกทางอัตลักษณ์จึงมาปรากฏ ผู้เขียนจึงได้พิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะอื่น ๆ ที่เห็นว่าพอเทียบเคียงได้ โดย Sashkin and Sashkin (2003) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่าเป็นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมโดยผ่านการเพิ่มพลังอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรโดยผ่านการมีส่วนร่วมในเป้าหมาย ในกลุ่มและในทีมโดยผ่านองค์การโดยตลอด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอัตลักษณ์ของบุคคลและนำไปสู่พฤติกรรมเฉพาะ (Ashforth, Harrison & Corley, 2008) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะส่งเสริมให้แสดงอัตลักษณ์ได้มากในผู้ตาม นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการอัตลักษณ์ของผู้ตาม (Epitropaki & Martin, 2005; Kark, Shamir & Chen, 2003 ; Martin & Epitropaki, 2001) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างอัตลักษณ์ในผู้ตามด้วยการสื่อสารที่มีความชัดเจน (Yukl, 2006) ความไว้วางใจ (Connaughton & Daly, 2004) ความรู้สึกห่วงใยและการสร้างโอกาส (Luhmann & Eberl, 2007) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Kark, Shamir & Chen, 2003)

เนื่องจากอัตลักษณ์จะปรากฏออกมาเมื่อบุคคลได้แสดงออกทางทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องใช้ในการติดต่อกับบุคคลอื่น กลุ่มอื่น หรือองค์การอื่น (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996) ดังนั้นอัตลักษณ์จึงเป็นการก่อสร้างทางสังคมโดยผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ผู้ตามและองค์การ (Luhmann & Eberl, 2007) จะเห็นได้ว่าผู้ที่ผู้ตามจะแสดงอัตลักษณ์ในลักษณะใดในองค์การจึงขึ้นอยู่กับความเชื่อในตัวผู้นำ และนำมาใช้อ้างอิงเป็นของตน (self-referential) หรือสร้างนิยามเกี่ยวกับตน (self-defining) (Edwards, 2005) ดังนั้นเมื่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นภาวะผู้นำที่เปิดกว้างทางความคิด มีความเป็นสากล ย่อมมีผลต่อการแสดงออกทางอัตลักษณ์ของผู้ตาม

#### 4.3 ภาวะผู้นำกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ จะอาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นฐานในการอธิบาย นักทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theorists) ได้กล่าวถึงการจ้างงานว่าเป็นการแลกเปลี่ยนของความพยายามและความจงรักภักดี เพื่อให้ได้มาผลประโยชน์และรางวัลทางสังคม (Bateman & organ, 1983 ; Brief & Motowidlo, 1986 ; Etzioni, 1961 ; Levinson, 1965 ; March & Sinom, 1958 ; Organ & Konvsky, 1989 ; Steers, 1977) เมื่อคนหนึ่งกระทำต่ออีกคนหนึ่งได้ดี ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดี (Gouldner, 1960) ผลก็คือก็จะขยายการแลกเปลี่ยนทั้งผู้บริหารและพนักงานโดยการสร้างบรรทัดฐานความสัมพันธ์เชิงการแลกเปลี่ยน トラบไต่ที่ยังคงมีความพึงพอใจในการแลกเปลี่ยนนั้น ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational support theory) (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986 ; Shore & Shore, 1995) ได้สมมติฐานว่าความพร้อมขององค์การที่จะให้รางวัลเพื่อเพิ่มความพยายามในการทำงาน และได้บรรลุถึงความต้องการทางสถานะทางสังคม พนักงานจะพัฒนาความเชื่อเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กรที่พวกเขาสนับสนุน และความเป็นอยู่ที่ดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (perceived organizational support : POS) จึงมีคุณค่าที่จะรับประกันที่



จะช่วยให้ได้มาจากองค์การ เมื่อพวกเขาต้องการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการสถานการณ์ที่มีความเครียดได้ (George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของผู้ตาม จึงนำเอาทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange : LMX theory) (Ilies, Nahrgang, and Morgeson, 2007) และทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พร้อมกับทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) มาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Aselage & Eisenberger, 2003; Beheshtifar, Nezhad, & Moghadam, 2012) การรับรู้จะการได้รับการสนับสนุนจากองค์การเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน โดยตามทฤษฎีความเสมอภาคแล้วผู้ปฏิบัติงานจะเปรียบเทียบกับผู้อื่นในเงื่อนไขผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ และจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นธรรม และยังคงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้นำในสถานการณ์ที่เสมอภาคและเป็นธรรมเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ตามในองค์การต้องการความสัมพันธ์และการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและไม่โน้มเอียงอย่างสุดโต่งไปยังบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (Hassan & Hassan, 2015) จากฐานแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการรับรู้ความยุติธรรมด้วยจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีคุณลักษณะของความฉลาดทางวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นผู้ที่เป็นกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการแสดงออกตามอัตลักษณ์ของตน ซึ่งนั่นหมายความว่าผู้ตามจะรับรู้ได้ว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากผู้ตาม ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากผู้นำไม่ใช่ในรูปของวัตถุสิ่งของที่เป็นรูปธรรม และอยู่ในรูปของนามธรรม คือคุณค่าทางจิตใจที่กระจายทรัพยากรทางความรู้สึกให้กับผู้ตามอย่างเป็นธรรม เช่นนี้พวกเขาก็จะรับรู้ได้ว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของผู้ตาม

#### 4.4 ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นการช่วยยกระดับความคิดของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานในองค์การมีการแรงบันดาลใจ หรือวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ดีขึ้น จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ อาทิเช่น งานวิจัยของ แพรรภัทร ยอดแก้ว (2556) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยศึกษาจาก ผู้บริหารบริษัท เบริดี เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ปีพ.ศ. 2554 จำนวน 44 คน พบว่า ผู้บริหารบริษัท ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวนอายุมากกว่าหรือเท่ากับอายุ 34 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งเป็นหัวหน้างานระดับต้น ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปีและมีจำนวนพนักงานในหน่วยงาน น้อยกว่า 4 คน ผู้บริหารบริษัท ส่วนใหญ่มีการรับรู้การสนับสนุนขององค์การอยู่ในระดับดี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อยู่ในระดับสูง และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์กันทางบวก บุญชววรรณ วิงวอนและมนตรี พิริยะกุล (2553) ศึกษาเรื่องตัวแบบเส้นทาง PLS ของบุพปัจจัย

และผลลัพธ์ของการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดลำปาง จำนวน 195 คน ศึกษาจากตัวแปร 5 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จากผลวิจัยจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

## 5. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

### 5.1 ความหมาย

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) หมายถึง ระดับที่พนักงานเชื่อว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและใส่ใจในความเป็นอยู่และตอบสนองความต้องการทางสังคม (Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) ซึ่งทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ จะประเมินต้นทุน-ผลประโยชน์อยู่เสมอว่าต้นทุนและผลประโยชน์สมดุลกันหรือไม่ ต้นทุนคือการทุ่มเททำงานความรักความผูกพัน องค์กรผลประโยชน์อาจเป็นผลทางเศรษฐกิจหรือทางจิตวิทยาเช่นการเห็นคุณค่าผลงานและตัวบุคคลการใส่ใจทุกซอกทุกมุมดูแลความเป็นอยู่ ผลลัพธ์ที่ต้องการก็คือการทำงานตามบทบาทเต็ม และการทำงานเกินบทบาท ซึ่ง POS จะส่งผลต่อการเป็นพนักงานที่ดี (Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986 ; Blau, 1964; Cotterell, Eisenberger, & Speicher, 1992; Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987; Gouldner, 1960)

Eisenberger, et al. (2001) ศึกษาบทบาทของการตอบแทนกันและกันของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ พนักงานไปรษณีย์ จำนวน 413 คน ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกเป็นภาระติดพันในความเอาใจใส่เกี่ยวกับการที่องค์กรให้สวัสดิการ และจะให้ความช่วยเหลือแก่องค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Moorman, Blakely and Niehoff (1998) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากหัวหน้างานและพนักงาน 157 คู่ ในโรงพยาบาล พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งพนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรมีการสนับสนุน โดยผ่านกิจกรรม นโยบายและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของพนักงาน รวมถึงองค์กรมีการรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเป็นการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้พนักงานรับรู้ความตั้งใจ ความสนใจจากองค์กร พนักงานจึงตอบแทนองค์กรด้วยการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วน Wayne, Shore and Liden (1997) ได้ศึกษาถึงผลลัพธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมจากหัวหน้างานและลูกน้องจากบริษัทต่าง ๆ จำนวน 252 คู่ พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร องค์กรที่ให้การดูแลสนับสนุนการทำงาน หรือความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจยินดีที่จะปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบ ทั้งนี้มีงานที่รองรับความ

สอดคล้อง ของ Eisenberger et al. (1986) และ ธีระรงค์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 336 คน พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเกือบทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การยกเว้นการรับรู้การสนับสนุนด้านความมั่นคงในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ

## 5.2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับการแสดงอัตลักษณ์

ตามแนวคิดของ Tyler & Blader (2003) เห็นว่าบุคคลในองค์การจะรับรู้สถานะตนเองอยู่ตรงไหนขององค์การ และการรับรู้สถานะของตนเองกับองค์การจะมีผลต่อการแสดงอัตลักษณ์ ซึ่งการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานถึงสถานะของตนเองในองค์การนั้นอาจถูกกำหนดในรูปของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของผู้ปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าของพวกเขาและสารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานะภาพของพวกเขาในองค์การ (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Sluss et al., 2008) และในตัวเองแบบความทุ่มเทให้กลุ่ม (group engagement model) ของ Tyler & Blader (2003) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การจะเพิ่มการแสดงอัตลักษณ์ให้มากขึ้น เนื่องจากจะเกิดความรู้ถึงความแตกต่างในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และการรับรู้ความมีชื่อเสียงขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกที่จะเพิ่มหรือคงไว้ต่อการแสดงออกอัตลักษณ์ทางสังคม ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (personal identity) และจากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านให้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์กับการแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (van Kinppenberg, van Dick & Tavares, 2007; Fuller, Hester et al., 2006; Guerrero & Herrbach, 2009) ดังนั้นการศึกษานี้จึงจึงกำหนดให้มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับการแสดงอัตลักษณ์

## 6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theory)

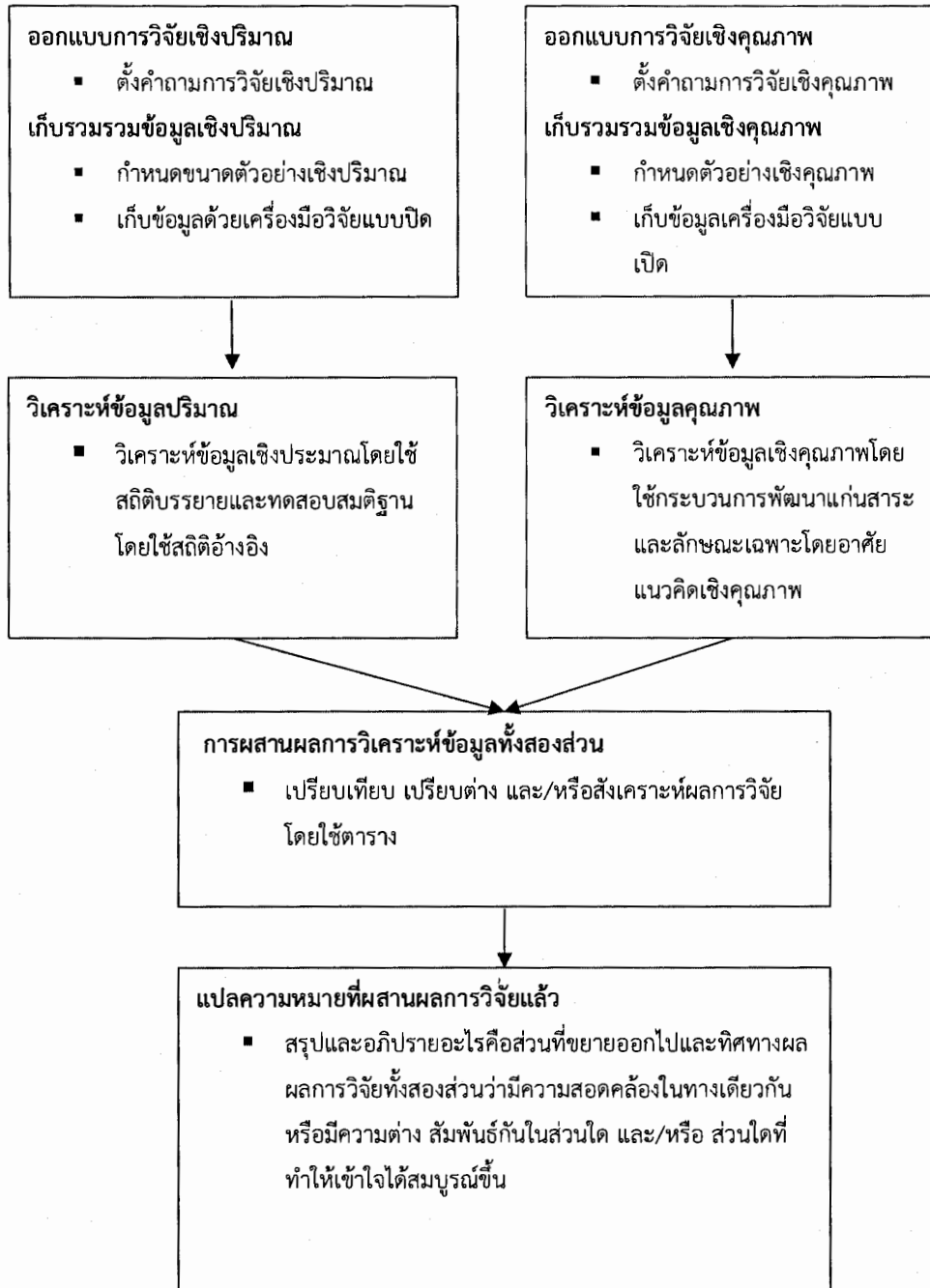
นักวิชาการ Blau (Emerson, 1976 citing Blau, 1964) ได้นำเสนอแนวคิดการแลกเปลี่ยนโดยอธิบายว่าพื้นฐานการแลกเปลี่ยนเกิดจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของปัจเจกบุคคลเป็นหลัก การแลกเปลี่ยนมี 2 รูปแบบ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ประเภทอยู่บนพื้นฐานความคาดหวังผลตอบแทนที่แตกต่างกันเมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนของบุคคลในองค์การ โดยพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างกันพบว่า เกิดจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก เป็นรูปแบบการให้ผลตอบแทนชัดเจนในขณะที่เดียวกันมีการแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการด้วย เน้นพันธะผูกพันไม่มีข้อตกลงพิเศษสำหรับผลตอบแทนที่จะได้รับ จึงเป็นดุลพินิจของแต่ละคนในการแสดงพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดความกตัญญูและความไว้วางใจ (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003 ; Thoongsuwan, 1998 ; Sparrowe & Liden, 1997) Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์แบบลงทุน

ร่วมกัน (Mutual Investment) ว่าเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคม สิ่งที่ต้องการให้แก่พนักงานนั้น นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อตอบแทนการทุ่มเททำงานของพนักงาน พนักงานจะตอบแทนคืนให้แก่องค์กรด้วยการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน มีการทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ยอมรับการย้ายงานเมื่อนายจ้างร้องขอ และเต็มใจในการร่วมกิจกรรมตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร นอกจากนี้ยังเรียนรู้เพิ่มเติมทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากเชื่อว่าการลงทุนดังกล่าวเป็นการต่างตอบแทนระหว่างตนเองกับองค์กรกล่าวถึงโมเดลสัญญาทางใจ (Psychology Contracts Model) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของการจ้างงานในมุมมองของพนักงาน พนักงานเชื่อว่าองค์กรมีสัญญาหรือพันธะในการตอบแทนโดยทำหน้าที่จัดหาสิ่งต่าง ๆ ให้ส่วนพนักงานมีภาระหน้าที่ตอบแทนองค์กรด้วยเป็นสัญญาทางใจ ความคาดหวัง ความเชื่อ และการรับรู้ในความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างทั้งสองฝ่าย เช่น องค์กรให้สัญญาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือน การฝึกอบรม การให้ความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาสายอาชีพและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ส่วนพนักงานสัญญาว่าจะทำงานอย่างจงรักภักดีและมีพันธะผูกพันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อองค์กรรักษาสัญญา พนักงานจะตั้งใจในการทำงานแลกเปลี่ยนกับองค์กร แต่หากมีการผิดสัญญาซึ่งอาจเกิดจากการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรมหรือไม่สามารถให้ผลประโยชน์ตามที่พนักงานต้องการได้ พนักงานรับรู้ได้ว่าสัญญาถูกทำลาย ส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างพนักงานกับนายจ้างหรือองค์กร Orvis & Dudley (2002) ให้ความเห็นว่าการรับรู้การละเมิดสัญญาทางใจมีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การขาดงาน และความตั้งใจในการลาออกจากองค์กรเมื่อใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ระหว่างกัน จะสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นคุณลักษณะของความไว้วางใจระหว่างองค์กรหรือผู้จัดการและพนักงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เป็นข้อผูกมัดทั้งสองฝ่ายและอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ที่ได้รับไม่ใช่เกิดจากการต่อรองระหว่างกัน ส่วนการตอบแทนซึ่งกันและกันในความหมายของการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นช่วยให้เพิ่มความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร เพิ่มความพยายามในการทำงานทั้งงานตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (Eisenberger, Huntington, Hutchison, 1986 ; Konovsky & Pugh, 1994)

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 1.แบบการวิจัย (research design)

การวิจัยนี้อยู่ภายใต้แบบการวิจัยคู่ขนานเชิงสอดคล้อง (convergent parallel design) โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และ ปริมาณ (quantitative research) คู่กันไปภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเดียวกัน เก็บและรวบรวมข้อมูลในระยะเวลาเดียวกัน หลังจากนั้นจึงนำผลการวิจัยมาแปลความหมายร่วม ซึ่งเป็นแนวคิดการตรวจสอบผลการวิจัยแบบตรวจสอบสามเส้า (triangulation) (Morse, 1991; Tashakkori & Teddlie, 1998 ; Cresswell, 1999) ซึ่งวิธีการวิจัยแบบคู่ขนานเชิงสอดคล้องจะใช้เมื่อผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในระยะเดียวกัน หลังจากนั้นจึงนำผลวิจัยที่ได้มาใช้ตีความร่วมกัน ดังนั้นการออกแบบการวิจัยแบบคู่ขนานเชิงสอดคล้อง (Convergent Parallel design) จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วิธีการวิจัยที่แตกต่างกันและแต่ใช้ข้อมูลในหัวข้อวิจัยเดียวกัน (Morse, 1991) แล้วจึงนำผลวิจัยที่ได้จากการทดสอบ มาสถิติมาเปรียบเทียบผลวิจัยที่ได้จากเชิงคุณภาพเพื่อหาความสัมพันธ์และความเที่ยงตรงของผลการวิจัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้ (Cresswell & Plano Clack, 2011)



ภาพที่ 2 แบบการวิจัยคู่ขนานเชิงสอดคล้อง

## 2. วิธีดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากในชั้นตอนนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling)

การกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมอยู่ที่ 200-300 คน แต่เนื่องจากการวิจัยนี้ประกอบด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (multilevel) การกำหนดขนาดตัวอย่างจึงมีรายละเอียดและมีความซับซ้อนมากกว่าปกติ โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม (ศาสนา) จำนวน 250 คน ประกอบด้วย ระดับบริหาร จำนวน 50 คน (องค์กรละ 1 คน จึงมี อปท. แต่ละกลุ่ม 50 อปท.) และระดับปฏิบัติจำนวน 200 คน รวมตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจำนวน 500 คน โดยเป็นระดับปฏิบัติไทยพุทธจำนวน 200 คน ไทยมุสลิม จำนวน 200 คน และอีก 100 คนเป็นผู้บริหารองค์กร โดยได้มาจากการสุ่มแบบสองขั้นตอน (2-stage random sampling) โดย 1) สุ่มอปท. ในแต่ละจังหวัดโดยแบบแบ่งชั้นแบบสัดส่วน (proportional stratified sampling method) แยกตามจังหวัด โดยจังหวัดยะลาจำนวน 24 อปท. (จาก 63 อปท.) ปัตตานี จำนวน 43 อปท. (จาก 113 อปท.) และจากจังหวัดนราธิวาส 33 อปท. (จาก 88 อปท.) และ 2) สุ่มอย่างง่ายสำหรับระดับปฏิบัติ (พุทธ 2 คน มุสลิม 2 คน) และเลือกแบบเจาะจงสำหรับผู้บริหารอีก 1 คน จากองค์กรที่ได้รับการสุ่ม ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 1 ประชากรและตัวอย่างการวิจัย

จังหวัด	อปท. ทั้งหมด	อปท. ตัวอย่าง	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติ
ยะลา	63	24	24	96
นราธิวาส	113	43	43	172
ปัตตานี	88	33	33	132
รวม	264	100	100	400

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวัดและคุณภาพของเครื่องมือวัด ประกอบไปด้วยเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร ซึ่งได้แก่แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเครื่องมือวิจัยสำหรับระดับปฏิบัติ ได้แก่ การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี แบบวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ และ การวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

*เครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (cultural leadership)* ผู้วิจัยพัฒนามาจาก Kets de Vries & Korotov (2007) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural quotient) อัตลักษณ์ที่เป็นสากล (global identity) และการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (openness to cultural diversity) โดยมีรายละเอียดของการวัดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

*ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural quotient, CQ)* ใช้เครื่องมือวัดของ Ang et al.'s (2007) มี 20 ข้อคำถาม แบ่งเป็น metacognitive CQ ( $\alpha = 0.71$ ) มี 4 ข้อคำถาม, cognitive CQ ( $\alpha = 0.85$ ) มี 5 ข้อคำถาม, motivational CQ ( $\alpha = 0.71$ ) มี 6 ข้อคำถาม และ behavioral CQ ( $\alpha = 0.83$ ) มี 5 ข้อคำถาม ทั้งหมดมีมาตรวัด 7 ระดับ จากระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) ถึงระดับ 7 (เห็นด้วยมากที่สุด)

อัตลักษณ์ที่เป็นสากล (*global identity*) ใช้เครื่องมือ local-global identity scale ของ Zhang & Khare (2009) ซึ่งมี 19 ข้อคำถาม แบ่งเป็นการวัด local identity 10 ข้อคำถาม และการวัด global identity 9 ข้อคำถาม โดยเลือกมา 6 ข้อคำถาม คือข้อ 1, 5, 9, 13, 14 และ 18 โดยมีมาตรวัด 7 ระดับ จากระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) ถึงระดับ 7 (เห็นด้วยมากที่สุด)

การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (openness to cultural diversity, OCD) สร้างเครื่องมือวัดจาก 1) เครื่องมือวัด The M-GUDS ของ Miville et al (1999) ที่มี 45 ข้อคำถาม โดยมีมาตรวัด 6 ระดับ จากระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) ถึงระดับ 6 (เห็นด้วยมากที่สุด) ผู้วิจัยเลือกมา 3 ข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง คือ ข้อ 4, 5 และ 26 โดยปรับมาตรวัดเป็น 7 ระดับ จากระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) ถึงระดับ 7 (เห็นด้วยมากที่สุด) 2) เครื่องมือวัด Global Mindset มีข้อคำถาม 8 ข้อ โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ จากระดับ 1 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) ถึง 5 (เห็นด้วยมากที่สุด) โดยผู้วิจัยเลือกมา 6 ข้อคำถาม คือ ข้อ 57-62 โดยปรับมาตรวัดเป็น 7 ระดับ จากระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) ถึงระดับ 7 (เห็นด้วยมากที่สุด)

การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (organization citizenship behaviour) ตามแนวคิดของ Organ (1991) 1) การให้ความช่วยเหลือ (altruism) จำนวน 4 ข้อ ( $\alpha = 0.77$ ) 2) การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) จำนวน 4 ข้อ ( $\alpha = 0.81$ ) 3) ความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) จำนวน 4 ข้อ ( $\alpha = 0.75$ ) 4) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) จำนวน 4 ข้อ ( $\alpha = 0.85$ ) 5) ความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) จำนวน 4 ข้อ ( $\alpha = 0.79$ )

การวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ (Identity orientation) พัฒนาจาก Vos, Van der Zee and Buunk (2009), Cheek & Briggs (2013) ประกอบไปด้วยการวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (personal identity orientation, PI) และการวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity orientation; SI) โดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือการวัดอัตลักษณ์ที่นำมาใช้คือ Aspects of Identity questionnaire-IV (AIQ-IV) ของ Cheek & Briggs ที่ถูกพัฒนามาจากการเริ่มต้นเลือกข้อคำถามจากเครื่องมือการวัดลักษณะของอัตลักษณ์ของ Sampson's (1978) แล้วนำมาเลือกจนได้การวัดอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและอัตลักษณ์ทางสังคม (Cheek & Briggs, 1981, 1982) การวิเคราะห์ทางจิตวิทยาชี้ให้เห็นว่าบางข้อคำถามที่ใช้วัดอัตลักษณ์ทางสังคม ได้ถูกนำมาวัดอัตลักษณ์ร่วม และการวัดอัตลักษณ์ร่วมก็ถูกพัฒนา (Cheek, Underwood, & Cutler, 1985 and Cheek, Tropp, Chen, & Underwood, 1994) จนได้เครื่องมือ Aspects of Identity questionnaire-III (AIQ-III) ซึ่งประกอบด้วยการวัดอัตลักษณ์ส่วนบุคคล อัตลักษณ์ทางสังคม และอัตลักษณ์ร่วม (Cheek, 1989; Cheek & Briggs, 1982; Cheek, Tropp, Chen, & Underwood, 1994) โดย Cheek, Tropp and Chen (1994) วิเคราะห์องค์ประกอบของข้อคำถาม และผลแสดงให้เห็นว่าอัตลักษณ์ส่วนบุคคล อัตลักษณ์ทางสังคม และอัตลักษณ์ร่วม เป็น 3 กลุ่มที่แตกต่างกันของลักษณะของอัตลักษณ์ โดยเป็นการวัดลักษณะทางจิตวิทยาที่เพียงพอเหมาะสมแล้ว แต่ทั้งการวัดอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ร่วมไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนสนิทหรือคู่อชีวิต จึงได้เพิ่มการวัดอัตลักษณ์ด้านความสัมพันธ์เข้าไปในเครื่องมือวัด AIQ-IV (Cheek, Smith, & Tropp, 2002) เครื่องมือ Aspects of Identity questionnaire-IV (AIQ-IV) จึงมีข้อ



คำถามที่ใช้วัดอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity) 10 ข้อคำถาม มีมาตรวัด 5 ระดับ วัดความสำคัญในความรู้สึกบุคคลจากคะแนน 1 (ไม่สำคัญ) ถึง 5 (สำคัญอย่างมาก) ในส่วนของการวัดอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะวัดความคิด ความรู้สึก เป้าหมาย ค่านิยมและการรู้จักตนเองของบุคคล ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเท่ากับ 0.75 ส่วนข้อคำถามที่ใช้วัดอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) 6 ข้อคำถาม มีมาตรวัด 5 ระดับ วัดความสำคัญในความรู้สึกบุคคลจากคะแนน 1 (ไม่สำคัญ) ถึง 5 (สำคัญอย่างมาก) การวัดอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะวัดภาพลักษณ์ที่มีต่อสาธารณะของบุคคลที่แสดงออกผ่านบทบาทและความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นผลมาจากการตอบสนองต่อผู้อื่น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเท่ากับ 0.79

การวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) ใช้เครื่องมือวัดของ Rhoades & Eisenberger (2002) ที่ได้พัฒนา SPOS (survey of perceived organization support) เป็นฉบับย่อมีข้อคำถาม 8 ข้อ เนื่องจากแบบสำรวจต้นฉบับที่มีข้อคำถาม 36 ข้อ มีมิติเดียวและมีความเชื่อมั่นภายในสูง ทั้งยังครอบคลุมนิยามของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทั้ง 2 นิยาม คือ 1) การให้คุณค่าของผลงานที่พนักงานทำได้ 2) การให้ความดูแลใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ดังนั้นแบบสำรวจฉบับย่อ 8 ข้อคำถาม จึงไม่มีความคาดเคลื่อน หรือ ความผิดพลาดในการใช้งาน โดยมีมาตรวัด 7 จากระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) จนถึงระดับ 7 (เห็นด้วยมากที่สุด) มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.81

## 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบตรวจสอบโมเดลการวัดเพื่อหาความเที่ยงตรงของตัวแปร (construct validity) โดยหาความแปรปรวนที่สกัดได้ (average variance extracted, AVE) และค่าความเชื่อมั่นของส่วนประกอบ (composite reliability) แผลงจากกลุ่มตัวอย่างจริง ก่อนวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) โดยใช้ชุดสถิติวัดระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่  $\chi^2/df$ , RMSEA, SRMR, CFI, TLI  $\Delta\chi^2$  โดยค่าสถิติเหล่านี้จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์จึงจะยอมรับได้ว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้  $\chi^2/df < 5$ , RMSEA  $< .08$ , SRMR  $< .08$ , CFI  $> .90$ , TLI  $> .90$

## 3. วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

### 3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งในระดับปฏิบัติและบริหารหรือผู้บังคับบัญชาจากจาก 10 องค์กรจากสามจังหวัดองค์กรละ 5 คน โดยเป็นระดับปฏิบัติเป็นไทยพุทธ 2 คนและ ไทยมุสลิม 2 คน และ อีกหนึ่งคนเป็นผู้บริหาร รวมทั้งหมตองค์กรละ 5 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 50 คน แต่ถ้าพบว่าข้อมูลที่ได้ยังไม่อึดตัว ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอีกจนกว่าจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้องและอึดตัว

ซึ่งผลการศึกษาพบว่าข้อมูลมีความอึดตัวเมื่อมีผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 30 คน จาก 10 องค์กร ๆ ละ 3 คน ผู้วิจัยจึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยนี้จะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ด้วยการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรตามกรอบแนวคิด แล้วกำหนดเป็นแนวคำถาม (guideline) แล้วให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตอบอย่างอิสระ ข้อคำถามต่าง ๆ จะหลีกเลี่ยงการชี้นำ โดยแบบสอบถามสัมภาษณ์จะใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปในประเด็นเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับประเด็นความเป็นผู้นำ การแสดงอัตลักษณ์ของบุคลากร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรตามกรอบแนวคิด

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยแนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ Leonard ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ เลียนาร์ด (Leonard's method) จะหาสาเหตุที่พยายามเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้ดังนี้

- 1) ถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบ คำต่อคำ (Verbatim) ออกเป็นบทสนทนาตามตัวอักษร ตรวจสอบข้อมูลโดยการเปรียบเทียบข้อมูลจาก การฟังเทปหลาย ๆ ครั้ง
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปการบันทึกภาคสนาม และจากการสังเกตในพื้นที่มาอ่านทวนซ้ำหลาย ๆ รอบ พยายามสังเกตความหมาย ของคำบรรยายทุกขั้นตอน ตัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกให้เหลือเฉพาะแก่น (Core) จากนั้นถอดรหัสข้อความ (Coding) ออกจากบทสนทนาแล้วพิจารณา คำต่าง ๆ นั้นว่าแสดงถึงอะไร เราเรียกว่า ประเด็นย่อย (Categories or Sub themes)
- 3) สรุปรวมประเภทของเรื่องหรือประเด็นย่อยที่ได้ที่มีเนื้อหาเข้ากลุ่มกัน รวบรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน ในขั้นตอนนี้เรียกว่า การสรุปประเด็นหลัก (Themes)
- 4) พิจารณาแต่ละประเด็นและความหมายของคำ การตอบสนองของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเหตุการณ์ จนเรื่องที่ตอบสนองกลายเป็นแบบอย่าง (Exemplars) หรือเป็นเรื่องที่สามารถอธิบายความหมายของสถานการณ์นั้น ๆ ได้ และ
- 5) การจำแนกข้อมูลที่ได้ตามความหมายที่สามารถอธิบายการกระทำต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจภายใต้บริบทนั้น ๆ ซึ่งในการกำหนดประเด็นนั้น ผู้วิจัยจะเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

### 3.4 สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบไปด้วย จังหวัดยะลา นราธิวาส และปัตตานี

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสำคัญของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยในการศึกษาคือ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การมุ่งแสดงออกเชิงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในบริบทองค์การพหุวัฒนธรรมและเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและเชิงผลของการมุ่งแสดงออกเชิงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในบริบทองค์การพหุวัฒนธรรม โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน หลัก โดยในตอนแรก 1 เป็นผลการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ ตอนที่ 3 การผสมผสานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมและนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์หลักของงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

#### 1.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 1.1.1 สัญลักษณ์หรืออักษรที่ใช้แทนค่าสถิติ

สัญลักษณ์หรืออักษร ความหมาย

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean)
SD	หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
SE	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error)
MIN	หมายถึง ค่าต่ำสุด
MAX	หมายถึง ค่าสูงสุด
SK	หมายถึง ค่าความเบ้ (skewness)
KU	หมายถึง ค่าความโด่ง (kurtosis)
$\chi^2$	หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics)
df	หมายถึง องศาอิสระ (degree of freedom)
p	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$R^2$	หมายถึง สัมประสิทธิ์การทำนาย (coefficient of determination)
$\beta$	หมายถึง สัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบน้ำหนักองค์ประกอบ/ค่าน้ำหนักเส้นทางมาตรฐาน
W	หมายถึง หรือตัวห้อย W ระดับบุคคล (individual level) หรือภายในกลุ่ม (withingroup)
B	หมายถึง หรือตัวห้อย B ระดับองค์การ (organizational level) หรือระหว่างกลุ่ม (between group)
S.E.	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error)

### 1.1.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

องค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) และตัวสังเกตได้ระดับบุคคล

POS	หมายถึง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การภายในระดับบุคคล (Perceived organizational support)
PI	หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลระดับบุคคล (Individual level-Personal identity orientation)
SI	หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมระดับบุคคล (Individual level - Social identity orientation)
OCB	หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีระดับบุคคล (Individual level- Organizational citizenship behaviour)

องค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) และตัวสังเกตได้ระดับองค์การ

LC	หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural leadership)
POS_B	หมายถึง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การระดับองค์การ
PI_B	หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลระดับองค์การ
SI_B	หมายถึง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมระดับกลุ่ม (Social identity orientation)
OCB_B	หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การระดับกลุ่ม

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

### 1.2.1 ค่าสถิติบรรยายและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตัวอย่างในระดับบุคคลสำหรับการวิเคราะห์ 343 คน คิดเป็นร้อยละ 85.75 ของตัวอย่างทั้งหมด ประกอบด้วยเพศชาย 102 คน (ร้อยละ 29.7) เพศหญิงจำนวน 241 คน (ร้อยละ 70.3) โดยปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 271 คน (ร้อยละ 79.0) และเทศบาลจำนวน 72 คน (ร้อยละ 21) และระดับองค์การ 100 คน โดยนับถือศาสนาพุทธและอิสลาม ศาสนาละ 50 คน เป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 79 คน และผู้บริหารเทศบาลจำนวน 21 คน ผู้วิจัยนำเสนอค่าสถิติบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ในระดับบุคคล(n=343) และองค์การ

ตัวแปรสังเกตได้	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	S.E.	Statistic	S.E.
pos1	5.20	1.478	-.990	.132	.506	.263

pos2	4.44	1.807	-.140	.132	-1.215	.263
pos3	4.81	1.865	-.380	.133	-1.118	.266
pos4	5.08	1.609	-.905	.132	.098	.263
pos5	4.72	1.850	-.396	.133	-.975	.265
pos6	4.97	1.505	-.920	.133	.567	.265
pos7	4.49	1.852	-.298	.133	-1.044	.265
pos8	5.11	1.468	-.963	.133	.738	.266
si1	3.59	.900	-.508	.134	.195	.266
si2	3.40	.847	-.155	.134	-.129	.266
si3	3.19	.981	-.533	.133	-.079	.266
si4	3.24	1.020	-.282	.133	-.162	.266
si5	3.88	.772	-.302	.134	.152	.268
si6	3.93	.792	-.499	.133	.159	.265
pi1	3.82	.807	-.165	.132	-.403	.264
pi2	3.67	.826	-.325	.132	-.055	.264
pi3	4.01	.715	-.312	.133	.093	.265
pi4	3.76	.793	-.370	.133	.376	.265
pi5	3.80	.753	.009	.134	-.614	.267
pi6	3.58	.727	.087	.132	-.064	.264
pi7	3.32	.862	-.144	.133	-.086	.265
pi8	3.70	.833	-.220	.132	-.184	.264
pi9	3.69	.819	-.172	.132	-.312	.264
pi10	3.33	.976	-.298	.132	-.195	.264
altru	3.97	.799	.322	.132	1.066	.263
cou	3.85	.853	.211	.132	1.318	.263
sport	4.05	.841	1.459	.132	1.358	.263
civic	3.88	.871	.679	.132	1.627	.263
con	4.06	.632	-.527	.132	.146	.263
co_b	5.42	1.235	-1.163	.132	.805	.263
glob_b	5.35	1.143	-.970	.132	.205	.263
open_b	5.61	1.171	-1.093	.132	.520	.263

จากตารางที่ 2 พบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (pos1-pos8) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.44-5.20 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกันโดยอยู่ระหว่าง 1.468-1.865 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม (si1-si6) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.19-3.93 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .772-1.020 โดยตัวแปรสังเกตได้ si5 มีค่าต่ำสุดในขณะที่ si4 มีค่าสูงสุด ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (pi1-pi10) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.33 - 4.01 โดย pi10 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในขณะที่ pi3 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยตัวแปรสังเกตได้เหล่านี้มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .715-.976 โดยตัวแปร pi3 มีการกระจายต่ำสุด ในขณะที่ pi10 มีการกระจายของคะแนนสูงสุด ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (alt-con) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.88 - 4.06 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .632-.853 แสดงว่ามีการกระจายไม่ต่างกันมาก ส่วนตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (co\_b - open\_b) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.35-5.61 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 1.143-1.171

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (skewness) พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีลักษณะเบ้ทางซ้าย (negative skewness) และส่วนใหญ่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 แสดงว่ามีลักษณะสมมาตร ในขณะที่ค่าความโด่งมีทั้งค่าเป็นบวกและลบ แต่ค่าส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 แสดงว่าลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้โดยส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะแจกแจงปกติ (normal distribution)

## 1.2.1 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในระดับบุคคล

ตารางที่ 3 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในระดับบุคคล

ตัวแปร	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	SI6
POS1	1.000													
POS2	0.140	1.000												
POS3	0.235	0.599	1.000											
POS4	0.641	0.168	0.181	1.000										
POS5	0.155	0.512	0.578	0.236	1.000									
POS6	0.517	0.050	0.154	0.485	0.295	1.000								
POS7	0.229	0.537	0.593	0.185	0.744	0.248	1.000							
POS8	0.590	0.064	0.127	0.544	0.273	0.710	0.241	1.000						
SI1	0.228	0.113	0.119	0.174	0.209	0.343	0.202	0.467	1.000					
SI2	0.221	0.038	0.101	0.176	0.190	0.365	0.283	0.412	0.609	1.000				
SI3	0.066	-0.047	-0.057	0.055	0.107	0.273	0.127	0.270	0.546	0.608	1.000			
SI4	0.184	0.066	0.020	0.127	0.148	0.287	0.242	0.373	0.552	0.671	0.710	1.000		
SI5	0.154	0.051	0.150	0.134	0.244	0.264	0.234	0.300	0.442	0.517	0.380	0.446	1.000	
SI6	0.170	0.102	0.086	0.169	0.249	0.314	0.276	0.384	0.519	0.570	0.468	0.516	0.568	1.000
PI1	0.168	0.065	0.166	0.160	0.224	0.277	0.187	0.252	0.429	0.296	0.302	0.327	0.308	0.431
PI2	0.170	0.060	0.061	0.200	0.121	0.242	0.127	0.253	0.346	0.269	0.322	0.305	0.145	0.190
PI3	0.138	0.105	0.114	0.176	0.091	0.095	0.119	0.128	0.249	0.161	0.229	0.184	0.148	0.160
PI4	0.127	0.054	0.048	0.004	0.009	0.147	0.080	0.182	0.200	0.186	0.230	0.207	0.137	0.278
PI5	0.064	0.069	0.178	0.153	0.168	0.140	0.141	0.164	0.105	0.104	0.050	0.130	0.124	0.239
PI6	-0.046	0.024	-0.007	0.019	0.092	0.159	0.059	0.157	0.277	0.220	0.292	0.215	0.129	0.245
PI7	0.038	-0.035	0.049	0.012	0.031	0.079	0.055	0.159	0.197	0.217	0.217	0.185	0.141	0.165
PI8	0.097	0.103	0.104	0.101	0.189	0.198	0.176	0.262	0.313	0.222	0.213	0.217	0.189	0.256

PI9	0.080	0.014	0.120	0.063	0.174	0.222	0.192	0.222	0.319	0.280	0.263	0.246	0.164	0.203
PI10	0.034	-0.082	-0.092	-0.040	-0.030	0.062	0.071	0.137	0.267	0.142	0.254	0.216	0.147	0.144
ALT	0.172	0.048	0.176	0.171	0.146	0.148	0.100	0.098	0.172	0.002	0.047	0.051	0.105	0.169
COU	0.190	0.083	0.119	0.224	0.116	0.211	0.079	0.180	0.156	0.047	0.118	0.067	0.009	0.018
SPOR	0.203	0.136	0.163	0.239	0.119	0.047	0.117	0.083	0.072	-0.028	0.043	0.007	0.017	0.024
CIV	0.122	0.061	0.122	0.160	0.043	0.045	0.077	0.070	0.104	0.002	0.068	0.029	-0.006	0.119
CON	0.157	0.120	0.159	0.183	0.077	0.109	0.087	0.071	0.108	0.012	0.025	-0.009	0.079	0.071

ตารางที่ 3 (ต่อ)

	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PI9	PI10	ALT	COU	SPOR	CIV	CON
PI1	1.000														
PI2	0.511	1.000													
PI3	0.477	0.541	1.000												
PI4	0.454	0.432	0.409	1.000											
PI5	0.361	0.391	0.404	0.492	1.000										
PI6	0.465	0.502	0.323	0.476	0.408	1.000									
PI7	0.332	0.441	0.247	0.411	0.427	0.482	1.000								
PI8	0.443	0.536	0.341	0.444	0.408	0.558	0.480	1.000							
PI9	0.518	0.535	0.394	0.541	0.439	0.529	0.578	0.688	1.000						
PI10	0.374	0.451	0.359	0.342	0.308	0.399	0.417	0.454	0.512	1.000					
ALT	0.647	0.289	0.275	0.227	0.162	0.211	0.108	0.202	0.251	0.190	1.000				
COU	0.296	0.667	0.372	0.256	0.272	0.269	0.233	0.275	0.313	0.272	0.506	1.000			
SPOR	0.274	0.326	0.694	0.237	0.245	0.129	0.093	0.134	0.165	0.175	0.488	0.544	1.000		
CIV	0.274	0.270	0.244	0.639	0.288	0.301	0.233	0.279	0.343	0.197	0.471	0.447	0.417	1.000	
CON	0.177	0.169	0.129	0.088	0.080	0.074	0.016	0.124	0.132	0.043	0.400	0.396	0.350	0.369	1.000



จากตารางที่ 3 พบว่าตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) อยู่ระหว่าง .050-.744 โดย POS1 กับ POS6 มีค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) ต่ำสุด ในขณะที่ POS0-POS7 มีค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) สูงสุด เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม (SOI) พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 3.80-.609 โดย S3 กับ S5 มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุด ในขณะที่ S2 กับ S3 มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ในขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรของตัวแปรสังเกตได้ PI1-PI10 ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .247 -.688 โดย PI3-PI7 มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุดในขณะที่ PI8-PI9 มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ส่วนค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (OCB) พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .350-.544 โดย SPOR กับ CON มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุดในขณะที่ COU กับ SPOR มีค่าสูงสุด เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์โดยรวม พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ หากว่ามีจะมีความสัมพันธ์ภายในตัวแปรแฝงของมันเองสูงกว่าความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล กับตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีแนวโน้มจะสูงกว่าชุดตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม และยิ่งสูงกว่ากลุ่มตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

#### 1.2.2 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับองค์กร

จากตารางที่ 3 เป็นค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับองค์กร เป็นค่าสหสัมพันธ์ไขว้ระดับ (Cross Level) โดยเป็นค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม กับตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงอื่นในระดับบุคคลแต่ยกขึ้นมาเป็นตัวแปรในระดับองค์กร ดังนั้น ตัวบ่งชี้เหล่านี้จึงอยู่ในสถานะตัวแปรแฝง เนื่องจากเป็นค่าเฉลี่ยของคนแต่ละองค์กร จากตารางพบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .804-.852 จึงเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่สูงโดย CQ-B กับ GLO-B มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ตัวบ่งชี้กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับองค์กรมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .121-.901 ซึ่งค่าต่ำสุดกับสูงสุดค่อนข้างแตกต่างกันโดย POS1 กับ POS2 มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุด ในขณะที่ POS5 กับ POS 7 มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ซึ่งค่า  $r = .901$  นี้อาจนำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (multi-collinearity) หรือความซ้ำซ้อนของตัวแปร (redundant) ซึ่งถ้ามีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นผู้วิจัยจะทำการปรับแก้ต่อไป

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .218-.663 โดย SI3 กับ SI5 มีความสัมพันธ์ต่ำสุดส่วน SI1 กับ SI2 มีความสัมพันธ์สูงสุด ส่วนตัวบ่งชี้การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีค่าสหสัมพันธ์ที่มีทิศทางเป็นบวกและลบ ซึ่งแตกต่างจากในระดับบุคคลที่มีทิศทางเป็นบวกทั้งหมด โดยค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .06-.644 โดย PI1 กับ PI7 มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุด ในขณะที่ PI2 กับ PI8 มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ส่วนค่าสหสัมพันธ์เป็นลบ เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง PI10 กับ PI1, PI3 และ PI5 นอกจากนี้ยังมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง PI2 กับ PI5, PI3 กับ PI5, PI5 กับ PI6, PI5 กับ PI7, PI5 กับ PI8 ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้ที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบ กับตัวบ่งชี้อื่นคือ PI5 กับ PI10

ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการทดสอบโมเดลการวัดต่อไปว่า การที่มีความสัมพันธ์ทางลบจะกระทบต่อโมเดลการวัดในระดับองค์การอย่างไร

ค่าสหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .254-.868 โดย COU กับ CON มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุด ส่วน ALT กับ CIV มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด โดยทุกตัวแปร มีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์โดยรวมของตัวบ่งชี้การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคลกับตัวแปรและผล พบว่าความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่สูงมากนัก โดยการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.003-.172 ในขณะที่การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีค่าอยู่ระหว่าง .004-.281 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกและลบ ในขณะที่ตัวแปร SI1-SI6 มีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมดกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .013-.704 ในขณะที่ตัวบ่งชี้ PI1-PI10 มีค่าสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ระหว่าง .011-.782 ซึ่งมีทั้งค่าบวกและลบ โดยเฉพาะ PI5 กับ PI10 จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ยกเว้นกับตัวบ่งชี้ CIV เท่านั้นที่มีค่าเป็นค่าบวก

ตารางที่ 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับองค์การ

	CQ_B	GLO_B	OPEN_B	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	SI6
CQ_B	1.00																
GLO_B	.852	1.00															
OPEN_B	.842	.804	1.00														
POS1	.210	.092	.071	1.00													
POS2	.086	.124	.147	.121	1.00												
POS3	.061	.124	.073	.539	.696	1.00											
POS4	.311	.227	.090	.680	.191	.397	1.00										
POS5	.181	.225	.201	.389	.856	.698	.533	1.00									
POS6	.040	-.081	-.117	.518	.140	.208	.779	.421	1.00								
POS7	.181	.184	.224	.437	.886	.753	.308	.901	.174	1.00							
POS8	-.004	-.087	.224	.437	.886	.232	.609	.505	.739	.375	1.00						
SI1	.172	-.003	.105	.157	.269	-.106	3.91	3.26	.498	.214	.671	1.00					
SI2	.168	-.045	.021	.227	.129	-.155	.422	.312	.477	.222	.610	.663	1.00				
SI3	.088	-.063	.118	-.076	.237	-.202	.056	.188	.321	.245	.385	.613	.660	1.00			
SI4	.244	.163	.114	-.005	.329	-.096	.311	.386	.336	.353	.430	.540	.785	.832	1.00		
SI5	.025	-.153	-.146	.329	.075	.145	.359	.107	.303	.087	.475	.539	.432	.218	.205	1.00	
SI6	.219	.149	.117	.529	.518	.511	.588	.508	.258	.501	.476	.431	.249	.056	.174	.652	1.00
PI1	.281	.176	.086	.179	.298	.016	.313	.208	.094	.229	.461	.539	.426	.343	.420	.673	.776
PI2	-.043	-.005	-.213	-.074	.387	.025	.376	.396	.425	.293	.732	.471	.564	.563	.728	.233	.316
PI3	-.071	-.045	-.094	-.502	.376	-.008	-.100	.102	-.214	.019	.039	.347	.013	.123	.194	.364	.323
PI4	.083	.033	.034	.052	.142	-.046	-.162	-.064	-.503	.201	-.119	.078	.129	.146	.186	.337	.479
PI5	.145	.203	.089	-.120	.024	-.095	.125	.209	-.099	.095	-.298	-.102	.039	-.216	.073	-.030	0.072
PI6	.017	-.037	-.029	-.232	0.54	-.338	-.302	-.100	-.277	.060	.131	.194	.233	.498	.406	.097	-.012

ตารางที่ 4 (ต่อ)

PI7	-.063	-.029	-.118	-.107	-.119	-.268	-.337	-.169	-.293	-.027	.048	.053	.299	.262	.368	.133	-.241
PI8	.003	-.014	-.155	-.121	.375	.073	-.098	.226	.041	.331	.288	.103	.286	.554	.623	.254	.101
PI9	-.003	<u>.004</u>	-.067	-.188	.263	-.017	-.096	.267	-.180	.284	.066	.101	.240	.242	.450	.230	.055
PI10	-.205	-.170	-.132	-.257	-.183	-.414	-.535	-.261	-.313	-.079	-.147	-.093	-.132	.290	.141	-.252	-.480
ALT	.275	.194	.146	.137	-.006	-.080	.217	-.064	-.004	-.089	.200	.455	.410	.313	.377	<u>.704</u>	.586
.COU	.008	.108	-.078	-.074	-.021	.089	.093	.013	-.244	.005	.090	.273	.321	.337	.489	.342	.293
SPOR	.186	.146	.227	-.113	.184	-.156	.089	.093	.013	.005	.042	.311	.078	.024	.096	.517	.510
CIV	.277	.194	.179	.095	-.010	-.156	.068	-.040	-.244	.060	.070	.378	.436	.222	.347	.637	.503
CON	.512	.442	.454	.530	.231	.359	.407	.277	-.045	.323	.283	.278	.193	-.157	<u>.013</u>	.339	.637

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PI9	PI10	ALT	COU	SPOR	CIV	CON
PI1	1.00														
PI2	.551	1.00													
PI3	.470	.331	1.00												
PI4	.639	.061	.234	1.00											
PI5	.025	-.187	-.036	.168	1.00										
PI6	.483	.464	.300	.489	-.274	1.00									
PI7	<u>.004</u>	.166	.092	.287	-.107	.384	1.00								
PI8	.400	<u>.644</u>	.315	.230	-.094	.560	.468	1.00							
PI9	.246	.343	.462	.252	.214	<u>.532</u>	<u>.583</u>	.642	1.00						
PI10	-.182	.044	-.054	.152	-.096	<u>.562</u>	<u>.624</u>	.418	.481	1.00					

ALT	<u>.782</u>	.289	.400	.593	-.033	.387	.183	.232	.292	-.73	1.00				
COU	.449	.437	.374	.322	-.052	.239	.180	.248	.230	-.148	.772	1.00			
SPOR	.533	.167	.741	.361	-.115	.175	.064	.067	.286	-.252	.657	.500	.100		
CIV	.688	.110	.348	.757	.186	.389	.446	.193	.443	<u>.011</u>	<u>.868</u>	.535	.567	1.00	
CON	.466	.058	.134	.348	-.158	.051	.025	-.197	.059	-.375	.553	<u>.254</u>	.584	.540	1.00

### 1.3 การตรวจสอบความเป็นมิติเดียว

เนื่องจากการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรแฝง (SEM with latent variables) โดยโมเดลการวัดจะเป็นการวิเคราะห์แบบ 1<sup>st</sup> Order CFA ซึ่งตัวบ่งชี้ในแต่ละโมเดลการวัดต้องมีความเป็นมิติเดียว ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis EFA) โดยจะทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการหาความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้แก่ การหาค่า Kaiser's measure of sampling adequacy (Kaiser, 1974) โดยจะพิจารณาโดยรวมจากค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure sampling adequacy (KMO) และ Bartlett test of Sphericity โดยทั้งสองค่าเป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามว่า มีขนาดความสัมพันธ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์ EFA หรือไม่ โดยค่า KMO ควรจะมีค่ามากกว่า 0.5 ส่วน Bartlett test of Sphericity ควรจะมีค่าทางสถิติ (Hair et al., 2010) สก๊ตองค์ประกอบด้วยวิธี Principal Axis Factor (PAF) ผู้วิจัยหมุนแกนแบบมุมแหลม (oblique factor rotation) เป็นการหมุนแกนที่ให้ องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์หรือ สังคมศาสตร์ โดยผู้วิจัยหมุนแกนด้วยวิธี Promax ซึ่งเป็นเทคนิคการหมุนแกนที่ได้รับความนิยมมากที่สุดใน การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Hetzl, 1996)

ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่าได้ KMO เท่ากับ 0.871 ซึ่งมีค่าเกิน 0.5 และ Bartlett's Test of Sphericity ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2=4270.962$ ,  $df=190$ ,  $p<.001$ ) แสดงว่าข้อมีความเหมาะสมต่อการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เมื่อนำไปวิเคราะห์ EFA พบว่าตัวแปรสังเกตได้ซึ่งจะเป็นตัวตัวชี้วัดในการ วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง สามารถจัดเข้าองค์ประกอบได้อย่างถูกต้อง โดยไม่มีปัญหาน้ำหนักข้าม องค์ประกอบ (cross loading) ซึ่งแสดงความเป็นมิติเดียว อย่างไรก็ตามพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การถูกแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย แต่ไม่มีปัญหาน้ำหนักข้ามองค์ประกอบอื่น จึงไม่มีปัญหาต่อการ วิเคราะห์ SEM ในขณะที่การวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและการมุ่งอัตลักษณ์ส่วนบุคคลถูกจัดใน องค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งโมเดลการวิเคราะห์ SEM จะถูกแยกออกเป็นตัวแปรคนละตัวกัน ซึ่งผู้วิจัยจะ พิจารณาและตรวจสอบอีกครั้งว่าตัวแปรแฝงที่ใช้วัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันสูงจน นำไปสู่การขึ้นต่อกันเชิงเส้น (linear dependency) หรือไม่

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อตรวจสอบความเป็นมิติเดียว

ชื่อองค์ประกอบ/ตัวแปรแฝง		Factor				
		1	2	3	4	5
OCB	civic	<b>.911</b>	-.015	-.014	-.132	.029
	sport	<b>.882</b>	.002	.004	.000	-.007
	altru	<b>.834</b>	-.017	-.007	.086	-.065
	cou	<b>.827</b>	.011	.067	.012	-.064
	con	<b>.763</b>	-.008	-.021	.063	.041

POS	pos7	-.008	<b>.855</b>	.018	-.028	.020
	pos3	.043	<b>.848</b>	-.009	.021	-.048
	pos5	.028	<b>.799</b>	.083	-.052	-.062
	pos2	-.083	<b>.750</b>	-.098	.055	.088
	pos8	-.067	-.044	<b>.876</b>	-.041	.091
	pos1	.059	.023	<b>.768</b>	.043	-.072
	pos6	-.016	-.022	<b>.765</b>	.018	.000
	pos4	.056	.037	<b>.731</b>	.002	.004
MCL	GLOBAL_F	-.001	-.017	.004	<b>.952</b>	-.054
	OPEN_F	.010	.021	-.002	<b>.906</b>	-.024
	CQ_F	.035	-.006	.018	<b>.836</b>	.071
PEI/SOI	SOI1	-.154	.013	.098	-.020	<b>.822</b>
	PEI2	.028	-.031	-.049	-.022	<b>.659</b>
	PEI1	.287	.017	-.042	-.031	<b>.649</b>
	SOI2	.195	.032	-.013	.172	<b>.397</b>

#### 1.4 ผลการตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม

แม้ผู้วิจัยได้มีการออกแบบการตอบแบบสอบถามในระดับที่แตกต่างกันตามหลักการวิเคราะห์พหุระดับ แต่มีบางตัวแปรที่ผู้ตอบคนเดียวมีการตอบแบบสอบถามหลายตัวแปรที่สัมพันธ์กันตามโมเดล รวมทั้งลักษณะของมาตรวัดเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่าในลักษณะเดียวกัน (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003; Bagozzi & Yi, 1990 ; Bagozzi & Yi, 1991 ; Cote & Buckley, 1987, 1988; Williams, Cote, & Buckley, 1989 ) เพื่อเป็นการตรวจสอบดูว่าการตอบแบบสอบถามมีปัญหาที่เกิดจากลักษณะร่วมดังกล่าวหรือไม่ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความแปรปรวนวิธีร่วม (common method variance, CMV) เพื่อป้องกันความลำเอียงวิธีร่วม (common method bias, CMV) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงหรือต่ำกว่า ผิดปกติโดยใช้วิธี Harman's Single Factor (Harman, 1960) โดยการวิเคราะห์ EFA ที่สกัดองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principle component analysis, PCA) กำหนดให้มีองค์ประกอบเดียวและไม่หมุนแกน ผลการวิเคราะห์พบว่าสามารถสกัดความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 35.189 เท่านั้น แสดงว่าไม่มีปัญหาเกี่ยวกับ CVM เนื่องจากต่ำกว่าร้อยละ 50

## 1.5 ผลการทดสอบค่า ICC

ตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันย่นทุกระดับนั้น ต้องมีความผันแปรทั้งสองระดับ จึงจะมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ทุกระดับซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (intraclass correlation: ICC) โดยการตรวจสอบว่า นอกจากตัวแปรระดับบุคคลจะมีความผันแปรภายในกลุ่มแล้ว ยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่มหรือระดับองค์การหรือไม่ โดยดูจากค่า ICC ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.05 ขึ้นไป ข้อมูลจึงจะมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ทุกระดับแต่หากค่า ICC มีขนาดเล็ก ( $< 0.05$ ) แสดงว่าข้อมูลในระดับบุคคลไม่มีความผันแปรในระดับองค์การจึงไม่จำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์ทุกระดับ ดังนั้นค่า ICC จึงควรมีค่ามากกว่า 0.05 (Snijder & Borsker, 1999; Heck & Thomas, 2015) ผู้วิจัยทำการหาค่า ICC ทั้งตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง (Henry & Muthen, 2010) การวิเคราะห์ค่า ICC ของตัวแปรแฝง เพื่อตรวจสอบค่าความผันแปรของตัวแปรแฝงว่ามากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันย่นทุกระดับได้หรือไม่ โดยการคำนวณจากสูตรคำนวณค่า ICC ของ Heck และ Thomas (2015) ดังนี้  $ICC = \psi_B / (\psi_B + \psi_W)$  โดยที่ ICC หมายถึง ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (intraclass correlation)  $\psi_B$  หมายถึง ความแปรปรวนของตัวแปรภายในกลุ่ม (within group)  $\psi_W$  หมายถึง ความแปรปรวนของตัวแปรภายในกลุ่ม (between group) ผลการวิเคราะห์ค่า ICC ของตัวแปรแฝงผล

จากตาราง พบว่าในตัวแปรแฝงพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่า ICC เท่ากับ .101 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้มีค่า ICC อยู่ระหว่าง .074-.131 ส่วนตัวแปรแฝงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีค่า ICC เท่ากับ .023 ตัวแปรสังเกตได้มีค่า ICC อยู่ระหว่าง .041-.219 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมพบว่ามีค่า ICC อยู่ระหว่าง .037-.080 สุดท้ายตัวแปรแฝงการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีค่า ICC เท่ากับ .008 และตัวแปรสังเกตได้มีค่า ICC อยู่ระหว่าง .030-.067

จากค่า ICC จะพบว่ามีเพียงตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีค่า  $ICC > .05$  ทั้งตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีค่า  $ICC < .05$  ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้มีเพียงบางค่าเท่านั้นที่มีค่า  $ICC > .05$  และเนื่องจากในการวิเคราะห์โมเดลทุกระดับในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลของตัวแปรแฝง ผู้วิจัยจะพิจารณาค่า ICC ของตัวแปรแฝงเป็นหลัก ดังนั้นในการวิเคราะห์โมเดลทุกระดับ ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเฉพาะตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยกขึ้นไปวิเคราะห์ในระดับองค์การ ส่วนตัวแปรอื่นจะวิเคราะห์ในระดับบุคคลเท่านั้น การที่ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุน การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีค่า ICC ต่ำ แสดงว่า ตัวแปรเหล่านี้มีส่วนความแปรปรวนระหว่างกลุ่มต่อความแปรปรวนโดยรวมต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับรู้และการแสดงออกของบุคลากรเกี่ยวกับตัวแปรเหล่านี้มีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การจึงไม่เป็นเหตุสำคัญทำให้ตัวแปรเหล่านี้มีความผันแปรมากพอ



ตารางที่ 6 ค่า ICC ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรแฝง	ICC	ตัวแปรสังเกตได้	ICC	Negative variance
OCB		ALT	.105	$\chi^2=1.539$ , $df=4$
$\Psi_w = .275$		COU	.087	RMSEA = .000
$\Psi_B = .031$	.101	SPOR	.674	CFI/TLI =1.00/1.059
$\Psi_w + \Psi_B = .300$		CIV	.116	SRMR = .013
		CON	.131	r กับ COU = .921
POS		POS1	.043	
$\Psi_w = 1.095$		POS2	.097	
$\Psi_B = .026$		POS3	.219	
$\Psi_w + \Psi_B = 1.121$	.023	POS4	.097	
		POS5	.219	
		POS6	.097	
		POS7	.218	
		POS8	.041	
SOI		SI1	.063	
$\Psi_w = .853$		SI2	.037	
$\Psi_B = .001$		SI3	.059	SI3-SI4 ; r = .968
	.00012	SI4	.053	SI4 negative variance
		SI5	.080	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
		SI6	.038	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
PEI		PI1	.032	
$\Psi_w = .235$		PI2	.041	
$\Psi_B = .002$		PI3	.043	
$\Psi_w + \Psi_B = .237$		PI4	.050	
	.008	PI5	.063	
		PI6	.048	
		PI7	.063	
		PI8	.047	
		PI9	.076	
		PI10	.006	

### 1.6 การตรวจสอบโมเดลการวัดในระดับบุคคล

เมื่อพิจารณาจากค่า ICC แล้วพบว่าตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม, การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล มีค่า  $ICC < .05$  ไม่เพียงพอต่อการนำไปวิเคราะห์ในระดับ

องค์การ ผู้วิจัยจะตรวจสอบโมเดลการวัดเฉพาะในระดับบุคคลเท่านั้น ส่วนตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่า  $ICC > .05$  ผู้วิจัยจะยกขึ้นไปวิเคราะห์ในระดับองค์การเพื่อดูความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยตัวแปรนี้ผู้วิจัยจะตรวจสอบโมเดลการวัดทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การโดยใช้โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับพหุระดับ (Multilevel Confirmatory Factor Analysis)

ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมจะทำการตรวจสอบโมเดลการวัดในระดับองค์การ

ผลการทดสอบโมเดลการวัดพบว่า POS2 และ POS3 ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานค่อนข้างต่ำ (Standardized  $\lambda < .30$ ) ผู้วิจัยจึงนำออกจากโมเดลการวิเคราะห์แล้วทำการทดสอบอีกครั้ง

ตารางที่ 7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ในโมเดลการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ตัวบ่งชี้	ค่าสถิติ					AVE	CR
		Std. $\lambda$	S.E.	Z	Res	R <sup>2</sup>		
POS	POS1	.641	.049	13.125	.589	.411	.402	.779
	POS4	.593	.060	9.803	.649	.351		
	POS5	.334	.077	4.333	.888	.112		
	POS6	.791	.048	16.563	.375	.625		
	POS7	.300	.082	3.652	.910	.090		
	POS8	.906	.032	27.949	.180	.820		
PEI	PI1	.674	.074	8.711	.579	.560	.442	.886
	PI2	.731	.057	12.600	.465	.421		
	PI3	.506	.125	4.078	.744			
	PI4	.651	.082	7.913	.576	.404		
	PI5	.575	.088	6.563	.669	.330		
	PI6	.702	.072	9.789	.507	.492		
	PI7	.658	.069	9.570	.565	.433		
	PI8	.730	.052	14.630	.467	.533		
	PI9	.801	.041	19.899	.358	.641		
	PI10	.600	.083	7.269	.64	.36		
SOI	SI1	.748	.064	11.638	.670	.560	.528	.869
	SI2	.841	.053	15.967	.508	.708		
	SI3	.709	.054	13.014	.567	.502		
	SI4	.766	.056	15.344	.467	.527		
	SI5	.592	.064	9.202	.359	.350		
	SI6	.681	.064	10.569	.640	.463		
สถิติวัดความกลมกลืน	$\chi^2=399.330$ , $df=195$ , $p=.000$ , $\chi^2/df=2.048$ , $RMSEA=.055$ , $CFI=.928$ , $TLI=.915$ , $SRMR=.060$							

จากตารางที่ 7 จะพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า AVE และค่า CR เป็นไปตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลการวัดของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2/df = 2.048$ , RMSEA=0.55, CFI=.928, TLI= .915 และ SRMR=.060)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบโมเดลการวัดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับบุคคลและระดับองค์การโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่จะถูกยกขึ้นไปเป็นตัวแปรตามในระดับองค์การ ซึ่งทำให้ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจึงตรวจสอบความตรงโดยการวิเคราะห์พหุระดับ ข้อจำกัดที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียวคือการประมาณค่าพารามิเตอร์อาจให้ผลที่ลำเอียงและละเลยผลในระดับบุคคล (individual) หรือระดับองค์การ (group) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Muthén, 1994) ดังนั้นการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับจึงจำเป็นต้องทำการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดพหุระดับก่อน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับ (multilevel CFA) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลของทั้งสองกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน คือ โมเดลระดับบุคคลหรือภายในกลุ่มและโมเดลระดับองค์การผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่า AVE และ CR ของโมเดลการวัด OCB ในระดับบุคคลองค์การ

ตัวแปร แฝง	ตัว บ่งชี้	ระดับบุคคล					ระดับองค์การ				
		$\lambda$	S.E.	Z	AVE	CR	$\lambda$	S.E.	Z	AVE	CR
OCB		.779	.066	11.805			.954	.047	20.423		
		.766	.051	14.917	<b>.674</b>	<b>.962</b>	.928	.059	15.709	<b>.888</b>	<b>.975</b>
		.881	.032	27.500			.931	.022	41.545		
		.876	.030	28.809			.998	.092	10.866		
		.781	.028	27.507			.898	.104	8.607		
สถิติวัด ความ กลมกลืน		$\chi^2=6.444$ , $df=8$ , $p=.3754$ , RMSEA=.015, CFI=1.00, TLI=.999, SRMR <sub>w</sub> =.002 SRMR <sub>B</sub> = .013									

จากตารางที่ 8 จะพบว่าโมเดลการวัด OCB ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานค่อนข้างสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวบ่งชี้ นอกจากนี้มีค่า AVE และค่า CR ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ โดยในระดับบุคคลมีค่า AVE และ CR = .674 และ .911 ตามลำดับ ส่วนในระดับองค์การมีค่า AVE และ CR = .888 และ .975 ตามลำดับ แสดงว่าโมเดลการวัด OCB มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

## 1.7 โมเดลการวัดของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

ในส่วนนี้เป็นการทดสอบโมเดลการวัดของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้นำองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรในระดับองค์การ ผู้วิจัยทดสอบตามความเที่ยงตรงของโมเดล โดยทำการวิเคราะห์ให้คงองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับเช่นเดียวกันกับโมเดลการวัดอื่น ๆ แต่จะเป็นการตรวจสอบเฉพาะในระดับองค์การเท่านั้น แต่เนื่องจากโมเดลการวัดนี้มี 3 ตัวบ่งชี้ ทำให้เป็นโมเดลระบุความเป็นไปได้พอดี (just identification) ทำให้เป็นโมเดลที่มีค่า  $df = 0$  และมีผลที่ได้เป็นโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยสมบูรณ์ (perfect fit) ผู้วิจัยจึงลดพารามิเตอร์ในการประมาณลง โดยกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ GLO\_B กับ OPEN\_B ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากัน ตามหลักโมเดลเทียบเท่าทาว (Tau-equivalence model) ทำให้มีค่า  $df=1$  และเป็นโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว เกินพอดี (over identification) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

ตัวแปรแฝง	ตัวบ่งชี้	ค่าสถิติ					AVE	CR
		$\chi$	S.E.	Z	Res	R <sup>2</sup>		
MCL	CQ_B	.944	.018	52.901	.109	.891	.833	.937
	GLO_B	.904	.029	31.646	18.3	.817		
	OPEN_B	.889	.034	25.841	.210	.790		
สถิติวัดความกลมกลืน	$\chi^2=.043, df=1, p=.815, RMSEA=.000, CFI=1.00, TLI=1.015, SRMR_w=.000, SRMR_B=.001$							

จากตารางที่ 9 พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ CQ\_B มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดโดยมีค่าเท่ากับ .944 ส่วน OPEN\_B มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุด เท่ากับ .889 และเมื่อพิจารณาค่า AVE และ CR พบว่ามีค่าเท่ากับ .833 และ .937 แสดงว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างสูง โดยโมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยมีค่าสถิติ  $\chi^2=.043, df=1, p=.835, RMSEA=.000, CFI=1.00, TLI=1.015, SRMR_w=.000, SRMR_B=.001$

## 1.8 ผลการทดสอบโมเดลพหุระดับในระดับบุคคล

โมเดลนี้เป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในระดับบุคคล โดยประกอบไปด้วยตัวแปรพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ผลการทดสอบได้โมเดลที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่

ตารางที่ 10 ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับบุคคล

รูปแบบความสัมพันธ์	$\beta$	S.E.	Z	$p$	R <sup>2</sup>
PEI <sub>w</sub> → OCB <sub>w</sub>	.565	.144	3.913	.000	35.1
SOI <sub>w</sub> → OCB <sub>w</sub>	-.240	.136	-1.758	.679	35.1
POS <sub>w</sub> → OCB <sub>w</sub>	.110	.084	1.380	.168	35.1
POS <sub>w</sub> → PEI <sub>w</sub>	.541	.084	4.169	.000	.116
POS <sub>w</sub> → SOI <sub>w</sub>	.551	.057	9.728	.000	.304
สถิติวัดความกลมกลืน	$\chi^2=629.770$ , $df=308$ , $p=.000$ , $\chi^2/df=2.045$ , $RMSEA=.055$ , $CFI=.912$ , TLI=.900, $SRMR_w=.087$				

จากตารางที่ 10 จะเห็นว่าโมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลพบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย โดยพบว่าตัวแปรการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพียงตัวแปรเดียว ( $\beta=.565$ ,  $p<.001$ ) ในขณะที่การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากโมเดลตามสมมติฐานที่ทบทวนเอาไว้ ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทั้งการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า  $\beta=.541$  และ  $.551$  ตามลำดับ โดย  $p < .001$  ทั้งสองค่า อย่างไรก็ตามข้อสังเกตที่สำคัญพบว่าการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรถึงแม้จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม แต่ทิศทางความสัมพันธ์กลับไปสอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้ของทั้งสองตัวแปร ที่เป็นเช่นนี้อาจเกิดจากการกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดลไม่ถูกต้องผู้วิจัยจึงมีการปรับโมเดลใหม่เพื่อให้โมเดลมีความถูกต้องและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งสามารถอธิบายในเชิงทฤษฎี โดยผลการวิเคราะห์หลังการปรับโมเดลดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับบุคคลหลังปรับโมเดล

ตัวแปร		ค่าสถิติ				
ตัวแปรผล	ตัวแปรเชิงเหตุ	$\beta$	S.E.	Z	$p$	R <sup>2</sup>
OCB <sub>w</sub>	PEI <sub>w</sub>	.454	.189	2.395	.017	.266
PEI	SOI <sub>w</sub>	.291	.135	2.156	.031	.224
	POS <sub>w</sub>	.061	.053	1.170	.242	
SOI	POS <sub>w</sub>	.541	.130	4.152	.000	.291
สถิติวัดความกลมกลืน		$\chi^2=621.263$ , $df=309$ , $p=.000$ , $\chi^2/df=2.01$ , $RMSEA=.054$ , $CFI=.915$ , TLI=.903, $SRMR_w=.064$				

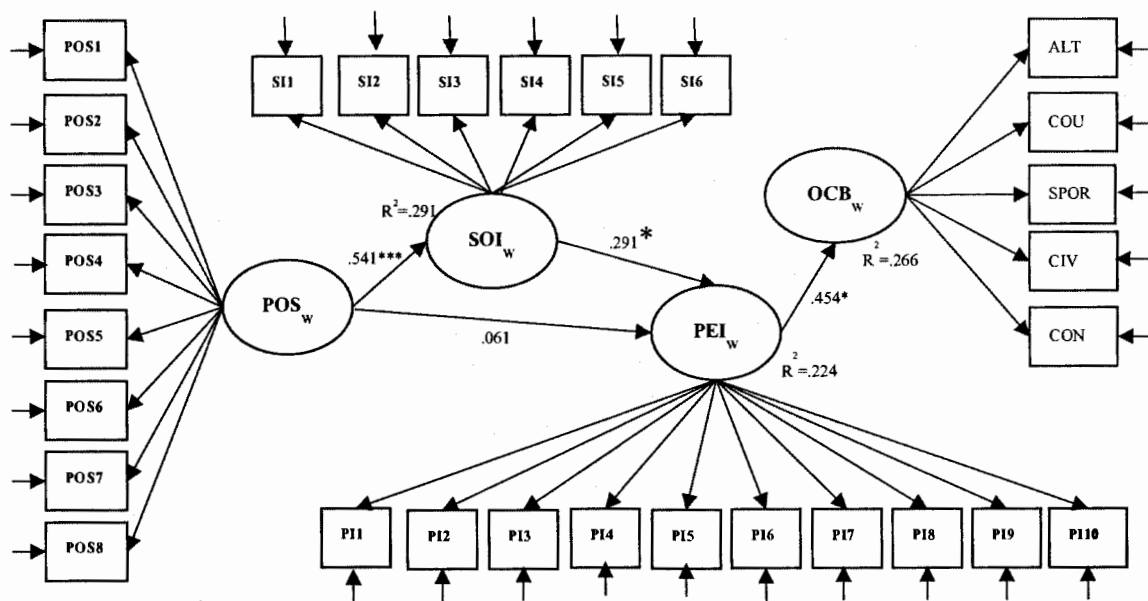
โมเดลที่แก้ปรับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีวัดความกลมกลืนมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมเล็กน้อย โดยค่า  $\chi^2=.621.263$ ,  $df=309$ ,  $p=.000$ ,  $\chi^2/df=2.011$ ,  $RMSEA=0.54$ ,  $CFI=.915$ ,

TLI=.903 และ SRMR<sub>w</sub> =.064 โดยมีเพียงตัวแปรการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเท่านั้นที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ( $\beta = .454, p = .017$ ) โดยอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรร้อยละ 26.6 ( $R^2 = .266$ ) ในขณะที่การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .291, p = .031$ ) ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ( $\beta = .061, p = .242$ ) โดยการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลถูกอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 22.4 ( $R^2 = .224$ ) ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมร้อยละ 29.1 ( $R^2 = .291$ ) เมื่อพิจารณาอิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรโมเดล ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าอิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรโมเดล

ตัวแปรผล	ตัวแปรคั่นกลาง	ตัวแปรอิสระ	IE	TIE
OCB <sub>w</sub>	PEI <sub>w</sub>	SOI <sub>w</sub>	.216 (S.E.=.058, Z=3.716, p=.000)	.216
	PEI <sub>w</sub>	POS <sub>w</sub>	.046 (S.E.=.049, Z=.934, p=.350)	.163***
	SOI, PEI	POS	.117*** (S.E.=.034, Z=3.473, p=.001)	

จากตารางที่ 12 จะเห็นได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (IE=.216, Z=3.716, p = .000) ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสองเส้นทางโดยเส้นทางแรกส่งผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล โดยเส้นทางนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (IE=.046, Z=.934, p = .350) ในขณะที่อีกเส้นทางหนึ่งคือผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (POS<sub>w</sub> → SOI<sub>w</sub> → PEI<sub>w</sub> → OCB) โดยเส้นทางนี้มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (IE=.117, Z=3.473, p = .001) กล่าวได้ว่าการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรม (Serial mediation) ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยสามารถเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับบุคคลได้ดังนี้



ภาพที่ 3 โมเดลพหุระดับในระดับบุคคล

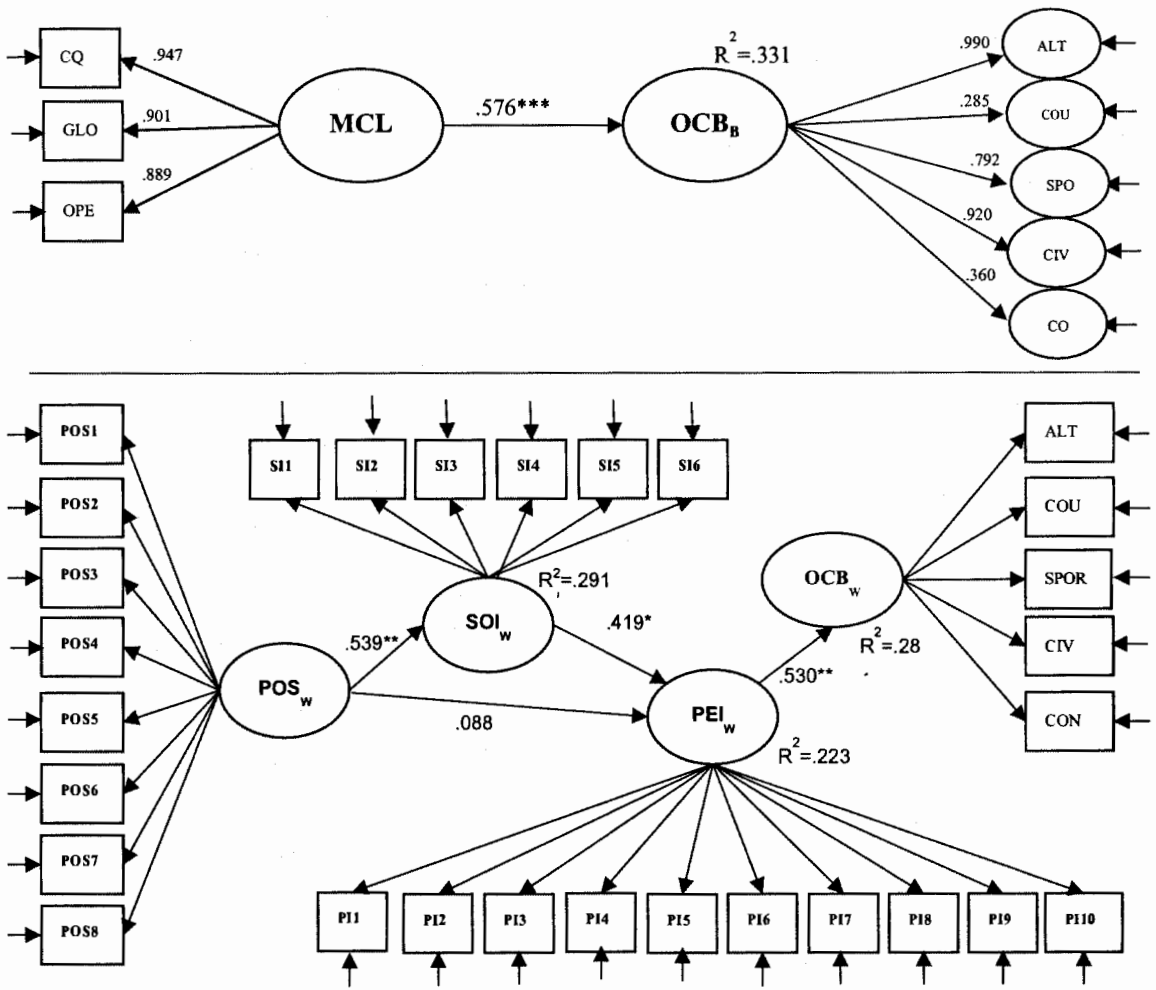
1.9 ผลการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับข้ามระดับ

โมเดลนี้เป็นการวิเคราะห์โดยการนำตัวแปรอิสระเข้ากระบวนการวิเคราะห์ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยในระดับบุคคลจะเป็นโมเดลเดียวกับโมเดลที่ผ่านมา แต่ในระดับองค์กรจะนำตัวแปรภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเข้ามาในโมเดลการวิเคราะห์ ส่วนตัวแปรในระดับที่ 1 จะยกเฉพาะตัวแปรพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรระดับองค์กรเนื่องจากตัวแปรอื่น ๆ มีค่า ICC<.05 จึงไม่เหมาะที่จะนำไปวิเคราะห์ในระดับองค์กร ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการไขว้ระดับ (Cross level) ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 โมเดลการวิเคราะห์ไขว้ระดับ

ระดับ	ตัวแปร		ค่าสถิติ				
	ตัวแปรเชิงผล	ตัวแปรเชิงเหตุ	$\beta$	S.E.	Z	p	R <sup>2</sup>
บุคคล	OCB <sub>w</sub>	PEI <sub>w</sub>	.530	.158	3.361	.001	.281
	PEI <sub>w</sub>	SOI <sub>w</sub>	.419	.180	2.331	.020	.223
		POS <sub>w</sub>	.088	.077	1.136	.256	
	SOI <sub>w</sub>	POS <sub>w</sub>	.539	.053	10.089	.000	.291
องค์กร	OCB <sub>B</sub>	MCL <sub>B</sub>	.576	.219	2.632	.008	.331
สถิติวัดความกลมกลืน	$\chi^2=659.939, df=329, p=.000, \chi^2/df = 2.006, RMSEA=.054, CFI=.916, TLI=.904, SRMR_w=.065$						

จากตารางที่ 13 พบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยมีค่า  $\chi^2/df = 2.006$ , RMEA=.54, CFI=.916 TLI=.904 และ SRMR<sub>w</sub> =.065 ในระดับบุคคลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ยังคงเช่นเดิมกับโมเดลที่วิเคราะห์เฉพาะในระดับบุคคลโดยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลจากการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ( $\beta = .530$ ,  $Z=3.361$ ,  $p = .001$ ) ขณะที่ตัวมันเองได้รับอิทธิพลจากการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม ( $\beta = .419$ ,  $Z=2.331$ ,  $p = .020$ ) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .539$ ,  $Z=10.089$ ,  $p = .000$ ) ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ได้ส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ( $\beta = .088$ ,  $Z=11.136$   $p = .256$ )



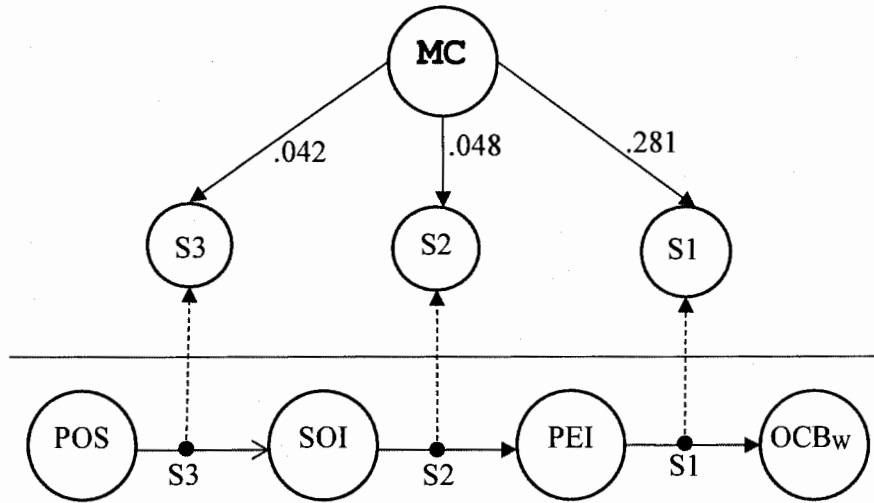
ภาพที่ 4 โมเดลข้ามระดับ

ผลการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับระดับองค์การพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .576$ ,  $Z=.032$ ,  $p = .008$ ) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับองค์การได้ร้อยละ 33.1 ( $R^2 = .331$ )



### 1.10 ผลการวิเคราะห์โมเดลปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ

โมเดลนี้เป็นการนำค่าความชัน (slope) หรือค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยหรือค่าอิทธิพลในระดับที่ 1 ขึ้นมาเป็นตัวแปรในระดับที่ 2 เพื่อที่ว่าตัวแปรอิสระมีปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ ในระดับที่ 1 หรือไม่ ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับดังแสดงในภาพที่ 5 และตารางที่ 14



ภาพที่ 5 โมเดลปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ

ตัวแปรผล	ตัวแปรเชิงเหตุ	$\beta$	S.E.	Z	p
S1	MCL	.281	.179	1.567	.117
S2	MCL	.048	.136	.367	.713
S3	MCL	.042	.128	.330	.742

จากตารางที่ 14 พบว่าเมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยขึ้นไปเป็นตัวแปรตาม โดยมีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุพบว่าไม่มีนัยสำคัญทั้ง 3 ค่า ( $S_1$ ,  $S_2$ , และ  $S_3$ ) แสดงว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับระหว่างตัวแปร

## 2.ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความสัมพันธ์ของอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและอัตลักษณ์ทางสังคม และความเชื่อมโยงเชิงเหตุเชิงผลของกับตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ผลการศึกษาพบว่าในองค์กรเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นว่ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในมิติต่าง ๆ เช่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ แม้งานหรือกิจกรรมนั้นจะเกี่ยวข้องกับศาสนาและวัฒนธรรมที่ไม่ใช่ของตนก็ตาม แต่ยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานที่ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังคำพูดที่ว่า

“ ในหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่ว่าจะจัดกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนาและวัฒนธรรม ทุกคนจะให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความรัก ความสามัคคี เพื่อให้งานที่ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยยึดหลักปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ร่วมกัน และรับผิดชอบการดำเนินงานร่วมกันด้วย”

## 2.2 การมุ่งแสดงออกทางอัตลักษณ์

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของบุคลากรในที่ทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ 1) กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ทางสังคมหรือองค์กร และ 2) กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคล แต่ยังคงคำนึงถึงองค์กร

1) กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ทางสังคม กลุ่มนี้มองว่าค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าการแสดงอัตลักษณ์ของตนเอง เพราะมองว่าอัตลักษณ์บางอย่างที่แสดงความเป็นตัวตนเกินไปอาจไม่สอดคล้องกับอัตลักษณ์องค์กร และอาจนำไปสู่การไม่ยอมรับของคนในองค์กรด้วยกัน การแสดงออกซึ่งอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะเป็นไปอย่างระมัดระวัง และพยายามที่จะแสดงอัตลักษณ์ของส่วนรวมมากกว่า โดยแสดงออกผ่านความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา รวมทั้งกฎกติกาต่างที่องค์กรร่วมกันสร้างขึ้นมา ซึ่งอาจหลอมรวมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ดังคำพูดที่ว่า

“อาจไม่สำคัญมาก เพราะบางครั้งค่านิยมส่วนบุคคลของเรา เพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กรอาจรับไม่ได้ ไม่จำเป็นต้องแสดงออกแต่สิ่งดี ค่านิยมส่วนบุคคลที่ดี ที่เพื่อนร่วมงานสามารถรับได้ เป็นการตรงต่อเวลา แบบที่ต้องแสดงให้เห็นและมีความสำคัญ ความซื่อสัตย์อย่างนี้ เราต้องเป็นแบบอย่างให้เพื่อน ๆ คนอื่น ๆ ได้ปฏิบัติตาม”

“ในการทำงานภายในองค์กร ข้าพเจ้าจะยึดหลักปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร และไม่คำนึงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้น แต่จะพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้รับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นร่วมกับเพื่อนร่วมงาน”

“วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาล... เราอยู่ร่วมกันด้วยความหลากหลาย คณะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน และความเห็นที่

แตกต่างกันเสมอ ส่วนตัวผมแล้ว จะเคารพในวัฒนธรรมองค์กร การแสดงออกต่าง ๆ ก็ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเสมอ”

“การแสดงออกถึงความเป็นตัวตน ควรมีแต่น้อยเพราะต้องคำนึงถึงกฎกติการะเบียบในองค์กร และความคิดเห็นของผู้อื่นโดยส่วนรวมเป็นหลัก”

2) กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคล โดยกลุ่มนี้มองว่าการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล แสดงความเป็นตัวตน เพราะมองว่าการที่ได้แสดงความเป็นตัวตนจะมีผลต่อการทำงาน โดยอาจส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วกลุ่มนี้แม้จะให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมาก แต่การแสดงออกยังต้องคำนึงถึงผลกระทบที่ตามมา เช่น เมื่อแสดงออกไปแล้วจะต้องไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง หรือทำให้การทำงานนั้นเสียหาย ดังคำพูดที่ว่า

“มีความสำคัญมาก ถ้าหากเกิดการผิดพลาดหรือเป็นฉนวนให้เกิดความขัดแย้ง อาจอยู่ปฏิบัติงานไม่ได้ถ้าเป็นไปได้ แต่อาจจะเป็นเฉพาะในบางเรื่อง”

หรือ

“มีความสำคัญมาก แต่ต้องไม่ทำให้เกิดความแตกแยกกับเพื่อนร่วมงาน”

ซึ่งการแสดงออกซึ่งอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจำเป็นต้องคำนึงถึงผลสะท้อนกลับว่าเป็นอย่างไร ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“การแสดงออกจากพฤติกรรม ความรู้สึกในที่ทำงานมีผลเป็นอย่างมากเพราะถ้าเราต้องการให้ผลลัพธ์การทำงานออกมาอย่างหนึ่งและแสดงพฤติกรรมไม่ว่าจะเป็นทางกายหรือวาจา ย่อมส่งผลกระทบต่อกลับมาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้นแนวคิดการกระทำบางอย่างจะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่จะตามมาก่อนการตัดสินใจ”

ตามจากข้อค้นพบนี้ ไม่ว่าจะเป็กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์องค์กรเป็นหลั ง ไม่ว่าจะเป็กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสำคัญ แต่เราจะเห็นได้ว่าค่านิยมองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร ที่คนในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้นมามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงของคนในองค์กรมากน้อยต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าบริบทโดยรวมขององค์กรมีความเปิดกว้างมากเพียงใด ถ้ามีความเปิดกว้างมาก ย่อมรับความแตกต่างได้มาก บุคคลย่อมแสดงความเป็นตัวตนได้มาก ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าอัตลักษณ์ทางสังคมภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของบุคคลกรในองค์กร หรือเขียนเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ได้ว่า

อัตลักษณ์ทางสังคม ----> การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

เมื่อ ----> หมายถึง การส่งผลหรือมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยตัวแปรที่อยู่ท้ายลูกศรเป็นเหตุ ส่วนตัวแปรที่อยู่หัวลูกศรเป็นผล

### 2.3 อັตลัษณ์ทงสัณคคกับพฤตกรรมกรเป็นสมชกททดีขององคกร

ผลกรศกษทพบว ในองคกรพหุฒนธรรมบุคคลกรให้ควมสํคกับกรแสดงอັตลัษณ์ทงสัณคค โดยมอวกรทที่คนนคคดอยงไรกับตน หรอตนคคดอยงไรกับคนนคคยังเป็นประเด้นสํคค เพราะมอวกรแสดงควมเป็นอັตลัษณ์ทงสัณคคจะทให้คนในองคกรอยร่วมกันได้ ถงแมจะมีควมตองกรในกรแสดงตัวตนแต่ยงคํนงถึงบุคคลนคค ซึ่งเป็นการแสดงให้เห่นควมซ้ออกซ้อใจบุคคลนคค นอกจกนคคยงมอภยได้ สัณคคพหุฒนธรรมทมีควมเชอหลกหลยและตงกัน อจไม่จําเป็นตองทหเหตุผลมอธบยควมเชอนนคคให้คนนคคยอมรับ แต่บุคคลควมยอมรับในควมตงนคค โดยให้เกยรตชงกันและกัน ย่อมเป็นสขที่ควมคํนงในสัณคคทอยร่วมกัน โดยเฉพาะสัณคคพหุฒนธรรม เพราะบงเรอื่ง บงควมเชอไม่สมรถทหเหตุผลมอสนบสนนควมเชอนนคคได้ และบงเรอื่งตองสงวนเหตุผลไว้ ฉะนั้นกรให้เกยรตชงกันยอมเป็นสขที่สํคค

ดงคําให้สัณภษณทว่

*“กรแสดงควมเป็นตัวตนมควมสํคค แต่กรแสดงออกนคคตองอยู่ในขอบเขตที่ไม่ทให้ผู้อนคคดรอ่น และไม่ได้เป็นการแสดงถึงควมเปลกแยกตงกันจนเกินไป”*

และผลกรแสดงออกจะนําไปสู่ผลลัษณ์ทดี อยงเช่นคําพุดทได้จกกรสัณภษณ

*“กรแสดงออกจกพฤตกรรม ควมรู้สขในทงนคคมีผลเป็นอยงมกเพราะถ้เรอื่งตองกรให้ผลลัษณ์กรทงนคคออกมออยงนคคและแสดงพฤตกรรมไม่ว่จะเป็นทงภยหรือวจย ย่อมส่งผลกระทบกลับมทงนคคในชงบวคและชงลบ ดงนคคแนวคคกรกรทงบงอยงจะตองวเคราะหผลกระทบทจะตมมกนคคกรตตลนจ”*

ในควมหลกหลยจกควมตงตงทงศสนนคค เชอชชท หรือควมช้อ บุคคลกรมอว่มีควมสํคคต่อกรร่วมกันนคคกร และมอว่สขเหล่านคคไม่ช้ควมตงตงแต่มนคคควมสยงงมทควมรคชวไว้ ดงคําพุดทว่

*“ลทธ เสรีภพในกรนบถอศสนนคค กรใช้ภษนคค กรแสดงถึงอັตลัษณ์ คํนยมทดีงม คํถมใดไม่ได้ส่งผลนทงทไม่ดี เป็นภยต่อสัณคคส่วนรวมและผู้อนคค ย่อมเป็นสขที่ควมแก่กรรคชว แต่มนคคคคสัณคคทงควมนออยไม่ช้ควมตงตง”*

หรือคำกล่าวที่ว่า

“มีความสำคัญมาก เพราะต้องการให้เพื่อนทำอะไรกับเรา เราต้องปฏิบัติอย่างนั้นกับเพื่อน เพราะถ้าเราแสดงออกที่ไม่ดีต่อคนอื่น คนอื่นก็อาจแสดงที่ไม่ดีต่อเรา ดังนั้นข้าพเจ้าจึงเชื่อว่าเราทำดีต่อคนอื่น เอื้อเพื่อเผื่อแผ่เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในองค์กร”

หรือ

“การแสดงกิริยาท่าทาง การแสดงออกต่อเพื่อร่วมงาน มีผลต่อการทำงานในองค์กร การทำงานกับคนหมู่มาก เราต้องปรับกับสภาพแวดล้อมตรงจุดนั้นให้ได้”

“ประเด็นเหล่านี้ได้ให้ความสำคัญมาก โดยจะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ ไม่ดูถูกเหยียดหยาม หรือแสดงกิริยาก้าวร้าว ไม่พูดจาหยาบค้าย มีความยิ้มแย้มแจ่มใส เมื่อต้องประสานงานร่วมกัน”

จากข้อมูลจะเห็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างอัตลักษณ์ทางสังคมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยในการศึกษาครั้งนี้อัตลักษณ์ทางสังคมจะหมายถึงอัตลักษณ์ที่ก่อเกิดขึ้นภายใต้บริบทองค์กร ซึ่งพบว่าบริบทองค์กรที่ยอมรับความหลากหลายของวัฒนธรรม ทำให้ให้บุคลากรมองว่านี่คือสิ่งที่องค์กร “ให้” หรือ สิ่งที่ตนเอง “ได้รับ” จากองค์กร บนฐานทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมบุคลากรย่อมแสดงออกในลักษณะของการ “ตอบแทน” ต่อองค์กรโดยตอบสนองด้วยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั่นเอง โดยเขียนรูปแบบความสัมพันธ์ได้ดังนี้

อัตลักษณ์ทางสังคม ----> พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## 2.4 อัตลักษณ์ส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการศึกษาพบว่า การแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ทุกคนให้ความสำคัญมาก เพราะเป็นสิ่งแสดงถึงความเป็นตัวตนของตนเอง แต่การแสดงออกความเป็นตัวตนของตนเองไม่ควรที่จะล่วงเกินสิทธิของบุคคลอื่น ดังคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ว่า มีความสำคัญในระดับมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้ต้องแสดงออกถึงตัวตนของตนเอง เช่น

“หากเป็นในเรื่องของงาน ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบจะให้ความสำคัญมาก แต่ถ้าหากเป็นเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงอาจให้ความสำคัญน้อยลงตามความเหมาะสม”

หรือ

“เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นการบ่งบอกตัวตนให้บุคคลอื่นรับรู้ ไม่เสแสร้ง”

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญการแสดงออกอัตลักษณ์ส่วนบุคคลต่อระมัดระวังความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เช่นคำพูดที่ว่า

*“มีความสำคัญมาก แต่ต้องไม่ทำให้เกิดความแตกแยกกับเพื่อนร่วมงาน”*

การแสดงตัวต่อนั้นบางคนยังมีการจำกัดระดับความสำคัญไว้ขอบเขตของหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบ แต่ถ้าไม่เกี่ยวกับงานก็จะลดความสำคัญลงไป ซึ่งแสดงให้เห็นถึงจุดยืนในการทำงานในองค์กร ในขณะที่กลับมีความยึดหยุ่นในเรื่องทั่วไป เช่นคำพูดที่ว่า

*“มีความสำคัญในระดับมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้ต้องแสดงออกถึงตัวตนของตนเอง เช่น หากเป็นในเรื่องของงาน ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบจะให้ความสำคัญมาก แต่ถ้าหากเป็นเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงอาจให้ความสำคัญน้อยลงตามความเหมาะสม”*

จากข้อมูลเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นว่าการยอมรับการแสดงความเป็นตัวตนของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพื้นที่แสดงอัตลักษณ์ของตนเอง อย่างไรก็ตามจากข้อค้นพบนั้น แสดงให้เห็นว่าแม้บุคลากรในองค์กรจะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานให้แสดงออกถึงความเป็นตัวตนได้ แต่ขณะเดียวกันบุคลากรเหล่านั้นยังคำนึงถึงอัตลักษณ์ทางสังคม ซึ่งพวกเขาเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่จะให้พวกเขาอยู่ร่วมกันได้ ในมุมมองของการแลกเปลี่ยนจะเห็นว่าสิ่งที่เพื่อนร่วมงานให้คือพื้นที่การแสดงอัตลักษณ์ของตนเองที่ถูกหล่อหลอมมาจากความเชื่อ ศาสนา หรือการขัดเกลาทางสังคมในรูปแบบอื่น จนกลายเป็น “ตน” นั้น พวกเขาได้สำนึกและเข้าใจในสิ่งที่เขาได้รับ ทำให้พวกเขายินที่จะตอบแทนเพื่อนร่วมงานและองค์กรด้วยการให้เกียรติคนอื่น และพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นกล่าวได้ว่าการที่บุคคลสามารถแสดงออกซึ่งอัตลักษณ์ส่วนบุคคลในองค์กรได้จะนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในที่สุด เขียนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ดังนี้

อัตลักษณ์ส่วนบุคคล ----> พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## 2.5 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์กรเห็นว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากองค์กร โดยมองเห็นคุณค่าของตนเอง มีความใส่ใจในความเป็นอยู่ของตนเอง แม้จะมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งด้านพฤติกรรมการแสดงออกทางกาย วาจา ผู้บริหารจะให้ความสำคัญ เรียนรู้และแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรมเชิงประจักษ์ เช่น การแสดงความเคารพด้วยการจับมืออิสลามที่ทักทายกับผู้นำศาสนาหรือประชาชนศาสนาอิสลาม หรือการเข้า

ร่วมกิจกรรมตามประเพณีของชาวไทยเชื้อสายจีน แม้แต่บุคลากรในองค์กรทั้งพุทธ มุสลิม ผู้บริหารก็จะปฏิบัติตามหลัก และเคารพในความเชื่อของศาสนานั้น ๆ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม จึงเป็นบุคคลที่มีลักษณะเปิดกว้างต่อความหลากหลายของวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างที่มีอยู่ในองค์กร และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ด้วยความเปิดกว้างนี้ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และสามารถแสดงอัตลักษณ์ของตนเองออกมาได้ ในขณะที่เดียวกันยังทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ยอมรับความหลากหลาย เป็นผลทำให้เป็นแนวทางของการเกิดอัตลักษณ์ขององค์การหรือสังคมในองค์กร

ดังคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ว่า

“สนับสนุนชื่นชมถ้าเราทำความสำเร็จไม่ว่าจะเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในองค์กร โดยแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แสดงความยินดีสำเร็จการศึกษาในโอกาสต่าง ๆ”

มีการสนับสนุนโดยให้การศึกษาเพื่อส่งเสริมในการทำงานที่ดีขึ้นและยังให้การยอมรับและยกย่องอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ดังคำพูดที่ว่า

“ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ที่สูงขึ้น และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเชิดชูคนดีมีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความอุทิศสาคะ และยกย่องบุคลากรให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กรด้วย”

ให้ความสำคัญกับการเป็นอยู่ของคนในองค์กร ดังเช่น

“องค์กรสนับสนุนในความเป็นอยู่ และมีการชื่นชมความพยายามและสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จเสมอ เช่น การสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้คำชื่นชมหรือมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ”

การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรโดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนำไปสู่การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้การแสดงออกซึ่งอัตลักษณ์ทางสังคมและส่วนบุคคล ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“ผู้บริหารองค์กรรู้และเข้าใจในความแตกต่างและรู้จักกติกาในวัฒนธรรมและความเชื่อของผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่าง เช่น อนุญาตให้ผู้ที่นับถือศาสนาอิสลามสามารถ

เข้าทำงานในบ่ายวันศุกร์ เนื่องจากต้องไปปฏิบัติศาสนกิจ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของทุกเชื้อชาติ”

“การที่มีผู้นำเก่งวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าพนักงานมีความสุขในการทำงาน พร้อมกันนี้หัวหน้างานเปิดโอกาสและเห็นความสำคัญของลูกน้อง สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงาน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม จะแสดงออกโดยให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร โดยเฉพาะการแสดงความเป็นตัวตนของตนเอง และแสดงความเป็นตัวตนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม กล่าวได้ว่าองค์การที่มีผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การและกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กรหรือเป็นอัตลักษณ์องค์การ ที่ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ด้วยวัฒนธรรมแบบนี้บุคลากรในองค์กรจึงมีความรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่จะแสดงออกถึงความเป็นตัวตนของตนเอง ในขณะเดียวกันก็ยอมรับในความเป็นอัตลักษณ์ทางสังคมขององค์การและแสดงออกภายใต้วัฒนธรรมที่ถูกล่อหลอมขึ้นมาด้วยกัน ดังนั้นจึงเขียนรูปแบบความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ---> การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ---> การแสดงออกอัตลักษณ์ทางสังคม ---> การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

## 2.6 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการแสดงอัตลักษณ์ของบุคลากร

ผู้บริหารองค์การพบว่า มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม กล่าวคือ มีทั้งไทยพุทธ มุสลิม และคนไทยเชื้อสายจีน ทำให้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ จะเชื่อมโยงวัฒนธรรมเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคี บนพื้นฐานของความแตกต่าง และความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างดีให้ความสำคัญกับทุกศาสนา ภาษา และขนบธรรมเนียมประเพณีอย่างทั่วถึง เช่น การแจกจ่ายอาหารให้กับมัสยิดและชุมชนมุสลิมช่วงเทศกาลถือศีลอด จัดกิจกรรมและเข้าร่วมเทศกาลต่าง ๆ คือเทศกาลถือศีลกินเจ ชักพระ การทำบุญเดือนสิบ ลอยกระทง สงกรานต์ การแข่งขันนกเขาชวา จัดงานมลายูเคย์ ฯลฯ มีความตระหนักรู้เป็นอย่างดีในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และแสดงพฤติกรรมและปฏิบัติตามข้อตกลงของแต่ละศาสนาและวัฒนธรรม เช่น การจัดกิจกรรมในวันสำคัญ เช่น เทศบาล มีการประกอบพิธีทางศาสนาทั้งศาสนาพุทธและศาสนาอิสลาม เพื่อให้คนในองค์กรรู้สึกมีความเท่าเทียมกันไม่รู้สึกรู้สึกถึงความแตกต่าง รวมไปถึงการจัดกิจกรรมหรือการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับทุกเชื้อชาติและทุกวัฒนธรรม ทั้งไทยพุทธไทยมุสลิมและไทยจีน

ซึ่งจากคำให้สัมภาษณ์ปรากฏข้อความที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความหลากหลาย



ทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารองค์กร ดังคำพูดที่ว่า

“ผู้บริหารรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายในวัฒนธรรม มิติการรู้คิดมาก”

“ท่านเป็นคนเปิดกว้าง และยอมรับถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร ท่านชอบให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการประชุมในวาระต่าง ๆ และให้แสดงได้เต็มที่ และท่านก็รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ และท่านยังยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น ท่านจะส่งตัวแทนหรือตัวท่านเองเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวัฒนธรรม ประเพณีต่าง ๆ”

มีความรู้ในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

“ผู้บริหารองค์กรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายในวัฒนธรรม และความแตกต่างทางวัฒนธรรมค่อนข้างมาก สังเกตได้จากวิสัยทัศน์ในการทำงาน แนวคิดในการจัดการโครงการที่ส่งเสริมความสมานฉันท์ ไม่ทำแต่ศาสนาอิสลาม และพุทธ แต่รวมทุกศาสนา”

มีความตระหนักรู้ในความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะความแตกต่างทางศาสนา

“ผู้บริหารองค์กรมีความตระหนักรู้เป็นอย่างดีในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และแสดงพฤติกรรมและปฏิบัติตามข้อตกลงของแต่ละศาสนาและวัฒนธรรม เช่น การจัดกิจกรรมในวันสำคัญ เช่น เทศบาล มีการประกอบพิธีทางศาสนาทั้งศาสนาพุทธ และศาสนาอิสลาม เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีความเท่าเทียมกันไม่รู้ลึกถึงความแตกต่าง รวมไปถึงการจัดกิจกรรมหรือการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับทุกเชื้อชาติและทุกวัฒนธรรม ทั้งไทยพุทธ ไทยมุสลิมและไทยจีน”

สามารถสะท้อนความเข้าใจ และแสดงออกให้เห็นโดยผ่านกิจกรรมต่าง

“ซึ่งผู้บริหารสามารถสะท้อนความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาโดยยอมรับในกฎกติกาทางวัฒนธรรม เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา จะมีความเข้าใจต่อวิถีปฏิบัติ การสวด การแต่งกาย ให้เหมาะสมกับกิจกรรมนั้น ๆ ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความ

เข้าใจ โดยให้ความสำคัญกับแก่นของวัฒนธรรม”

บางคนมีการปรับการใช้ภาษาได้อย่างเหมาะสม เช่น

“รู้และเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางภาษาและท่านจะส่งเสริมการใช้ภาษาอย่างถูกต้องและเวลาท่านพักท่าย ท่านจะพักท่ายหลากหลายภาษา”

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า บุคลากรในองค์การให้ความสำคัญทั้งการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและอัตลักษณ์ทางสังคม โดยมองว่าการแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญต่อตนเอง ซึ่งหมายความว่าสิ่งต่าง ๆ ที่แสดงออกจำเป็นต้องคำนึงถึงบุคคลอื่น ในขณะที่อัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการแสดงความเป็นตัวตนของตนเอง โดยบุคลากรในองค์การเชื่อว่าทั้งอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ ในการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะต้องอยู่ภายใต้กรอบการอยู่ร่วมกัน นั้นหมายความว่าจำเป็นต้องมองสังคมในองค์การ และถ้าทุกคนเคารพในการแสดงออกของคนอื่น ที่ไม่ได้กระทบกับการแสดงอัตลักษณ์ของคนอื่นจนเกินขอบเขตก็จะสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และจากข้อมูลเชิงปรากฏการณ์พบว่า ผู้บริหารในองค์การเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และเปิดพื้นที่ให้ความต่างของบุคลากรได้มีโอกาสแสดงอัตลักษณ์จากพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในขณะเดียวกันผู้บริหารได้มีการปรับพฤติกรรม และแนวคิดของตน และมองว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นความสวยงาม และเป็นต้นทุนที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ ซึ่งแนวคิดเช่นนี้เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม กล่าวได้ว่า

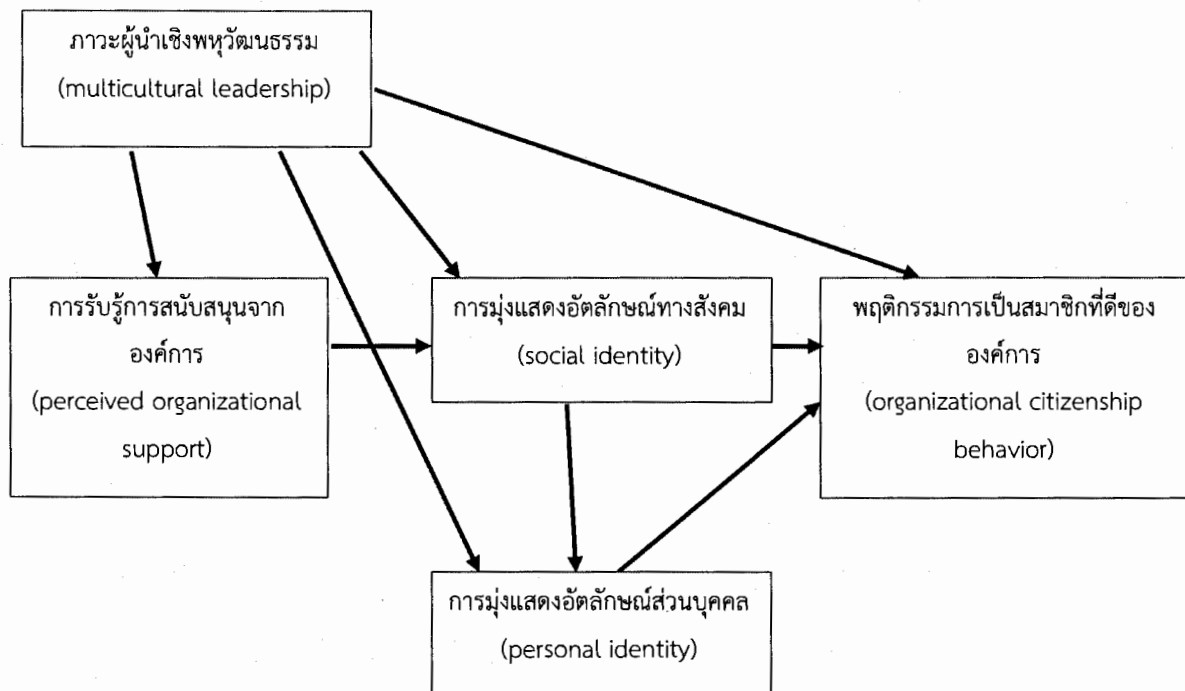
ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม--> การแสดงออกอัตลักษณ์ทางสังคม

และ

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม--> การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

## 2.7 รูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรจากข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้อธิบายปรากฏการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดสามารถสร้างแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังนี้



ภาพที่ 6 โมเดลการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในองค์กรพหุวัฒนธรรมจากข้อมูลเชิงคุณภาพ

### 3. การผลานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ

#### 3.1 ระดับบุคคล

ผลการวิเคราะห์ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่าโดยภาพรวมมีความสอดคล้องกัน โดยพบว่าในระดับบุคคลการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลส่งผลโดยตรงต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าบุคคลแสดงมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เพราะได้แสดงความเป็นตัวตน แต่การแสดงออกด้วยการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลนั้นโดยส่วนใหญ่จะไม่กระทำเกินเลยจนนำไปสู่ความขัดแย้ง หรือการไม่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในองค์กร นั้นหมายความว่าสิ่งที่บุคคลจะแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลนั้นจะอยู่ภายใต้กรอบของอัตลักษณ์ทางสังคม

นอกจากนี้ยังพบว่าสิ่งที่บุคคลได้แสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลได้ในที่ทำงานทำให้เกิดการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทางอ้อมผ่านอัตลักษณ์ทางสังคม การยอมรับอัตลักษณ์ทางสังคมซึ่งในที่นี้จะหมายถึงการแสดงอัตลักษณ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ที่บุคคลมองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นอัตลักษณ์ของสังคมที่มีร่วมกันในองค์กร ซึ่งเป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลแล้วนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในที่สุด ซึ่งเป็นประเด็นนี้คล้องกับกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่แรกที่ได้สมมติฐานไว้ว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์

## ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

### 3.2 ระดับองค์การ

ข้อค้นพบที่ชัดเจนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี แต่ข้อค้นพบที่สำคัญในเชิงปริมาณก็คือภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมส่งผลโดยตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ (ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล มีค่า ICC ไม่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์จึงไม่ได้นำมาวิเคราะห์ในระดับองค์การ) อย่างไรก็ตามข้อมูลเชิงคุณภาพกลับพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะนำไปสู่การเปิดกว้างในการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และสร้างการยอมรับในการแสดงอัตลักษณ์ขององค์การ แต่อย่างไรประเด็นนี้เกิดจากการวิเคราะห์และมองจากปัจเจกบุคคลแล้ววิเคราะห์ภาพรวมในระดับองค์การแตกต่างจากวิธีการเชิงปริมาณที่นำตัวเลขที่ได้ในตัวแปรในระดับบุคคลรวมคะแนน (aggregate) เป็นระดับองค์การ ซึ่งผลที่ได้อาจมีความแตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ทั้งปริมาณและคุณภาพ สามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	ผลจากข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลจากข้อมูลเชิงคุณภาพ
<b>ระดับบุคคล</b>		
อัตลักษณ์ส่วนบุคคล -> พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี	✓	✓
อัตลักษณ์ทางสังคม -> อัตลักษณ์ส่วนบุคคล	✓	✓
การสนับสนุนจากองค์การ -> อัตลักษณ์ทางสังคม	✓	✓
การสนับสนุนจากองค์การ -> อัตลักษณ์ส่วนบุคคล	✗	✓
การสนับสนุนจากองค์การ -> อัตลักษณ์ทางสังคม	✓	✓
<b>ระดับองค์การ</b>		
ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม -> พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี	✓	✓
ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม -> อัตลักษณ์ทางสังคม	-	✓
ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม -> อัตลักษณ์ส่วนบุคคล	-	✓
ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม -> การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ	-	✓
อัตลักษณ์ทางสังคม->พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี	-	✓
อัตลักษณ์ส่วนบุคคล->พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี	-	✓

## บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและเชิงผลของการมุ่งแสดงออกเชิงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในบริบทองค์การพหุวัฒนธรรม และเพื่ออธิบายปรากฏการณ์การมุ่งแสดงออกเชิงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในบริบทองค์การพหุวัฒนธรรม โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods) แบบการวิจัยคู่ขนานเชิงสอดคล้อง (convergent parallel design) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และปริมาณ (quantitative research) คู่กันภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเดียวกันเก็บและรวบรวมข้อมูลในระยะเวลาเดียวกัน (Cresswell & Plano Clack, 2011)

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม (ศาสนา) จำนวน 250 คน ประกอบด้วย ระดับบริหาร จำนวน 50 คน (องค์กรละ 1 คน จึงมี อปท. แต่ละกลุ่ม 50 อปท.) และระดับปฏิบัติจำนวน 200 คน รวมตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจำนวน 500 คน โดยเป็นระดับปฏิบัติไทยพุทธจำนวน 200 คน ไทยมุสลิม จำนวน 200 คน และอีก 100 คนเป็นผู้บริหารองค์การ โดยได้มาจากการสุ่มแบบสองขั้นตอน (2-stage random sampling) ในขณะที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งในระดับปฏิบัติและบริหารหรือผู้บังคับบัญชาจากจาก 10 องค์กรจากสามจังหวัดองค์กรละ 5 คน โดยเป็นระดับปฏิบัติเป็นไทยพุทธ 2 คนและ ไทยมุสลิม 2 คนและ อีกหนึ่งคนเป็นผู้บริหาร รวมทั้งหมดองค์กรละ 5 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 50 คน แต่พบว่าในการเป็นข้อมูลจริงพบว่าข้อมูลอ้อมตัวอยู่ที่องค์กรละ 3 คน ทำให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 30 คน โดยในแต่ละองค์กรเป็นผู้บริหารหนึ่งคนและระดับปฏิบัติอีกจำนวน 2 คน

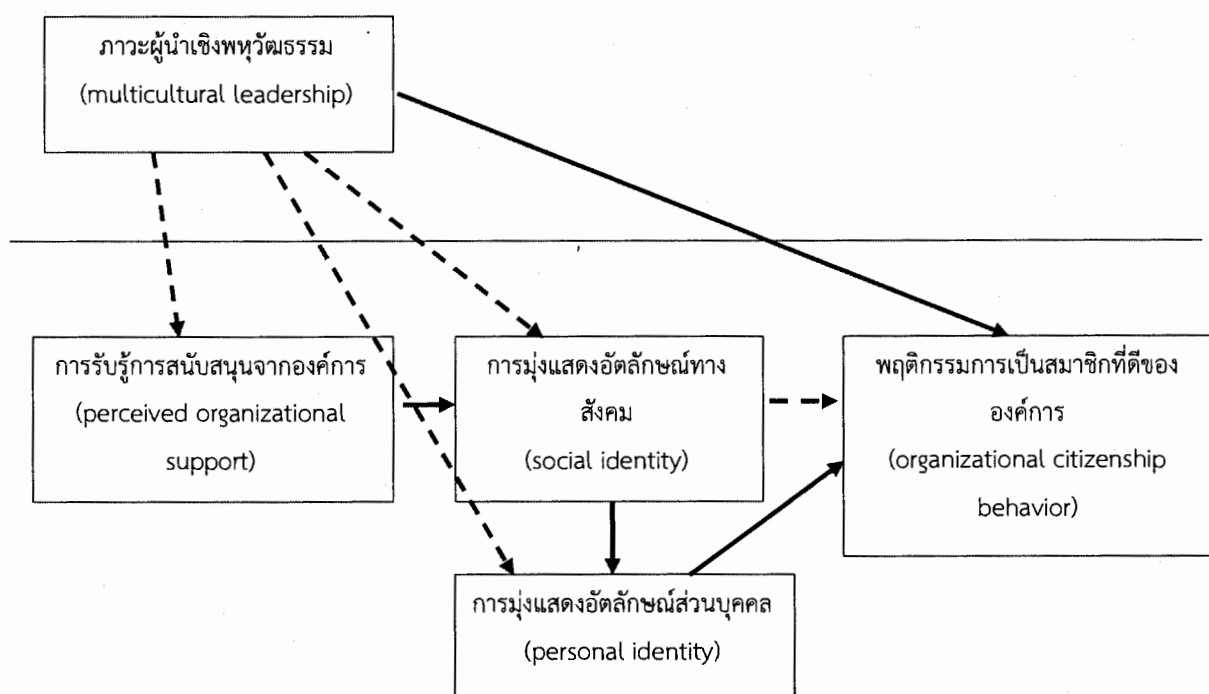
### 1.สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยมีค่า  $\chi^2/df = 2.006$ , RMEA=.54, CFI=.916 TLI=.904 และ SRMR<sub>w</sub> =.065 ในระดับบุคคลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ยังคงเช่นเดิมกับโมเดลที่วิเคราะห์เฉพาะในระดับบุคคลโดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลจากการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ( $\beta = .530$ ,  $Z=3.361$ ,  $p = .001$ ) ขณะที่ตัวมันเองได้รับอิทธิพลจากการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม ( $\beta = .419$ ,  $Z=2.331$ ,  $p = .020$ ) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .539$ ,  $Z=10.089$ ,  $p < .001$ ) ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ได้ส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ( $\beta = .088$ ,  $Z=11.136$ ,  $p = .256$ ) ผลการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับบ่งชี้การพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .576$ ,  $Z=.032$ ,  $p = .008$ ) โดย

สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับองค์การได้ร้อยละ 33.1 ( $R^2 = .331$ )

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่ามีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณในบางส่วนโดยพบว่าบุคลากรในองค์การให้ความสำคัญทั้งการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและอัตลักษณ์ทางสังคม โดยมองว่าการแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญต่อตนเอง ซึ่งหมายความว่าสิ่งต่าง ๆ ที่แสดงออกจำเป็นต้องคำนึงถึงบุคคลอื่น ในขณะที่อัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการแสดงความเป็นตัวตนของตนเอง โดยบุคลากรในองค์การเชื่อว่าทั้งอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการทำงานของคนในองค์การ และผู้บริหารมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในองค์การ เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และเปิดพื้นที่ให้ความต่างของบุคลากรได้มีโอกาสแสดงอัตลักษณ์จากพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีการปรับพฤติกรรม และแนวคิดของตน และมองว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นต้นทุนที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ และพบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะมีผลโดยตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับองค์การซึ่งเป็นผลที่สอดคล้องกันทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

จากข้อค้นพบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสร้างโมเดลการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในองค์การพหุวัฒนธรรม ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเทศไทย ได้ดังนี้



→ ข้อค้นพบจากข้อมูลเชิงคุณภาพ

→ ข้อค้นพบจากทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ภาพที่ 7 โมเดลการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในองค์การพหุวัฒนธรรม ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเทศไทย

## 2. อภิปรายผล

ภาพรวมของผลการศึกษารวมถึงแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในองค์การพหุวัฒนธรรม ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเทศไทย เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผลการประเมินโมเดลโดยภาพรวมพบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็นความแกร่งของทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลัง (underlying theory) ของโมเดลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theory) เป็นกรอบการในการพัฒนาโมเดล จากทฤษฎีเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange) มากกว่าที่จะเกิดการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการด้วยเน้นพันธะผูกพัน ไม่มีข้อตกลงพิเศษสำหรับผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งเป็นดุลพินิจของแต่ละคนในการแสดงพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนต่อองค์การ (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003 ; Thoongsuwan, 1998 ; Sparrowe & Liden, 1997; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli; 1997) ความสัมพันธ์ภายใต้การแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ จะเห็นว่าผู้บริหารหรือองค์การอยู่ในฐานะของ “ผู้ให้” โดยผู้บริหารจะแสดงออกผ่านภาวะความเป็นผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และแสดงออกการในฐานะผู้ให้ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของบุคลากร ทำให้บุคลากรในองค์การสามารถแสดงออกถึงความเป็นตัวตน โดยแสดงออกผ่านอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ซึ่งการแสดงออกในความเป็น “ตัวตน” บุคลากรสามารถแสดงออกได้ ในฐานะเจ้าหน้าที่รัฐซึ่งอยู่ในองค์การพหุวัฒนธรรม และภายใต้บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะแสดงออกด้วยความระมัดระวัง และเหมาะสมภายใต้กรอบทางสังคม แต่พอเพียงที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนของตนเอง โดยสถานะนี้บุคลากรจึงอยู่ในฐานะ “ผู้รับ” และจะแสดงออกเพื่อเป็นการ “ตอบแทน” องค์การโดยการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ พนักงานจะตอบแทนคืนให้แก่องค์การด้วยการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน มีการทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจในการร่วมกิจกรรมตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ นอกจากนี้ยังเรียนรู้เพิ่มเติมทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากเชื่อว่าการลงทุนดังกล่าวเป็นการต่างตอบแทนระหว่างตนเองกับองค์การ

เมื่อพิจารณาจากการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational support) (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986 ; Shore & Shore, 1995) จะพบว่าความพร้อมขององค์การที่จะให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการทางสถานะทางสังคม โดยการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ภายใต้อัตลักษณ์ทางสังคมของตน บุคลากรจะพัฒนาความเชื่อเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กรที่พวกเขาสนับสนุน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ จึงมีคุณค่าที่จะรับประกันที่จะช่วยให้ได้มาจากองค์การ เมื่อพวกเขาต้องการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของผู้ตามจึงอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007)

ข้อค้นพบนี้ชัดเจนว่า การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจึงมีบทบาทในฐานะ “การเป็นตัวแปรคั่นกลาง” (mediating variable) ของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กันในลักษณะอนุกรม (serial mediating) ซึ่งหมายถึงมีลักษณะต่อเนื่องกัน

ในเชิงสาเหตุ โดยบุคคลจะแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลภายใต้กรอบอัตลักษณ์ทางสังคม เนื่องจากอัตลักษณ์ทางสังคม เป็นอัตลักษณ์ที่คนอื่น ๆ มอบให้กับปัจเจกชน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายความว่าปัจเจกชนคนหนึ่ง อาจถูกกำหนดนิยามในทางสังคม โดยเชื่อมโยงกับอาชีพ ศาสนา ภูมิหลังทางชาติพันธุ์ หรืออาจจะเป็นประเภททางสังคมใด ๆ ก็ได้ ซึ่งในที่นี้ก็คืออยู่ภายใต้กรอบค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่ตนเองสังกัดอยู่ ทั้งนี้จากข้อมูลคุณภาพจะเห็นว่าแม้จะแสดงอัตลักษณ์ส่วนตัวได้อิสระ แต่คนเหล่านั้นก็เลือกที่จะแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลที่สะท้อนความเป็นตัวตน เพื่อตอบคำถาม “who am I?” ภายใต้อัตลักษณ์ทางสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับและสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน

การแสดงออกอัตลักษณ์ทางสังคมภายใต้บริบทองค์การนั้นแสดงว่าบุคคลในองค์การยอมรับอัตลักษณ์ขององค์การเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของตนในการทำงาน ซึ่งในความหมายของงานวิจัยนี้อัตลักษณ์ขององค์การมีนัยหมายถึงอัตลักษณ์ทางสังคมภายในองค์การ ซึ่งการที่บุคคลยอมรับการนำเอาอัตลักษณ์ทางสังคมองค์การนั้นมาจากสองสาเหตุด้วยกันคือสาเหตุในระดับบุคคล อันได้แก่การรับรู้การสนับสนุนองค์การ ตามแนวคิดของ Tyler & Blader (2003) เห็นว่าบุคคลในองค์การจะรับรู้ว่าสถานะตนเองอยู่ตรงไหนขององค์การ และการรับรู้สถานะของตนเองกับองค์การจะมีผลต่อการแสดงอัตลักษณ์ ซึ่งการรับรู้ของของผู้ปฏิบัติงานถึงสถานะของตนเองในองค์การนั้นอาจถูกกำหนดในรูปของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของผู้ปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าของพวกเขาและสารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานภาพของพวกเขาในองค์การ (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Sluss et al., 2008) และในตัวแบบความทุ่มเทให้กลุ่ม (group engagement model ของ Tyler & Blader (2003) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ จะเพิ่มการแสดงอัตลักษณ์ให้มากขึ้น เนื่องจากจะเกิดความรู้ถึงความแตกต่างในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และการรับรู้ความมีชื่อเสียงขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกที่จะเพิ่มหรือคงไว้ต่อการแสดงออกอัตลักษณ์ทางสังคม จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านให้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์กับการแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม (van Knippenberg, van Dick & Tavares, 2007; Fuller, Hester et al., 2006; Guerrero & Herrbach, 2009)

ส่วนสาเหตุในระดับองค์การคือภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารองค์การ เนื่องจากลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะมีคุณลักษณะ 3 ประการ ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural quotient) อัตลักษณ์ที่เป็นสากล (global identity) และ การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (openness to cultural diversity) ลักษณะความฉลาดทางวัฒนธรรมของผู้บริหารจะให้ความเป็นอิสระทางวัฒนธรรม และ ยังหมายถึงชุดความสามารถที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ที่มีลักษณะหลากหลายทางวัฒนธรรม (Early & Ainsworth, 2003) มีการรับรู้และความเข้าใจในความรู้ทางวัฒนธรรม โดยความรู้จะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน การปฏิบัติ และข้อตกลงเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งได้รับโดยผ่านการศึกษาและประสบการณ์ส่วนบุคคล นอกจากนี้มีแรงจูงใจตนเองและความมุ่งมั่นที่จะปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย และมีความสามารถที่จะแสดงออกได้อย่างเหมาะสมในการใช้ภาษาและท่าทางเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Ang & Van Dyne, 2008; Ang et al., 2007) บุคคลที่ความเป็นภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสูงจะมีความสามารถจัดการสถานการณ์ความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



และมีการตัดสินใจเชิงวัฒนธรรมได้ถูกที่ถูกลเวลา (Chen, Lia & Protony, 2012; Chu, Morris, & Mor, 2012) อำนวยความสะดวกทั้งในกระบวนการและผลลัพธ์ในบริบทความเป็นสากล ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่าน ที่พบว่าบุคคลที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงจะมีความสามารถในการบูรณาการและปรับตัวเข้ากับทีมหรือสมาชิกในองค์กรได้อย่างราบรื่นมากกว่าและจะพัฒนาความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กรได้มากกว่าบุคคลที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมต่ำ (Shoket & Eres, 2008; Rockstuhl & Ng, 2008; Kim & Van Dyne, 2011; Lowvorn & Chen, 2011; Ng Van Dyne & Ang, 2009) ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำอีกด้วย (Deng & Gibson, 2008 Groves & Feyerherm, 2011; Pless, Maak, & Stahl, 2011; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne & Annen, 2011) นอกจากนี้ บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม จะทำให้คนในองค์กรสะท้อนความเป็น “ตัวตน” ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเป็นสมาชิกขององค์กร (Triands, 1989) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคม (Barmeister & Leary, 1995; Kark, Sharnir, Chen, 2003) ก็คือการใช้อัตลักษณ์ร่วมทางสังคมตามการรับรู้ของตนเองเป็นการแสดงความเหมือนร่วม สมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะพหุวัฒนธรรม จะมีการแบ่งผลประโยชน์ร่วมคือแรงจูงใจที่จะข้ามกำแพงวัฒนธรรมและรักษาสภาพความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร (Erez & Gati, 2004; Shokef & Erez, 2006) นอกจากนี้ภาวะผู้นำจะเป็นคนที่ การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความหลากหลายจะสะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะใด ๆ ที่จะเข้าไปสู่การรับรู้ถึงความแตกต่างของบุคคลอื่นกับตนเอง (Riorden & McFarlance, Shore, 1997; Van Knippenberg, De Dren, & Homan, 2004) จากคุณลักษณะดังกล่าวของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะทำให้บุคคลยอมรับอัตลักษณ์ขององค์กร และยังสามารถแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลที่ยังคงสะท้อนความเป็นตนเองได้

จากผลการวิจัยพบว่า การที่บุคคลได้แสดงความเป็นตัวตนของตนเองอย่างสมควรจะเป็นนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ouwerkerk, Ellemers & de Gider (1999) Tyler & blader (2000) ที่พบว่า การแสดงออกทางอัตลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาของ Riketta (2005) ที่พบอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานนอกหน้าที่ รวมทั้งผลการศึกษาของ Dick, Grojean, Christ & Weiseke (2006) ที่พบว่าอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งความสัมพันธ์นี้จึงเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กร ที่ทำให้เข้าใจได้ว่าการที่บุคคลทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเทให้กับองค์กรนั้นเกิดจากสิ่งที่เขาได้รับจากองค์กร ซึ่งหมายถึงการแสดงความเป็นตัวตนผ่านอัตลักษณ์ส่วนบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะภายใต้ต้องการที่เป็นพหุวัฒนธรรมที่ถูกสร้างจากบริบทภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม การที่บุคลากรได้แสดงตัวตน (self) และมีการยอมรับตัวตนของคนอื่นในองค์กรส่งผลต่อการทำหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรหรือการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมสนับสนุนสังคมอื่น ๆ (prosocial behaviour) (Maarleveld, 2009 ; Brickson, 2005 ; Brickson, 2000 ; Haslam, Powel & Turner, 2000 ; Van Dype, Cumming & Park, 1995; Van Knippenderg & Ellemers, 2003)

### 3. ข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มุ่งทำความเข้าใจกลไกของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและอัตลักษณ์ส่วนบุคคลในฐานที่เป็นคั่นกลางระหว่างองค์การกับบุคคล ซึ่งจากผลการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ในองค์การที่ประกอบไปด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างพื้นที่ให้บุคคลได้แสดงความเป็นตัวตนเองสิ่งสำคัญ เพราะจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์การ แต่การสร้างบริบทในองค์การให้เป็นองค์การที่เป็นองค์การพหุวัฒนธรรมที่ทุกคนได้แสดงตัวตนได้นั้นจะต้องมีองค์ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสำรวจตัวเองและพัฒนาตัวเองให้มีความเป็นภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

ดังนั้น จากผลการวิจัยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ได้ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ โดยในระดับนโยบาย (หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น) ควรกำหนดให้องค์การเป็นการองค์การที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรม ยอมรับความหลากหลาย และมีความเท่าเทียม (equality) ในขณะเดียวกันควรมีนโยบายเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมให้กับผู้นำขององค์การ โดยเฉพาะผู้นำสูงสุดขององค์การแต่ควรครอบคลุมไปถึงผู้นำระดับต้นและระดับกลางในองค์การด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การพหุวัฒนธรรม ส่วนในระดับปฏิบัติ (ทั้งระดับบุคคล หน่วยงานท้องถิ่นระดับต่าง ๆ เช่น อบต.และเทศบาล) ควรตระหนัก ยอมรับ และเคารพถึงในความแตกต่างและทางศาสนา ความเชื่อ รวมถึงค่านิยมต่าง ๆ ที่หล่อหลอมให้คนมีอัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทุกคนสามารถตอบคำถามได้ว่า “ฉันคือใคร” ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนมี “พื้นที่” และสามารถแสดงความเป็นตัวตนได้ภายใต้กรอบบริบทองค์การ ซึ่งเป็นเช่นนี้แล้วจะนำไปสู่พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และเป็นประโยชน์ต่อการบริการสาธารณะ บริการประชาชนต่อไป

#### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลในครั้งนี้เป็นการศึกษาในบริบทองค์การ ทำให้การอธิบายถูกจำกัดเฉพาะในองค์การแต่ประเด็นปัญหาที่ปรากฏในภาพใหญ่จะอยู่ในบริบททางสังคมนอกองค์การ การนำเอาตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปขยายขอบเขตการศึกษาในสภาพทางสังคมจะทำให้เข้าใจและสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ได้มากขึ้น โดยมี การปรับเปลี่ยนตัวแปรผลลัพธ์ที่เหมาะสมเช่น พฤติกรรมการเป็นพลเมือง (citizenship behavior) เป็นต้น ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมยังคงเป็นตัวแปรที่ยังคงจำเป็น แต่อาจปรับเปลี่ยนตัวอย่างเป็นผู้นำชุมชน เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษา

3.2 ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่ามีหลายประเด็นที่ยังไม่สอดคล้องกัน โดยเฉพาะข้อค้นพบในเชิงคุณภาพหลาย ๆ ประการ เช่น อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ส่งผลต่อการแสดงอัตลักษณ์ทางสังคมและส่วนบุคคล ซึ่งข้อค้นพบนี้ไม่ได้รับการยืนยันจากการข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งอาจให้ผลที่แย้งกับงานวิจัยในเชิงปริมาณอื่น ๆ ที่มีก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีทำการวิจัยซ้ำเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

## บรรณานุกรม

- บวิระดา สมสวัสดิ์. (2545). พลวัตสังคม ผ่านสายตานักวิชาการไทย: 60 ปี ฉลาดชาย รมิดานนท์. ศูนย์สตรีศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมูลนิธิผู้หญิงกฎหมายและการพัฒนาชนบท.
- จันทร์เพ็ญ ทศนีย์สกุลชัย.(2548). การศึกษาและพัฒนาอัตลักษณ์ของเยาวชนในศูนย์ฝึก และอบรมเด็ก และเยาวชนหญิงบ้านปรานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนตรี พิริยะกุล และ บุญพวรรณ์ วิงวอน. (2553). ตัวแบบเส้นทาง PLS ของปัจจัย พหุกลุ่มในการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (online). Available: [www.mgts.lpru.ac.th/mgts/data\\_file/128452748916.doc](http://www.mgts.lpru.ac.th/mgts/data_file/128452748916.doc) ค้นเมื่อ [2555 เมษายน 25].
- สายฝน ควรผดุง. (2536). การศึกษาสถานะทางเอกลักษณ์ของวัยรุ่นตอนปลายใน สถาบันอุดมศึกษา . วิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาโท ภาควิชาจิตวิทยา สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ.
- อภิญา เพ็ญสกุล. (2546). อัตลักษณ์ (Identity) การทบทวนทฤษฎีและกรอบแนวคิด. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- Ang, S., & Van Dyne, L., (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.) *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*. 3-15. Armonk, NY: M.E. Sharpe
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C.K.S., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3: 335-371.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C.S.K. (2005). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31: 100-123.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 2: 138-145.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 491-509.
- Albert, S., and D, Whetten (1985). Organizational identity. In B, M, Staw and L, L, Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295, Greenwich, CT: JAI press.
- Argyris C. (1957). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study

- of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2: 501-520.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corely, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3): 325–274.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for inter- personal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117: 497–529.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4) : 587-595.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2): 464-482.
- Beheshtifar, M., Nezhad, H. A. and Moghadam, M. N. (2012). Investigation of perceived organizational support on employees positive attitudes toward work. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8): 432-442.
- Blakely, G., Andrews, M., & Moorman, R. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Psychology*, 20(2): 259-273.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Barker, Sunita. & Härtel, Charmine E.J. '(2004). Intercultural service encounters: an exploratory study of customer experiences *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1): 3 - 14
- Becker, T. E., Billings, R. S., & Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2): 464–482.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1990). Assessing method variance in multitrait–multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology*, 75: 547–560.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991) Multitrait-Multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17: 426-439
- Brickson, S.L. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25 (1): 82-101.

- Brickson, S.L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50: 576-609.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11: 710-725.
- Cheek, J. M. (1989). Identity orientations and self-interpretation. In *Personality psychology*. 275-285. US.
- Cheek, J. M., & Briggs, S. R. (1981). Self-consciousness, self-monitoring, and aspects of identity. In *meeting of the American Psychological Association, Los Angeles, CA*.
- Cheek, J. M., & Briggs, S. R. (1982). Self-consciousness and aspects of identity. *Journal of Research in Personality*, 16(4): 401-408.
- Cheek, J. M., Smith, S. M., & Tropp, L. R. (2002, February). Relational identity orientation: A fourth scale for the AIQ. In *meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Savannah, GA*.
- Cheek, J. M., Tropp, L. R., Chen, L. C., & Underwood, M. K. (1994). Identity orientations: Personal, social, and collective aspects of identity. In *annual meeting of the American Psychological Association, Los Angeles, CA*.
- Cheek, J. M., Underwood, M. K., & Cutler, B. L. (1985). The aspects of identity questionnaire (III). *Unpublished manuscript, Wellesley College*.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-321.
- Cote, J. A., & Buckley, R. (1987). Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research*, 24: 315-318.
- Cote, J. A., & Buckley, R. (1988). Measurement error and theory testing in consumer research: An illustration of the importance of construct validation. *Journal of Consumer Research*, 14: 579-582.
- Cotterell, N., Eisenherger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 658-668.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The Relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 160-169.

- Deng, L., & Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3: 181-197.
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4): 207–230.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500–507.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association Books.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 1026-1040.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 743–750.
- Eisenberger, R., Huntington, Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42–51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Emerson, R.M. (1976). Social Exchange Theory. Annual Review Inc. Retrieved March 2, 2015, Retrieved from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org).online.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformation/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16: 569–589.
- Erez, M. & Earley, P.C. (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*. NY: Oxford University Press
- Erez, M. & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 583-598.

- Erez, M. Lisak, A., Harush, R. Glikson, E. Nouri, R. & Shokef, E. (2013). Going global: Developing management students cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. *Learning and Education*, 12 (3): 330-355.
- Etzioni, A. A. (1961). comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press,
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the Chinese leadership effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50: 715-729.
- Fujimoto, Y., & Härtel, C. E. J. (2004). The disability management process model: An aid to developing a diversity open organization Presented in H. T. J. Bainbridge and C. T. Kulik, *Supervisors, Co-workers and Clients of the Organization: Formal and Informal Responses to Stigmatized symposium at the Academy of Management Meeting*. New Orleans, LA.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E. J., Härtel, G. F. & Baker, N. J. (2000) Openness to dissimilarity moderates the consequences of diversity in well-established groups. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(3): 46–61.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59: 815-846. doi:10.1177/0018726706067148
- Gartzke, Erik and Kristian Skrede Gleditsch (2006). Identity and Conflict: Ties that bind and differences that divide. *European Journal of International Relations*, 12(1): 53-86.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36: 157–171.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161–178.
- Greenberg, J., & Baron, A. (1993). *Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work*. (4<sup>th</sup> ed.). Columbus, OH: Merrill.

- Groves, K., & Feyerherm, A. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36: 535-566. doi:10.1177/1059601111415664
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: A question of support or image? *The International Journal of Human Resource Management*, 20: 1536-1553. doi:10.1080/09585190902983496
- Harman, H. H. (1960). *Modern factor analysis*. Chicago, IL. University of Chicago Press.
- Härtel, E.J. & Fujimoto, Y. (2000). Diversity is not a problem to be managed by organisations but openness to perceived dissimilarity is. *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*. 6(1): 14-27
- Hassan, Saad & Hassan, Masood. (2015). Testing the mediation role of perceived organizational support between leadership styles, organizational justice and employees' behavior outcomes, Pakistan. *Journal of Commerce and Social Sciences*. 9(11): 131-158
- Haslam, S.A., Powell, C. & Turner, J.C. (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology: an international review*, 4 (3): 319-339.
- Hobman, E.V., Bordia, P. & Gllouis, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*. 29: 260-287.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: 269-277.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246-255.
- Kets de Vries, Manfred, Thomas Hellwig, Pierre Vrignaud, Laura Guillen Ramo, Elizabeth Florent-Treacy and Konstantin Korotov. (2008). Sustainable Effectiveness of a Transformational Leadership Development Program. *International Journal of Coaching Psychology*. Revised version of 2008/24/EFE.
- Kim, Y.J., & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology: An International Review*, 61: 272-294.



- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-119.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: the role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3): 167-203.
- Loworn, A.S. & Chen, J. S. (2011) Developing a global mindset: The relationship between and international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9): 275-283.
- Luhrmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership*, 3: 115-127.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98: 224-253.
- McGee Banks, C.A. (2007). Gender and race as factors in educational leadership and administration. In Michael Fullon (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*, (2nd ed.), pp. 299-338. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Miville, M. L., Gelso, C. J., Pannu, R., Liu, W., Touradji, P., Holloway, P., & Fuertes, J. (1999). Appreciating similarities and valuing differences: The Miville-Guzman Universality-Diversity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 46(3): 291.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal*, 41: 351-357.
- Neisser, U. (1993). *The perceived self: Ecological and interpersonal sources of self-knowledge*. New York: Cambridge University Press.
- Nguyen, A.T.D. & Benet-Martinez, V. (2013). Biculturalism and adjustment: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(1), 122-159. DOI:10.1177/0022022111435097.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 10: 85-98.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1): 157.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. USA: D.C. Heath and Company.
- Orvis, K. A. & Dudley, N. M. (2002). Individual Difference a Predictors of Psychological Contract Formation and Reactions to Violation. In Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ouwerkerk, J. W., Ellemers, N. and de Gilder, D. (1999). Social identification, affective commitment and individual effort on behalf of the group. In: N. Ellemers, R. Spears and B. J. Doosje (eds), *Social Identity: Context, Commitment, Content*. 184–204. Oxford: Blackwell.
- Pauliene, R. (2012). Transforming leadership styles and knowledge sharing in a multicultural context. *Multicultural Leadership Competence*, 10(1), 91-109. DOI: 10.3846/home.2012.08.
- Petkau, E.R. (2005). Leadership training brings multi-cultural churches together. *Canadian Mennonite*, 9(3), 21.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service learning programs: The Ulysses experience at Price water house Coopers. *Academy of Management Learning and Education*, 10: 237-260.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4): 698-714.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66: 358–384.
- Riordan, C. M., & McFarlane Shore, L. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82: 342–358.

- Rockstuhl, T., & Ng, K. Y. (2008). The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. 206 – 220. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on Crossborder leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67: 825 – 840. doi:10.1111/j.1540-4560.2011. 01730.x
- Sampson, E. E. (1978). Personality and the location of identity<sup>1</sup>. *Journal of Personality*, 46(3): 552-568.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 453-463.
- Shokef, E. and Erez, M. (2008). Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams, pp. 177-191. In Soon, Ang and Linn Vandyne (Eds). *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, Measurement and Applications*. Armonk: M.E. Sharpe, Inc.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader member exchange. *Academy of Management Review*, 22: 522–552.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 22(1): 46–56.
- Shokef, E. & Erez, M. (2006). Global Work Culture and Global Identity, as a Platform for a Shared Understanding in Multicultural Teams. In Chen, Y. (ed.): *National Culture and Groups*, Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing, Ltd., vol. 9 :325-352. [http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856\(06\)09013-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856(06)09013-X)
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.). *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*. 149–164. Westport, CT: Quorum.
- Sluss, D.M., Klimchak, M. and Holmes, J.J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 457-64.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. 33-37. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press
- Thoongsuwan, A. (1998). *Social Exchange in Thai Organization: The Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Sarasota. Florida.
- Trafimow, D., Triandis, H.C. & Goto, S.G. (1991). Some tests of the distinction between the private self and the collective self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60: 649-655.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behaviour in differing cultural contexts, *Psychological Review*, 96: 506-520.
- Tsui, A. S.; Pearce, J.L.; Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employee off?. *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In Tajfel, H. (Ed.). *Social Identity and Intergroup relations*. 15-40. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J.C. & Giles, H. (1981). Introduction: The social psychology of intergroup behaviour. In Turner, J. C. & Giles, H. (Eds). *Intergroup behaviour*. 1-32. Oxford: Basil Blackwell.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7: 349-361. doi:10.1207/s15327957pspr0704\_07
- Tyler, T. R. and S. L. Blader (2000). *Cooperation in Groups. Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Psychology Press, Philadelphia, PA.
- van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior, *British Journal of Management*, 17: 283-301.
- van Knippenberg, D., van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 457-477. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x

- van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2004). Social identity and group performance: identification as the key to group-oriented effort. In A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work. Developing theory for organizational practices*. 29-59. New York: Psychology Press
- Van Knippenberg, De Dren, & Homan. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychological Association*, 89(6): 1008–1022.
- Van Dyne, L.V., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behaviour*, 17: 215 - 285.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009). The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research*, 36(3): 524-537.

ภาคผนวก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ และเติมข้อมูลให้ตรงกับข้อเท็จจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ประเภทของหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล
3. ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ท่านปฏิบัติงาน (สำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล)
  - ชั้นที่ 1 (รายได้ตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป) ชั้นที่ 4 (รายได้ไม่เกิน 6 ล้านบาท)
  - ชั้นที่ 2 (รายได้ระหว่าง 12 - 20 ล้านบาท) ชั้นที่ 5 (รายได้ไม่เกิน 3 ล้าน)
  - ชั้นที่ 3 (รายได้ระหว่าง 6 - 12 ล้านบาท)

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรของท่าน ให้ท่านอ่านข้อความ และพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุดตามข้อความกำหนด
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยปานกลางตามข้อความกำหนด
- 3 หมายถึง ไม่เห็นด้วยเล็กน้อยตามข้อความกำหนด
- 4 หมายถึง ไม่แน่ใจตามข้อความกำหนด
- 5 หมายถึง เห็นด้วยเล็กน้อยตามข้อความกำหนด
- 6 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางตามข้อความกำหนด
- 7 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดตามข้อความกำหนด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
		1	2	3	4	5	6	7
1	องค์กรมีค่านิยมที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของท่าน							
2	องค์กรไม่ชื่นชมความพยายามมากเป็นพิเศษในการทำงานของท่าน							
3	องค์กรเมินเฉยต่อร้องเรียนต่าง ๆ จากท่าน							
4	องค์กรใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของท่าน							

5	ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาท่านจะทำงานได้อย่างดีที่สุด องค์กรก็ไม่ใส่ใจ							
6	องค์กรใส่ใจเกี่ยวกับความพึงพอใจของทั่วไปของท่านในการทำงาน							
7	องค์กรให้ความสำคัญน้อยมากกับตัวท่าน							
8	องค์กรภาคภูมิใจในความสำเร็จของท่านในการทำงาน							

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับอัตลักษณ์ทางสังคม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับอัตลักษณ์ทางสังคมของท่าน ให้ท่านอ่านข้อความ และพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 1 หมายถึง **ไม่สำคัญ**สำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 2 หมายถึง **สำคัญเล็กน้อย**สำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 3 หมายถึง **ค่อนข้างสำคัญ**สำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 4 หมายถึง **สำคัญมาก**สำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 5 หมายถึง **สำคัญอย่างมากที่สุด**สำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		1	2	3	4	5
1	ความนิยมที่ท่านมีต่อคนอื่น					
2	วิธีการที่คนอื่นตอบสนองต่อสิ่งที่ท่านพูดและทำ					
3	ลักษณะทางกายภาพของท่าน: ความสูง น้ำหนัก และรูปร่าง					
4	ชื่อเสียงของท่าน สิ่งที่คนอื่นคิดเกี่ยวกับท่าน					
5	กริยาท่าทางของท่านที่ปฏิบัติต่อผู้อื่น					
6	พฤติกรรมทางสังคมของท่าน เช่น วิธีที่ท่านแสดงออกเมื่อพบปะผู้คน					



#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของท่าน ให้ท่านอ่านข้อความ และพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่สำคัญสำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 2 หมายถึง สำคัญเล็กน้อยสำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 3 หมายถึง ค่อนข้างสำคัญสำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 4 หมายถึง สำคัญมากสำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน
- 5 หมายถึง สำคัญอย่างมากที่สุดสำหรับความรู้สึกของท่านในการแสดงตัวตน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		1	2	3	4	5
1	ค่านิยมส่วนบุคคลและมาตรฐานทางศีลธรรมของท่าน					
2	ความใฝ่ฝันและจินตนาการของท่าน					
3	เป้าหมายส่วนตัวและความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตของท่าน					
4	อารมณ์และความรู้สึกของท่าน					
5	ความคิดของท่าน					
6	วิธีการที่ท่านใช้จัดการกับความกลัวและความวิตกกังวลของตนเอง					
7	ความรู้สึกของท่านที่แตกต่างจากผู้อื่น					
8	แม้ว่าชีวิตต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอย่างมาก ท่านก็รู้ว่าท่านยังคงความเป็นตัวเองไว้ได้					
9	ท่านรู้ว่าความคิดของท่านเกี่ยวข้องกับการที่ท่านเป็นคนแบบไหน					
10	การประเมินตนเองของท่านมาจากความเห็นส่วนตัว					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของท่าน ให้ท่านอ่านข้อความ และพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด โดยมิเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>Altruism</b>						
1	ท่านมักให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่เพื่อนงาน หัวหน้า ลูกน้อง					
2	ท่านสอนงานเพื่อนร่วมงานของท่าน เพื่อให้พวกเขาทำงานได้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น					
3	ท่านใส่ใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานของท่านเมื่อเขาเหล่านั้น ท้อแท้หรือกำลังสิ้นหวัง					
4	ท่านสนับสนุนและรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานของท่าน					
<b>Courtesy</b>						
5	เมื่อท่านจะทำอะไรสักอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ท่านจะคิดถึงผลกระทบที่ผู้อื่นจะได้รับด้วย					
6	แม้ท่านจะเป็นคนที่มีความสามารถ แต่ท่านก็ไม่เคยโอ้อวดหรือยกตนเองให้เหนือกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น					
7	ท่านเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน และยอมปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ					
8	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความเห็นอกเห็นใจกัน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>Sportsmanship</b>						
9	ในการประชุมแม้ว่าข้อเสนอของท่านได้รับการโต้แย้ง ท่านก็ยินดีจะรับฟัง					
10	แม้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการทำงาน ท่านมักจะยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาเรียนรู้					
11	แม้ว่าท่านจะรู้สึกเครียดเรื่องการทำงานหรือคับข้องใจในบางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ท่านก็ยังทำงานด้วยความเต็มใจอย่างสุดความสามารถ					
12	ท่านมักทำงานแบบปิดทองหลังพระ ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาไม่รับทราบ แต่ท่านก็ไม่เคยเรียกร้องความดีความชอบ และยังคงปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเรื่อยมา					
<b>Civic Virtue</b>						
13	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรของท่านจัดขึ้นโดยไม่ต้องร้องขอ					
14	ท่านมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร และยินดีที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว					
15	ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
16	ท่านจะไม่แพร่พรายความลับขององค์กรให้คนภายนอกรู้					
<b>Conscientiousness</b>						
17	ท่านมักจะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
18	ในการปฏิบัติงานท่านจะคำนึงถึงผลที่ได้รับจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรของท่าน					
19	ท่านให้ความสำคัญกับการนัดหมายต่าง ๆ					
20	ท่านไม่เคยใช้เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือจากงาน					

### ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม อັดลักษณะความเป็นสากล และการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมของท่าน ให้ท่านอ่านข้อความ และพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 1 หมายถึง **ไม่เห็นด้วยมากที่สุด**ตามข้อความกำหนด
- 2 หมายถึง **ไม่เห็นด้วยปานกลาง**ตามข้อความกำหนด
- 3 หมายถึง **ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย**ตามข้อความกำหนด
- 4 หมายถึง **ไม่แน่ใจ**ตามข้อความกำหนด
- 5 หมายถึง **เห็นด้วยเล็กน้อย**ตามข้อความกำหนด
- 6 หมายถึง **เห็นด้วยปานกลาง**ตามข้อความกำหนด
- 7 หมายถึง **เห็นด้วยมากที่สุด**ตามข้อความกำหนด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>Metacognitive CQ</b>								
1	ผู้บริหารของท่านตระหนักเกี่ยวกับความรู้ทางวัฒนธรรมที่เขาใช้ เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างจากเขา							
2	ผู้บริหารของท่านจะปรับเปลี่ยนความรู้ทางวัฒนธรรมของเขา เมื่อเขามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่เขาไม่คุ้นเคย							
3	ผู้บริหารของท่านตระหนักเกี่ยวกับความรู้ทางวัฒนธรรมเมื่อเขานำไปใช้กับการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม							
4	ผู้บริหารของท่านตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ทางวัฒนธรรมของเขา เมื่อเขามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง							
<b>Cognitive CQ</b>								
5	ผู้บริหารของท่านรู้และเข้าใจเกี่ยวกับคำหรือโครงสร้างทางประโยคของภาษาอื่นที่มีการใช้ในที่ทำงาน							
6	ผู้บริหารของท่านรู้คุณค่าทางวัฒนธรรมและความเชื่อทางศาสนาของวัฒนธรรมอื่น							

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
		1	2	3	4	5	6	7
7	ผู้บริหารของท่านรู้จักกฎกติกาที่แสดงออกทางพฤติกรรมในวัฒนธรรมอื่นของผู้ร่วมงานในองค์กร							
<b>Motivational CQ</b>								
8	ผู้บริหารของท่านพอใจกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง							
9	ผู้บริหารของท่านมั่นใจว่าเขาสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีวัฒนธรรมที่ต่างจากเขา							
10	ผู้บริหารของท่านมั่นใจว่าเขาสามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดจากการปรับตัวเพื่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร							
11	ผู้บริหารของท่านพอใจกับการใช้ชีวิตในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
<b>Behavioral CQ</b>								
12	ผู้บริหารของท่านเปลี่ยนพฤติกรรมการพูดของเขา เมื่อต้องใช้ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานต่างวัฒนธรรม							
13	ผู้บริหารของท่านเปลี่ยนพฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด เมื่อต้องใช้กับเพื่อนร่วมงานต่างวัฒนธรรม							
14	ผู้บริหารของท่านปรับเปลี่ยนการแสดงออกทางสีหน้าของเขา เมื่อต้องใช้ในการทำงานกับวัฒนธรรมอื่น							
<b>Global identity</b>								
15	ผู้บริหารของท่านตระหนักรู้เป็นอย่างดีถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโลก							
16	ผู้บริหารของท่านชอบที่จะรู้เกี่ยวกับผู้คนที่อยู่ในส่วนอื่นๆ ของสังคมโลก							
17	ผู้บริหารของท่านเชื่อว่าโลกาภิวัตน์ช่วยพัฒนาท้องถิ่น							
18	ผู้บริหารของท่านเชื่อว่าผู้คนในสังคมโลกมีความคล้ายกันมากกว่าความแตกต่างกัน							
19	ผู้บริหารของท่านเชื่อว่าผู้คนควรจะตระหนักมากขึ้นถึงวิธีการที่จะติดต่อประสานงานกันกับส่วนอื่นของโลก							

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
		1	2	3	4	5	6	7
20	ผู้บริหารของท่านมีความชัดเจนว่าตัวเขาเองเป็นพลเมืองของสังคมโลก							
<b>Openess to cultural diversity</b>								
21	ผู้บริหารของท่านตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล							
22	ผู้บริหารของท่านสามารถปรับตัวได้เมื่ออยู่ในสภาพวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย							
23	ผู้บริหารของท่านยินดีทำงานในทีมงานที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย							
24	ผู้บริหารของท่านคิดว่าไม่มีวัฒนธรรมใดดีกว่าอีกวัฒนธรรม							
25	ผู้บริหารของท่านพอใจกับการเรียนรู้และใช้ภาษาอื่น							
26	ผู้บริหารของท่านใช้การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นโอกาสในการเรียนรู้							
27	ผู้บริหารของท่านสนใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในโลกนี้							
28	ผู้บริหารของท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่เขาได้ทำความรู้จักบุคคลที่มีความเชื่อและศาสนาแตกต่างกัน							
29	ผู้บริหารของากรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้คนที่มีวัฒนธรรมต่างจากเขา ช่วยเพิ่มความเข้าใจตัวเขา							