



บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล  
และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

**Mediating Role of Public Service Motivation, Personal Identity Orientation and Perceived  
Organizational Support on Relationship between Transformational Leadership and  
Job Performance of Local Administrative Organization Officers  
in Three Southern Border Provinces**

ชนากานต์ สฤงคาร  
Chanakan Saringkan

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Public Administration  
Prince of Songkla University**

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล  
และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

**Mediating Role of Public Service Motivation, Personal Identity Orientation and Perceived  
Organizational Support on Relationship between Transformational Leadership and Job  
Performance of Local Administrative Organization Officers  
in Three Southern Border Provinces**

ชนากานต์ ศฤงคาร

Chanakan Saringkan

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Public Administration  
Prince of Songkla University**

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์	บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
ผู้เขียน	นางสาวชนากานต์ ศฤงคาร
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	คณะกรรมการสอบ
..... (ดร.อิศรภรณ์ รินไชสง)	.....ประธานกรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิวัช แก้วจำนงค์)
	.....กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์)
	.....กรรมการ (ดร.อิศรภรณ์ รินไชสง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งสว่าง)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(4)

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคล  
ที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ดร.อิศรภรณ์ รัตนไชยสง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวชนากานต์ ศฤงคาร)

นักศึกษา

(5)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อนและ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวชนากานต์ ศฤงคาร)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
ผู้เขียน	นางสาวชนากานต์ ศฤงคาร
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จำนวน 203 คน เครื่องมือวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ 7 ระดับ

ผลการวิจัยพบว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสถิติ ( $\chi^2 = 107.913$ ,  $df = 57$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.972$ ,  $TLI = 0.961$ ,  $SRMR = 0.032$ ,  $RMSEA = 0.066$ ) และพบว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะ และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางมากกว่าการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

<b>Thesis Title</b>	Mediating Role of Public Service Motivation, Personal Identity Orientation and Perceived Organizational Support on Relationship between Transformational Leadership and Job Performance of Local Administrative Organization Officers in Three Southern Border Provinces
<b>Author</b>	Miss Chanakan Saringkan
<b>Major Program</b>	Public Administration
<b>Academic Year</b>	2018

### ABSTRACT

The objective of this research was to study the mediating role of Public Service Motivation, Personal Identity Orientation and Perceived Organizational Support on relationship between Transformational Leadership and Job Performance of Local Administrative Organization Officers in Three Southern Border Provinces. The sample adopted was 203 officers from 203 Local Administrative Organizations in Three Southern Border Provinces, Thailand. The research method was a questionnaire with 5-point and 7-point rating scale.

The data were analyzed through structural equation model and result showed that it fit the empirical data ( $\chi^2 = 107.913$ ,  $df = 57$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.972$ ,  $TLI = 0.961$ ,  $SRMR = 0.032$ ,  $RMSEA = 0.066$ ). The research results showed that Public Service Motivation and Personal Identity Orientation as partial mediation role between Transformational Leadership and Job Performance. With Public Service Motivation having a role as mediation rather than Personal Identity Orientation. Whereas the Perceived Organizational Support is no mediation role between transformational leadership and Job Performance.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อิศรภู่ รินไชยสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้า ที่สละเวลาให้คำปรึกษา ควรค่าแก่งานวิจัยนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิวัช แก้วจำนงค์ ประธานกรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่เสียสละให้คำปรึกษา ปรับแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาให้ข้อมูลการวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่สอนอยู่ในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้ให้ความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ปริญญาโท และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ ถามไถ่ รวมถึงให้คำปรึกษาที่ดีเสมอมา

ชนากานต์ ศฤงคาร



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(6)
ABSTRACT.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(8)
สารบัญ .....	(9)
รายการตาราง .....	(11)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1. ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
2. คำถามการวิจัย .....	6
3. วัตถุประสงค์.....	6
4. สมมติฐาน.....	7
5. ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย .....	7
6. ขอบเขตของการวิจัย .....	7
7. นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม .....	12
2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก .....	16
3. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก .....	16
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	17
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ .....	24
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล .....	34
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร.....	39
8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	45
9. การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง.....	51
10. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	54
11. กรอบแนวคิดการวิจัย .....	67

<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	69
1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	69
2. แบบแผนการวิจัย .....	70
3. เครื่องมือในการวิจัย .....	70
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78
5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ .....	79
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b> .....	83
1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	83
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา .....	85
3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ .....	87
4. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด .....	88
5. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืน โมเดลสมการ โครงสร้าง .....	89
6. ผลการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง .....	90
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัย</b> .....	95
1. สรุปผลการวิจัย .....	95
2. อภิปรายผล .....	98
3. ข้อเสนอแนะ .....	104
<b>บรรณานุกรม</b> .....	106
<b>ภาคผนวก</b> .....	124
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	125
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	126
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	135
ภาคผนวก ง บทความเผยแพร่ในรายงานการประชุมทางวิชาการระดับชาติ (PROCEEDINGS) .....	141
<b>ประวัติผู้เขียน</b> .....	151

## รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	23
2	การวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ.....	32
3	สถิติตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	81
4	ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปรสังเกตได้.....	86
5	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โมเดลสมการ โครงสร้าง.....	88
6	ผลการตรวจสอบความกลมกลืน โมเดลการวัดตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง.....	89
7	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนตามเกณฑ์.....	90
8	การทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	91
9	ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	136
10	ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ.....	137
11	ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล.....	138
12	ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร.....	139
13	ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	140

## รายการภาพประกอบ

	หน้า
<b>ภาพประกอบ</b>	
1 การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	24
2 การวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ.....	34
3 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	50
4 โมเดลตัวแปรคั่นกลางตัวเดียว.....	51
5 โมเดลตัวแปรคั่นกลางหลายตัวแบบอนุกรม.....	52
6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	55
7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร.....	56
8 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	57
9 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	58
10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล.....	59
11 การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	60
12 การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	61
13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ.....	62
14 แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	63
15 แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	63
16 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล.....	64
17 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ.....	65
18 การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ.....	66
19 แรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	67
20 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	68

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

องค์กรที่มีภารกิจหลักในการให้บริการมักจะมีกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการภายในองค์กร ความตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพของสินค้าหรือบริการ จึงเป็นเรื่องที่พบเห็นได้ทั่วไปในองค์กรภาคเอกชนที่ขยายมาซึ่งหน่วยงานภาครัฐในระยะหลังมานี้ ความตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการนี้มาจากแรงกดดันจากการแข่งขัน ความก้าวหน้าทางการสื่อสารและโลกาภิวัตน์ รวมไปถึงการแข่งขันและการประเมินสัมฤทธิ์ผลจากการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้งภาครัฐมีการปรับตัวโดยการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งมีการกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเป็นแบบบูรณาการ มีการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางร่วมกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและทัศนคติของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการประชาชน (ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต, 2554)

องค์กรภาครัฐในปัจจุบันจึงได้ปรับกระบวนการทัศนในการบริหารงาน จากเดิมที่ประชาชนเป็นเพียงผู้จำเป็นต้องรับบริการที่รัฐจัดหาให้ เปลี่ยนเป็นลูกค้าที่องค์กรภาครัฐให้ความสำคัญจัดบริการสาธารณะตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากการบริการสาธารณะทำให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและบุคคลทั่วไป การจัดบริการสาธารณะหรือบริการส่วนรวมที่หลากหลาย นับได้ว่าเป็นบทบาทหน้าที่เบื้องต้นของรัฐบาล (Denhardt & Grubb 1999; James Anderson, 1989: 19 - 22 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) หน่วยงานภาครัฐจึงต้องให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในเชิงการบริหารจัดการ เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในภาพรวมของประสิทธิภาพของการจัดการภาครัฐที่มีต่อระบบการบริหารงานภาครัฐและระบบเศรษฐกิจจากแนวคิดดังกล่าวจึงมีการส่งเสริมให้มีระบบแข่งขันในการจัดการบริการสาธารณะ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการบริการสาธารณะขององค์กรภาครัฐ (วีรศักดิ์ เจริญเทพ, 2547)

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งทำให้หน่วยงานของรัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากขึ้นได้กำหนดพันธกิจการส่งเสริมและพัฒนาการบริการสาธารณะให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ดังนั้นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นซึ่งมีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานของรัฐให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ จึงได้

กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะและระบบการบริหารจัดการขององค์กร (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่น เนื่องจากมีการถ่ายโอนบทบาท ภารกิจ อำนาจ หน้าที่ งบประมาณและบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงครอบคลุมทุกด้านเพิ่มขึ้นจากภารกิจเดิมอันเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างกว้าง ๆ ในลักษณะที่ท้องถิ่นจะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการก็ได้ จึงส่งผลให้การพัฒนาท้องถิ่นในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บทบาทและอำนาจหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละรูปแบบต่าง ๆ ได้กำหนดไว้อย่างละเอียดในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 2 ว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะตามมาตรา 16, 17 และ 18 (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น 2551) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเป้าหมายส่วนหนึ่ง คือ การบริหารจัดการและการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล อีกทั้งเป็น โครงสร้างการบริหารที่ตั้งในชุมชนและมีความใกล้ชิดกับประชาชน ภาระงานจึงเป็นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน (ฉกาจ ลอยทอง, 2552)

การจัดบริการสาธารณะบนแนวคิดความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ชีตความสามารถในการจัดบริการสาธารณะมีความแตกต่างหลากหลายกันไปตามแต่ละพื้นที่ เกิดความเหลื่อมล้ำของคุณภาพการบริการสาธารณะ (สาโรช ศักฆมาตย์, 2550) การศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบปัญหาเกี่ยวกับการขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในหน่วยงาน การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรไม่มีประสิทธิผลและไม่มี การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (สมชัย ฤชุพันธ์, 2549) อีกทั้งผลการศึกษาคือความต้องการในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (พลอย สืบวิเศษ, 2552)

การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรภาครัฐจะมีประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เนื่องจากทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559) ที่กำหนดพื้นฐานการ

เสริมสร้างทุนของประเทศทั้งทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจและทุนทรัพยากรทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางพัฒนาและอัญเชิญปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน ดังนั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและพัฒนาสังคมไทยจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคน เนื่องจากคนเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการปฏิบัติงาน คือ ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กร เพราะการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าในปัจจุบันจะมีเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานมากยิ่งขึ้นแต่ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้ลดลง เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ภายใต้ความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเกิดจากคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (อรัญญา สุวรรณวิภ, 2542) นอกจากนี้สิ่งสำคัญในการผลักดันให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้คือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานโดยมีใจในการให้บริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2551) ดังนั้น ปัจจัยที่สามารถปรับปรุงการให้บริการสาธารณะของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐได้ คือ การจูงใจบุคลากร โดยเฉพาะแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation) (Xiaohua, 2008) โดยบุคลากรที่ได้รับการสร้างแรงจูงใจการบริการสาธารณะจะมีแนวโน้มมีจริยธรรมและความไม่เห็นแก่ตัวในงานที่รับผิดชอบ มีความพยายามในการทำงานเพื่อประโยชน์ของชุมชน (Vaisvalavičiūtė, 2009) และการที่บุคลากรมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity Orientation) ในองค์กร โดยการแสดงตัวตนและมีการยอมรับตัวตนของคนอื่นในองค์กรส่งผลดีกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร (Maarleveld, 2009) รวมถึงการที่บุคลากรมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) จะทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เนื่องจากช่วยสนับสนุนความเชื่อของบุคลากรที่ว่าองค์กรจะให้ผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Rhoades & Eisenberger, 2002)

แรงจูงใจการบริการสาธารณะถูกนำมาใช้กับบุคคลในหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจในการตอบสนองต่อองค์กรสาธารณะ ซึ่งแรงจูงใจการบริการสาธารณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรที่มุ่งหวังจะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม (Perry & Wise, 1990) แรงจูงใจการบริการสาธารณะ

มีความสัมพันธ์ต่อบริบทขององค์กรและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจการบริการสาธารณะในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร แรงจูงใจการบริการสาธารณะจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน (Kim, 2005) ทั้ง ๆ ที่แรงจูงใจการให้บริการสาธารณะนำไปสู่การพัฒนากลไกการให้บริการประชาชนของภาครัฐ แต่ในประเทศไทยยังมีการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะอยู่ค่อนข้างน้อย (นันทิ ขจรกิตติยา, 2555; พิมพ์พิสา มณีจันทร์, 2555; บุญฤทธิพร้อมสุขพิงศ์, 2556; รุจี อมฤตย์, 2556; กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2557; ธนากร มูลพงศ์และวิภาพรรณ ตระกูลสันติรัตน์, 2557; ธัญญกร แก้วอัมพร, 2557)

การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล คือ ระดับความสำคัญหรือระดับคุณค่าที่บุคคลแสดงออกถึงคุณลักษณะทางอัตลักษณ์ที่หลากหลาย ตามที่บุคคลนิยามความเป็นตัวเอง (Cheek & Briggs, 1982; Cheek, Smith, & Tropp, 2002) บุคคลจะสำนึกับรู้ว่าตัวเขาคือใคร มีลักษณะเป็นอย่างไร มีวิถีความคิดความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรมและลักษณะนิสัยอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากคนอื่น กลุ่มอื่น สิ่งอื่นอย่างไร บุคคลอาจจะมีอัตลักษณ์หลาย ๆ อย่างในตัวตนก็ได้ การจะรับรู้ว่ามีอัตลักษณ์อย่างไร พิจารณาจากการแสดงออกผ่านตัวตน ความมีตัวตนในรูปของสถานะของบุคคล เพศ สภาพ ตำแหน่งหน้าที่ บทบาททางสังคม การยอมรับในความแตกต่างที่แสดงออกผ่านความเป็นอัตลักษณ์จะทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมและเป็นธรรม ซึ่งความรู้สึกนี้จะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์กร (อิศรัญญ์ รินไชสง, ม.ป.ป.) ซึ่งในประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลในบริบทพฤติกรรมองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คือ การที่บุคลากรในองค์กรให้ความสนใจและเข้าใจในสิ่งที่องค์กรดำเนินการให้กับบุคลากร บุคลากรรู้ว่าองค์กรพร้อมที่จะให้รางวัลในการทุ่มเทของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการให้คุณค่ากับบุคลากร การแสดงความชื่นชมและยอมรับในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรและโอกาสก้าวหน้าของบุคลากร อีกทั้งบุคลากรสามารถคาดหวังการสนับสนุนจากองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานในเวลาที่พนักงานเกิดความเจ็บป่วย และเมื่อทำงานผิดพลาด รวมถึงการที่องค์กรจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมและมอบหมายงานที่มีความหมายและน่าสนใจให้กับพนักงาน (Eisenberger et al., 1986) ส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการเป็นสมาชิกองค์กรและมีบทบาททางสังคมในองค์กร เพิ่มผลการปฏิบัติงาน ร่วมมือกันทำงานไปตามบทบาทหน้าที่ของตน (Rhoades & Eisenberger, 2002)



ทั้งแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ยังไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายแต่จะเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงตัวแปรอื่นเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งก็คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดจากแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Kim, 2005; Xiaohua, 2008; Ritz, 2009; Leisink & Steijn, 2009) การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Maarleveld, 2009; Liu et al., 2013; Herman & Chiu, 2014) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (George & Brief, 1992; Armeli et al., 1998; Rhoades & Eisenberger, 2002; Hekman et al., 2009; Liao et al., 2009; Arshadi & Hayavi, 2013; Cullen et al., 2014; Hassan & Hassan, 2015) อีกทั้งการที่บุคลากรในองค์กรจะมีแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่วนเกิดจากผู้นำในองค์กร โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Park & Rainey, 2008; Ritz, 2009; Paarberg & Lavigna, 2010) การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Shamir, House, & Arthur, 1993; Martin & Epitropaki, 2001; Kark & Shamir, 2002; Kark, Shamir, & Chen, 2003; Epitropaki & Martin, 2005; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Herman & Chiu, 2014) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (บุญทวรรณ วิงวอนและมนตรี พิริยะกุล, 2553; Epitropaki & Martin, 2013; Sahin, Cubuk, & Uslu, 2014) และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai, Chen, & Cheng, 2009) ทั้งแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และจากการตรวจสอบฐานข้อมูลวิจัย TDC ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ศูนย์ข้อมูลการวิจัยดิจิทัลของคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทยของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติพบว่ายังไม่มีการศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทำให้ขาดองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรภาครัฐให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

การวิจัยนี้จึงมุ่งไปที่บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยศึกษานักวิชาการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นสังคมแบบพหุวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และความแตกต่างทางศาสนา เนื่องจากประกอบด้วยคนไทย คนมลายู และคนจีน มีการดำรง

อยู่ร่วมกันของวัฒนธรรมที่หลากหลายของกลุ่มคน เป็นสังคมที่มีความสลับซับซ้อน เนื่องจากมีการเคลื่อนย้ายทางสังคมจากการอพยพผู้คนและแรงงาน มีการผสมกลมกลืน ความขัดแย้งและการปรับตัว (อิศรัฎฐ์ รินไชสง, ม.ป.ป.) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมทางศาสนาและภาษาเป็นปัจจัยของระดับแรงจูงใจสาธารณะที่แตกต่างกัน (Giauque, Ritz, Varone, & Anderfuhren-Biget, 2010) รวมถึงบุคลิกภาพสังคมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจมีความแตกต่างในเรื่องของภูมิหลัง เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา จึงอาจมีความแตกต่างทางความเชื่อความคิดได้ อีกทั้งประชาชนในสามจังหวัดชายแดนภาคได้มีวิถีการดำเนินชีวิตแตกต่างไปจากประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนา ภาษา ซึ่งความแตกต่างทางบริบทภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งผลให้แรงจูงใจการให้บริการสาธารณะมีความแตกต่างกันด้วย (Vaisvalavičiūtė, 2009) ดังนั้น การศึกษาทำความเข้าใจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคจะช่วยขยายองค์ความรู้ด้านบริบทสังคมและเป็นการเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายมากขึ้น

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยตรง เป็นแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร โดยการวางกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงานต่อไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร สร้างความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานภาครัฐ

## 2. คำถามการวิจัย

แรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคได้หรือไม่

## 3. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรต้นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคได้

#### 4. สมมติฐาน

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยของการศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปร  
 คั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การ  
 สนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการ  
 ปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้  
 ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทในการเป็นตัวแปร  
 คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีบทบาทในการเป็นตัวแปร  
 คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีบทบาทในการเป็นตัวแปร  
 คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล  
 และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 5. ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

5.1 ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นการขยายองค์ความรู้ในด้านรัฐประศาสนศาสตร์ด้าน  
 พฤติกรรมองค์การ

5.2 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถ  
 นำองค์ความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดีของ  
 บุคลากร โดยการวางกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

#### 6. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการ  
 สาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อ  
 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กร  
 ปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย จำนวน 13,484 คน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้คือเป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยจำนวน 203 คน

### 6.2 เนื้อหาการวิจัย

การศึกษายทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรที่มีอิทธิพลเพื่อนำมาตรวจสอบโมเดล

### 6.3 ตัวแปรการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) สำหรับการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรโดยวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีตัวแปรสำหรับการวิจัย ดังนี้

6.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่น ๆ เมื่อตัวแปรอิสระเปลี่ยนแปลงจะทำให้ตัวแปรอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย ได้แก่

6.3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

6.3.2 ตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variable) เป็นตัวแปรที่เข้ามาคั่นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้แก่

6.3.2.1 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support)

6.3.2.2 การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity Orientation)

### 6.3.2.3 แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation)

มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ความสนใจในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service)
- 2) ความทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะ (Commitment to the Public Value)
- 3) ความเห็นใจ (Compassion)
- 4) ความเสียสละ (Self - sacrifice)

6.3.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) อาจเรียกว่าเป็นตัวแปรผล เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นหรือแปรผันไปตามตัวแปรอิสระ ได้แก่

6.3.3.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Performance) มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

- 1) การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance)
- 2) การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation)
- 3) การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication)

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. บุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานีและนราธิวาส)
3. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Performance) หมายถึง การที่บุคลากรมีพฤติกรรมที่รับผิดชอบในงานของตน ใช้ทักษะความเชี่ยวชาญปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ตน รวมถึงส่งเสริมช่วยเหลือและร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย

3.1 การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) หมายถึง การที่บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.2 การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation) หมายถึง การที่บุคลากรแสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมช่วยเหลือผู้อื่นและการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

3.3 การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) หมายถึง การที่บุคลากรมีวินัย และมีความพยายามที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

4. แรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation) หมายถึง แรงจูงใจของบุคคลที่กระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ตลอดจนทำประโยชน์เพื่อให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยบุคลากรมีความรู้สึกสนใจกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของสังคม ต้องการที่จะสนับสนุนคุณค่าสาธารณะ ต้องการผู้อื่นได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะ และให้บริการสาธารณะโดยตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งแรงจูงใจการบริการสาธารณะประกอบด้วย

4.1 ความสนใจในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นความสำคัญของการให้บริการสาธารณะ ต้องการเพื่อสาธารณะประโยชน์ สนใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของสังคม

4.2 ความทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะ (Commitment to the Public Value) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นความสำคัญของการสนับสนุนคุณค่าสาธารณะ ได้แก่ ความเท่าเทียม จริยธรรมและผลประโยชน์ของคนรุ่นต่อไป

4.3 ความเห็นใจ (Compassion) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องการผู้อื่นได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะ

4.4 ความเสียสละ (Self-sacrifice) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการให้บริการสาธารณะโดยตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

5. การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity Orientation) หมายถึง การที่บุคคลให้ความสำคัญในการแสดงคุณลักษณะเชิงอัตลักษณ์ที่หลากหลายทั้งความคิด ความรู้สึก เป้าหมายในชีวิต ค่านิยม การเข้าใจและการรู้จักตนเอง เพื่อแสดงความเป็นตัวตนของตนเอง

6. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับรู้ถึงความห่วงใยและเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของบุคลากร รวมถึงการได้รับความช่วยเหลือจากองค์กร อีกทั้งองค์กรยอมรับและมองเห็นคุณค่าในการทำงานของบุคลากร

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ พันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ผู้ตามรู้สึกยกย่องชื่นชม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ๆ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

7.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม ยกย่อง เคารพนับถือ มีความศรัทธาในอาชีพ มีวิสัยทัศน์และมีจริยธรรมคุณธรรม และทำให้ผู้ตามเกิดการกระทำเลียนแบบผู้นำ

7.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสนใจที่จะปฏิบัติงาน และมองเห็นคุณค่าของงานมากขึ้น โดยผู้นำสนับสนุนและสื่อสารอย่างชัดเจนสำหรับการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

7.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามเกิดความท้าทายและพยายามที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และมีแนวทางที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

7.4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยอาศัยความเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตาม และเข้าใจในความแตกต่างกันของผู้ตามเป็นรายบุคคล

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารั้ครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม
2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก
3. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
9. การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง
10. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
11. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนเป็นการมองจากพฤติกรรมของคนในสังคม มีการกระทำเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน (Homans, 1958) เกิดจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของปัจเจกบุคคลเป็นหลัก (Blau, 1964) แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ว่า บุคคลจะเปรียบเทียบผลตอบแทนกับสิ่งที่ลงทุน โดยคาดหวังว่า ควรจะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมหรือการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และบุคคลจะตัดสินใจว่าการแลกเปลี่ยนนั้นเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ โดยเปรียบเทียบการแลกเปลี่ยนของตนเองกับผู้อื่น หากพบว่าผลตอบแทนกับสิ่งที่ลงทุนของตนเองกับผู้อื่นมีความเท่า



เทียมหรือใกล้เคียงกัน จะเกิดความพึงพอใจกับการแลกเปลี่ยนนั้น โดยพื้นฐานการแลกเปลี่ยนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1) การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) เป็นความสัมพันธ์ที่สามารถกำหนดหรือคาดหวังสิ่งตอบแทนคืนได้อย่างชัดเจน โดยที่ความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นในลักษณะการคาดหวังรางวัล เช่น เงินเดือน ตำแหน่งงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลการปฏิบัติงาน

2) การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) เป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของระดับความเชื่อใจไว้วางซึ่งกันและกัน โดยการแลกเปลี่ยนมักเกิดจากความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย การกระทำที่สมัครใจของบุคคลได้รับแรงเสริมจากความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลที่ปรารถนาและมีการตอบแทนคืนในอนาคต โดยอาศัยเครือข่ายของภาระผูกพันและความรู้สึกที่เป็นหนี้บุญคุณ โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การตอบแทนที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มีหลายรูปแบบ เช่น พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น ส่วนองค์กรก็จะสนใจในสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน (Blau, 1964)

การแลกเปลี่ยนทั้งสองประเภทคล้ายคลึงกันตรงที่ทำให้เกิดการคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนบางอย่างในอนาคต แต่แตกต่างกันที่ความจำเพาะเจาะจงของภาระผูกพันและลักษณะของผลตอบแทน เนื่องจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ได้กำหนดการตอบแทนไว้อย่างจำเพาะเจาะจงเหมือนกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่อยู่บนพื้นฐานของสัญญาที่เป็นทางการและกำหนดปริมาณของการแลกเปลี่ยนที่แน่นอน ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางสังคมขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานแห่งการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) หรือมาตรฐานการแลกเปลี่ยนทางสังคมของกลุ่ม เมื่อได้รับสิ่งของหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากบุคคลอื่นแล้วยังมีแนวโน้มสูงที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในอนาคตด้วย (Blau, 1964)

แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้เสนอว่า ความเข้าใจพฤติกรรมและการกระทำของคนในบริบทต่างๆอยู่ที่บุคคลมีความสัมพันธ์เชิงอำนาจลักษณะใดในการสร้างความสัมพันธ์ กล่าวคือบุคคลจะกระทำซ้ำหรือทำกิจกรรมครั้งเดียวแล้วเลิกกระทำ สามารถอธิบายได้ด้วยสถานภาพและตำแหน่ง สถานภาพและตำแหน่งจึงมีความสำคัญในการกำหนดความสัมพันธ์ทางสังคม และโดยเฉพาะความสัมพันธ์เชิงอำนาจกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในสังคม โดยความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีที่เชื่อว่า มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลในความคิดและการกระทำ การกระทำและกิจกรรมของมนุษย์สร้างขึ้นมีแรงผลักดันจากการได้ประโยชน์ทั้งในรูปของความพึงพอใจจนถึงการหวังผลในรูปของรางวัล (Homans, 1950 อ้างถึงใน สันทัด เสริมศรี, 2551)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมของคน รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคลเกิดขึ้นจากกระบวนการสร้างความคิด ในการอธิบาย 2 ระดับ คือ First

Order Abstraction เป็นการอธิบายการกระทำของบุคคลต่อบุคคลในบริบทของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น และ Second Order Abstraction เป็นการอธิบายปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวกับสถานะภาพหรือตำแหน่งของบุคคลและสิ่งที่เป็นนามธรรมอยู่ภายในตัวตนของคน เช่น ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ เป็นต้น อธิบายการกระทำหรือพฤติกรรมในส่วนของระดับแรก ซึ่งทั้งสองระดับมีความเกี่ยวข้องกันและมีผลต่อกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในส่วนแรกจะทำให้การเปลี่ยนแปลงในอีกส่วนหนึ่ง และความสัมพันธ์นี้นำไปสู่รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลหรือต่อกลุ่มบุคคลในเชิงความสัมพันธ์เชิงอำนาจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เชิงอำนาจนั้นเกิดขึ้นได้ เมื่อสถานะภาพและตำแหน่งของบุคคลในบริบทเกิดขึ้น (Homans, 1950 อ้างถึงใน สันตต์ เสริมศรี, 2551)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเชื่อว่าคนเรามีเหตุผลทั้งในเรื่องความรู้สึกนึกคิด และการกระทำก็เพื่อตอบสนองความรู้สึกที่ดีให้กับตนเอง เช่น การกระทำที่ทำให้เกิดความสบายใจ รวมถึงการกระทำที่ให้ผลประโยชน์ทั้งในรูปรางวัลที่เห็นได้และไม่เห็นเป็นรูปร่าง หรือรางวัลทั้งที่เป็นเศรษฐกิจ และรางวัลทางด้านสังคม (Turner, 1991) ดังนั้นเมื่อบุคคลติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่ง หรือสร้างความสัมพันธ์กับอีกกลุ่มบุคคล บุคคลจะใช้สถานะหรือตำแหน่งที่ตนมีสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม หรือทำให้กิจกรรมและการกระทำดำเนินในทิศทางที่ต้องการ ความสัมพันธ์ทางสังคมจึงหมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมที่บุคคลมีต่อกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล กิจกรรมและการกระทำจะดำเนินต่อไปในอนาคต ความสัมพันธ์ทางสังคมยังหมายถึง บุคคลทำงานให้กับอีกบุคคลหนึ่งโดยตกลงกันเรื่องค่าจ้างค่าตอบแทนในการทำงาน ตลอดจนภาระหน้าที่และงานที่ต้องทำ ลักษณะความสัมพันธ์นี้มีความเข้าใจ โดยทั้งสองฝ่ายที่จะร่วมกิจกรรมกัน (Homans, 1950 อ้างถึงใน สันตต์ เสริมศรี, 2551)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีกรอบแนวคิดในส่วนของกระบวนการ สร้างความคิดระดับหนึ่งอธิบายการกระทำหรือกิจกรรมที่บุคคลสร้างความสัมพันธ์ คือ

- 1) บุคคลมีความสัมพันธ์กับอีกบุคคลโดยใช้ประสบการณ์เป็นตัวบ่งบอกกิจกรรมที่จะกระทำ
- 2) บุคคลกระทำหรือมีกิจกรรมโดยใช้ผลตอบแทนในกิจกรรมเดียวกันนี้หรือคล้ายกันนี้ในอดีตเป็นตัวกำหนด
- 3) บุคคลกระทำหรือมีกิจกรรมโดยประเมินผลตอบแทนที่สร้างความพึงพอใจให้กับคน
- 4) บุคคลหลีกเลี่ยงกระทำกิจกรรมที่ต่างไปจากกิจกรรมที่เคยได้รับผลตอบแทนซึ่งให้ความพึงพอใจกับตนมาก่อน

5) บุคคลจะพยายามยุติการกระทำหรือกิจกรรมในกิจกรรมที่เห็นว่าจะไม่ได้รับความพอใจและการตอบรับที่ยุติธรรม

จากกรอบแนวคิดได้มีคำอธิบายที่จะเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม โดยใช้คำอธิบายในส่วนกระบวนการสร้างความคิดระดับที่สอง คือ ด้านสถานะและตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่กระทำกิจกรรมสรุปได้

1) ความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลเพิ่มขึ้นเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีความคล้ายกันมากขึ้น

2) เมื่อความสัมพันธ์ของบุคคลมีมากขึ้นจะทำให้ความคล้ายกันของบุคคลเพิ่มขึ้นด้วยและยังสร้างความผูกพันระหว่างกันเพิ่มขึ้น

3) ผู้มีสถานะและตำแหน่งสูงจะทำการกิจกรรมตามบรรทัดฐานของสังคม

4) ผู้มีสถานะและตำแหน่งที่สูงมีกิจกรรมจำนวนมากและกับบุคคลหลากหลาย

5) บุคคลที่มีสถานะและตำแหน่งทางสังคมเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกันส่งผลต่อการมีกิจกรรมร่วมกัน

6) ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีบ่อยขึ้นจะสร้างความรู้สึผูกพันให้บุคคล

ในระดับองค์กรนั้น การแลกเปลี่ยนทางสังคมมีรูปแบบการลงทุนร่วมกัน สิ่งที่องค์กรให้แก่พนักงานนั้นมากกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีการสนับสนุนในด้านต่างๆเพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อตอบแทนการทุ่มเททำงานของพนักงาน โดยช่วยเหลือพนักงานผ่านนโยบายหรือตัวแทนองค์กรเพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกต้องการทำงานกับองค์กร พนักงานจะตอบแทนคืนให้กับองค์กรด้วยการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน โดยได้แลกเปลี่ยนการทุ่มเทความรู้ความสามารถ มีการทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจในการร่วมกิจกรรมตามความต้องการขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ พนักงานเชื่อว่าองค์กรมีสัญญาในการตอบแทน โดยทำหน้าที่จัดหาสิ่งต่าง ๆ ให้พนักงาน ส่วนพนักงานมีหน้าที่ตอบแทนองค์กรด้วยสัญญาทางใจ (Tsui et al., 1997)

การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นลักษณะของความไว้วางใจระหว่างองค์กรและพนักงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เป็นข้อผูกมัดทั้งสองฝ่าย การตอบแทนซึ่งกันและกันนั้นช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานทั้งตามบทบาทหน้าที่และนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (Konovsky & Pugh, 1994) การวิจัยนี้จึงใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีเบื้องหลังเพื่ออธิบายพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เพื่อทำความเข้าใจในตัวแปรต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

## 2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Exchange) คือ การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย โดยมีเงื่อนไขของเวลาเป็นตัวกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิก ขทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Graen & Uhl - Bien, 1995) และมาจากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Northouse, 2007) อ้างถึงใน อารีวรรณ อ่วมธานี และเบญจรัตน์ สมเกียรติ, 2551) กล่าวคือ ให้ความสนใจกับการปฏิสัมพันธ์ภายในสังคมหรือภายในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ คือ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ให้ความช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ให้ความช่วยเหลือไปจะมีความเชื่อใจว่าฝ่ายรับจะตอบแทนกลับ ซึ่งเป็นไปตามบรรทัดฐานของการตอบแทนกลับตามความเหมาะสม (Gouldner, 1960) อีกทั้งฐานคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่คนไม่เหมือนกัน จึงก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยน (Quality of Exchange) ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูง จะได้รับความไว้วางใจ ความชอบพอ การสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำ และผู้ตามมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงานตลอดจนความจงรักภักดี เพื่อตอบสนองความคาดหวังจากผู้นำที่ได้ให้สัมพันธภาพพิเศษแก่ตน ขณะที่ผู้ตามในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนต่ำจะถูกคาดหวังจากผู้นำ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้และได้รับค่าตอบแทนตามมาตรฐานการทำงาน โดยปราศจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจากผู้นำ รูปแบบพฤติกรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจและมีการศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาหลายปี ตลอดจนนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงประจักษ์ไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (ปานจักษ์ เหล่ารัตน์วรพงษ์, 2548)

## 3. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นทฤษฎีที่สำคัญในการอธิบายพฤติกรรมในองค์กร การแลกเปลี่ยนเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก เกิดขึ้นจากการตอบแทนซึ่งกันและกัน หากผู้นำให้สมาชิกมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้สมาชิกได้พัฒนาตนเอง มีความเป็นมิตรกับสมาชิก แก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สมาชิกก็จะตอบแทนผู้นำด้วยการทุ่มเทการทำงาน ให้ความร่วมมือกับผู้นำอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ในขณะเดียวกันผู้นำก็มีความมั่นใจว่าสมาชิกให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้นำมีกำลังใจใน

การปฏิบัติงานและเป็นผู้นำที่ดี และการที่องค์กรให้การช่วยเหลือสนับสนุนและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพวกพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ก็จะทำให้พนักงานพอใจในข้อแลกเปลี่ยน พนักงานก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ แม้ว่าจะเป็นงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ปกติ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ในทางกลับกันเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา องค์กรก็จะตอบแทนพนักงานด้วยการช่วยเหลือสนับสนุนและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพวกพนักงาน (อารีย์วรรณ อ่วมธานี และ เบญจรัตน์ สมเกียรติ, 2551)

#### 4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

##### 4.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการใช้คำในการศึกษาแตกต่างกันออกไปทั้งการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee's Performance) การปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance) หรือผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ซึ่งมีความหมายเหมือนกัน โดยผลการปฏิบัติงานเป็นคำนิยามโดยรวมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติงานมากกว่าช่วงเวลาหนึ่ง และเห็นว่าความรู้ทักษะอุปนิสัยการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและความแตกต่างตามการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Motowildo, Borman & Schmit, 1997: 71)

Luo et al. (2008: 222 - 223) กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานว่าเป็นพฤติกรรมของแต่ละคนที่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) ซึ่งเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ โดยจะเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทักษะและเทคโนโลยีหรือการผลิตสินค้าและบริการ ขณะที่การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) เป็นพฤติกรรมการทำงานเกี่ยวกับจิตวิทยาทางสังคมที่จะสามารถช่วยเหลือหรือปรับปรุงการทำงานในองค์กร รวมทั้งจะเป็นส่วนที่เติมเต็มหน้าที่หลักของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ให้สำเร็จ โดยจะเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการทำงานร่วมกันหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันของพนักงาน โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ คือ 1) การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Personal Facilitation) ที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมระหว่างบุคคลจะทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ การร่วมมือกับผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่นและการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 2) การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) ที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับการมีระเบียบวินัยของตนเอง (Self - Discipline) การปฏิบัติตามกฎของ

องค์กร (Following Organization Rule) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ซึ่งทั้งสองอย่างเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จด้วยหนทางที่แตกต่างกัน

Kahya (2009: 97) มีความเห็นว่าผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยพฤติกรรมการทำงานใน 2 มิติ คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) หรือพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดี (Citizenship Performance) โดยการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานประกอบด้วยกิจกรรม 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นเทคนิคหลักที่เกี่ยวข้องกับการแปลงวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการที่เป็นผลผลิตขององค์กร 2) ส่วนกิจกรรมที่บริการหรือรักษาให้เทคนิคหลักสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการวางแผนการประสานงานควบคุมการปฏิบัติงานสำหรับการผลิตให้สำเร็จลุล่วง และเห็นว่าการปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ กับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน โดยเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมทางจิตวิทยาในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำให้การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่การปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพต่อองค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานตามกิจกรรมของกระบวนการผลิตให้เสร็จสมบูรณ์ โดยพนักงานจะเข้ามาช่วยเหลือหรืออาสาที่จะเข้ามาช่วยเพื่อนร่วมงานในการดำเนินกิจกรรม และแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ออกเป็นด้านต่าง ๆ คือ 1) ด้านการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นที่มุ่งจะให้กิจกรรมหน้าที่สำเร็จ 2) ด้านการอาสาสมัครที่จะทำงานแม้ว่างานดังกล่าวไม่เป็นงานในภาระหน้าที่ 3) ด้านการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กร 5) ด้านการยอมรับสนับสนุนและปกป้องวัตถุประสงค์ขององค์กร (Motowildo et al., 1997)

ในขณะที่ Van Scotter (2000: 80 - 81) นิยามการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานว่าเป็นการปฏิบัติงานของพนักงานที่ใช้ทักษะ เทคนิคและความรู้ในการผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานตามกระบวนการการผลิต ในขณะที่การปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นการกระทำในลักษณะที่รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานหรือเป็นความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่พิเศษให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด รวมถึงต้องประกอบไปด้วยการปฏิบัติงาน 2 ส่วนคือ 1) การส่งเสริม สนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation) ซึ่งได้แก่ การช่วยเหลือผู้อื่น (Helping Others) และการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน (Cooperating with Co-Workers) 2) การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) ได้แก่ การมีระเบียบวินัยและการควบคุมตนเอง (Exercising Discipline & Self Control) การปฏิบัติตามคำสั่งแม้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งไว้

(Comply With Instruction Even When Supervisors Are Not Present) Stone - Romero et al. (2009) ได้เพิ่มเติมว่าการปฏิบัติงานตามสถานการณ์จะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อไปนี้ 1) การอาสาสมัครที่จะทำกิจกรรมการงานที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ปฏิบัติหน้าที่ 2) การกระตือรือร้นที่จะทำงานพิเศษให้กับบุคคลอื่นให้สำเร็จ 3) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับคนอื่น ๆ 4) การปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กรแม้ว่าตนเองจะไม่ได้ได้รับความสะดวก 5) การรับรองสนับสนุนและปกป้องวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Performance) คือ การที่บุคลากรมีพฤติกรรมที่รับผิดชอบในงานของตน ใช้ทักษะความเชี่ยวชาญปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ตน รวมถึงส่งเสริมช่วยเหลือและร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

#### 4.2 การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นักวิชาการส่วนใหญ่ วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนของการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานและการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ขณะที่นักวิชาการบางคนวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้การปฏิบัติงานตามบทบาทและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรือวัดผลการปฏิบัติงานโดยให้พนักงานประเมินตนเอง

Van Scotter (2000) วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในกองทัพอเมริกาในช่วงปี 1992 - 1993 โดยในปี 1992 ทำการวัดการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วน คือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) โดยวัดการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานด้วยข้อคำถาม 14 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน และการวัดการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ต่ำกว่ามาตรฐานมาก) จนถึงคะแนน 5 (สูงกว่ามาตรฐานมาก) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Borman & Motowildlo (1993 cited in Van Scotter, 2000) ประกอบด้วยข้อคำถาม 16 ข้อ มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่ปฏิบัติเลย) จนถึงคะแนน 5 (ปฏิบัติมากที่สุด) เช่น “การปฏิบัติงานที่จะอาสาช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานได้สำเร็จ” หรือ “มีการอาสาที่จะปฏิบัติงานแม้ว่าจะไม่ได้รับคำสั่ง” หรือ “การเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา” ส่วนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเดิมในปี 1993 วัดการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ด้วยข้อคำถาม 13 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติของการอุทิศตน

ให้กับงาน (Job Dedication) ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความพยายาม การริเริ่มสร้างสรรค์ ความอดทน และการมีระเบียบวินัยในตนเอง เช่น “มีการปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่เสร็จทันเวลา” หรือ “มีความคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาที่ปฏิบัติอยู่” 2) มิติของการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานระหว่างระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงให้เห็นถึงความช่วยเหลือ การเอาใจใส่และทำงานร่วมกับผู้อื่น ข้อคำถามจะเกี่ยวกับการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เช่น “การสนับสนุนหรือให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาในการทำงาน” หรือ “มีการช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิได้รับการร้องขอ” โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่ปฏิบัติเลย) จนถึงคะแนน 5 (ปฏิบัติมากที่สุด)

Chen & Francesco (2003) ศึกษาผลการปฏิบัติงานในประเทศจีน โดยวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2 มิติ คือ 1) มิติตามบทบาท (In – Role Performance) และ 2) มิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) โดยใช้มาตรวัด 7 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) การวัดการปฏิบัติงานตามบทบาทมาจากแนวคิดของ Farh & Cheng (1999) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ เช่น “พนักงานที่อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร” หรือ “การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามีความจำเป็นสำหรับการทำงานของผู้บังคับบัญชาเสมอ” ในขณะที่มิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ใช้เครื่องมือวัดที่พัฒนามาจากแบบวัดของ Farh, Earley, & Lin (1997) มาปรับใช้ให้เหมาะสม ด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ เช่น “ฉันมีการช่วยเหลือพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมในองค์กร” หรือ “ฉันปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กรถึงแม้ว่าจะไม่มีใครเห็นก็ตาม”

Xiaohua (2008) วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน 3 มิติ ด้วยคำถาม 16 ข้อ คือ 1) มิติการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) วัดด้วยคำถาม 5 ข้อ โดยข้อคำถามมาจากแบบวัดพฤติกรรมในบทบาท (In - Role Behavior) ของ Becker & Kernan (2003) 2) มิติด้านลักษณะส่งเสริมสนับสนุนการทำงาน (Personal Facilitation) วัดด้วย 6 ข้อคำถาม และ 3) มิติด้านการอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) วัดด้วย 5 ข้อ โดยการวัดมาจากแนวคิดของ Scotter & Motowidlo (1996) ใช้มาตรวัด 7 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึงคะแนน 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

Kahya (2009) วัดผลการปฏิบัติงานใน 2 ส่วน คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาในงาน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ด้วยข้อคำถาม 7 ข้อคำถาม และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) วัดในมิติ 3 มิติ คือ 1) มิติการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี (Interpersonal Citizenship) ซึ่งข้อ



คำถามจะเกี่ยวกับการช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงาน การประสานงานหรือร่วมมือกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน 2) มิติการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship) ซึ่งข้อคำถามเกี่ยวกับการให้ความเคารพกับผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างเป็นระบบหรือการทำงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด 3) มิติด้านการอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน การวางแผนการทำงานในองค์กร เป็นต้น โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (อยู่ในระดับต่ำมาก) จนถึงคะแนน 5 (อยู่ในระดับดีเยี่ยม)

Jiang, Wang, & Zhou (2009) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่นในประเทศจีน โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาใน 2 ส่วน คือ 1) การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) วัดด้วยคำถาม 20 ข้อ เช่น “บุคคลที่ฉันประเมินจะมีการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้” หรือ “บุคคลที่ฉันประเมินจะเป็นบุคคลที่มีความถนัดและเชี่ยวชาญในการทำงาน” 2) การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) วัดด้วยคำถาม 20 ข้อ ข้อคำถามจะเกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เช่น “บุคคลที่ฉันประเมินจะเป็นบุคคลที่ปราศจากการร้องเรียนจากเพื่อนร่วมงาน” หรือ “บุคคลที่ฉันประเมินเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์กรได้ดี”

Stone - Romero et al. (2009) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของการวัดการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ พบว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์สามารถแบ่งการวัดออกเป็น 1) การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation) 2) การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) และ 3) พฤติกรรมด้านอื่น (Other Behavior)

Yiing & Ahmad (2009) ศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดมาจาก Motowildlo & Van Scotter (1994) โดยให้พนักงานประเมินตนเองด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ มาตราวัด 5 ระดับ ข้อคำถามที่ 1 คือ “ให้ท่านวัดมาตรฐานการทำงานของท่านว่าเป็นในระดับใด” จากคะแนนที่ 1 (ยังไม่ถึงมาตรฐาน) จนถึงคะแนน 5 (เกินกว่ามาตรฐาน) ข้อคำถามที่ 2 คือ “ระดับการปฏิบัติงานของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นอย่างไร” จากคะแนน 1 (อยู่ในระดับต่ำ) จนถึงคะแนน 5 (อยู่ในระดับสูง) และข้อคำถามที่ 3 คือ “งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีส่วนช่วยเหลือองค์กรอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร” จากคะแนน 1 (มีส่วนช่วยเหลือองค์กรน้อย) จนถึงคะแนน 5 (มีส่วนช่วยเหลือองค์กรมาก)

ส่วนการศึกษาในประเทศไทยพบว่า นัทที ขจรกิตติยา (2555) ได้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) โดยมีพื้นฐานแนวคิดมาจาก Kahya (2008) 2) มิติด้านการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่าง

บุคคล (Interpersonal Facilitation) 3) มิติด้านการอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) โดยมีพื้นฐานแนวคิดมาจาก Stone - Romero et al., (2009) วัดด้วยมาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ระดับต่ำมาก) จนถึงคะแนน 5 (ระดับสูงมาก)

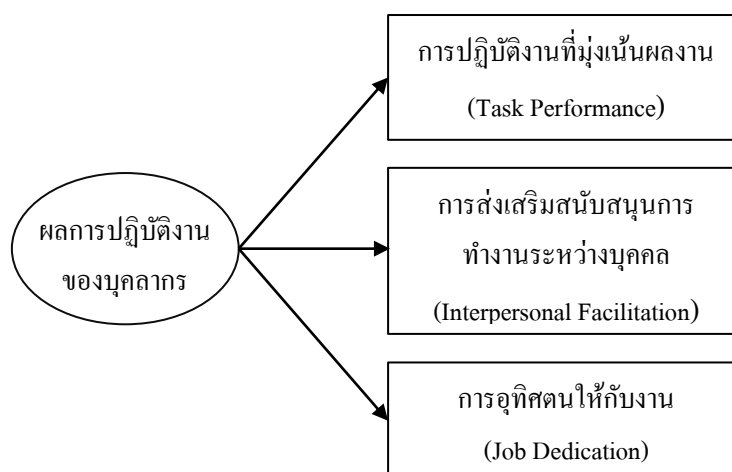
จากผลการศึกษานักวิชาการที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าเป็นการศึกษาผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Van Scotter, 2000; Xiaohua, 2008; Kahya, 2009; Jiang et al., 2009; นัทที ขจรกิตติยา, 2555) การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Van Scotter, 2000; Jiang et al., 2009; Kahya, 2009; Stone - Romero et al., 2009) การปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Chen & Francesco, 2003) การปฏิบัติงานที่ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล และการอุทิศตนให้กับงาน (Xiaohua, 2008) อย่างไรก็ตามแม้ว่านักวิชาการที่ผ่านมาจะทำการศึกษาวัดการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่ก็มีมาตรวัดที่ซ้ำซ้อนกัน การวัดการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานจะมีพื้นฐานการวัดที่พัฒนามาจากการวัดการปฏิบัติงานตามบทบาท (Xiaohua, 2008) ในขณะที่การปฏิบัติงานที่ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล และการอุทิศตนให้กับงานเป็นส่วนหนึ่งของการวัดที่พัฒนามาจากการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Van Scotter, 2000; Kahya, 2009; Stone - Romero et al., 2009) ที่แตกต่างกัน กล่าวคือพัฒนาการวัดการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ใน 2 มิติ (Van Scotter, 2000) คือ มิติของการอุทิศตนให้กับงานและมิติของการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล หรือการวัดการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ใน 3 มิติ (Kahya, 2009) คือ มิติการวัดของการปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นมิตรการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มิติการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรและมิติการอุทิศตนให้กับงาน หรือจะแบ่งการวัดออกเป็นมิตรการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล มิติการอุทิศตนให้กับงาน และมิติพฤติกรรมด้านอื่น (Stone-Romero et al., 2009) โดยรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

มิติการวัดผลการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ								
	Van Scotter ,2000	Chen & Francesco,2003	Xiaohua, 2008	Kahya, 2009	Jiang, et al., 2009	Stone-Romero et al., 2009	Ying & Ahmad 2009	นันทิ, 2555	งานวิจัยนี้
มิติการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance)	✓		✓	✓	✓			✓	✓
มิติการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance)					✓				
มิติด้านการอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication)	✓		✓	✓		✓		✓	✓
มิติพฤติกรรมด้านอื่น (Other Behavior)						✓			
มิติการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี (Interpersonal Citizenship)				✓					
มิติการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship)				✓					
มิติการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation)	✓								
มิติตามบทบาท (In - Role Performance)		✓							
มิติพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior )		✓							
มิติด้านลักษณะส่งเสริมสนับสนุนการทำงาน (Personal Facilitation)			✓			✓		✓	✓
ไม่ได้แบ่งเป็นมิติ							✓		

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากการสังเคราะห์เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของนันทิ ขจรกิตติยา (2555 ) Kahya (2009) และ Stone - Romero et al. (2009) โดยวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติการ

ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) โดยใช้แนวคิดของ Kahya (2009) และหน้าที่ ขจรกิตติยา (2555) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ .837 และ 2) มิติด้านการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation) ใช้แนวคิดของของหน้าที่ ขจรกิตติ ยา (2555) และ Stone - Romero et al. (2009) 3) มิติด้านการอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) ใช้ แนวคิดของ Stone - Romero et al. (2009) และหน้าที่ ขจรกิตติยา (2555) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความ เชื่อมั่นเท่ากับ .899 และ .880 ในมิติที่ 2 และ 3 ตามลำดับ และข้อคำถามแสดงถึงลักษณะการ ปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้ชัดเจน และการปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดน ภาคใต้ที่เป็นพื้นที่เสี่ยงเหตุการณ์ความรุนแรง บุคลากรจึงต้องมีการร่วมมือกันภายในองค์กรและ อุทิศตนเพื่อการทำงาน จึงต้องมีการวัดการปฏิบัติงานการส่งเสริมการสนับสนุนการทำงาน ระหว่างกันและการอุทิศตนให้กับงานของบุคลากร ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ระดับต่ำ มาก) จนถึงคะแนน 5 (ระดับสูงมาก) ซึ่งแสดงการวัดได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

### 5.1 แนวคิดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

Perry & Wise (1990) อธิบายว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีพื้นฐานมาจากแรงจูงใจ 3 ประการ คือ

1) แรงจูงใจด้านเหตุผล (Rational Motives) คือ การที่บุคคลมีเหตุผล ได้เลือกสิ่ง ที่คิดว่าอรรถประโยชน์สูงสุดหรือความพอใจสูงสุดในทางเลือกต่าง ๆ ของกิจกรรมและบริการ สาธารณะ เป็นความต้องการของแต่ละคนที่ได้มีโอกาสในการเข้าร่วมกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่ง จะเป็นการดึงดูดบุคคลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นเพื่อกิจกรรมสาธารณะ เข้าร่วมกระบวนการ

กำหนดนโยบายสาธารณะและการดำเนินการต่าง ๆ ของภาครัฐ เพราะต้องการมีบทบาทของตนเอง อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจการบริการสาธารณะในระดับเหตุผลยังเป็นที่น่าสงสัย เนื่องจากบุคคลมีระดับความตระหนักถึงประโยชน์แตกต่างกัน

2) แรงจูงใจด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Norm - Based Motives) เป็นความเชื่อที่มุ่งเน้นว่าอะไรคือสิ่งที่เหมาะสมและสมควรกระทำเพื่อสาธารณะประโยชน์ มาจากแนวคิดความเสมอภาคทางสังคม ต้องการให้ผู้อื่นมีชีวิตที่ดีขึ้น รับผิดชอบต่อชุมชน รักษาดี นำไปสู่การมีความสำนึกต่อหน้าที่ สะท้อนเป็นพฤติกรรมทางจริยธรรม

3) แรงจูงใจด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Motives) มาจากอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล รวมถึงความเชื่อมั่นที่มีต่อความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นต่อบริการสาธารณะ ความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นดังกล่าวส่งผลให้บุคคลกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกิจกรรมสาธารณะแสดงออกมาทางพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความเต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเห็นอกเห็นใจ ความเชื่อมั่นทางศีลธรรม การอุทิศตนเพื่อกิจกรรมทางสังคม

ในขณะที่ Kim & Vandenabeele (2010) มีความเห็นต่างออกไปว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ

1) แรงจูงใจด้านวิธีการ (Instrumental Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวกับวิธีการให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้บริการสาธารณะ มีพื้นฐานจากการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น เพื่อให้การดำเนินการบริการสาธารณะเป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและสังคม แรงจูงใจด้านวิธีการประกอบด้วยการทำงานภาครัฐที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย กิจกรรมชุมชน กิจกรรมพัฒนาสังคม เพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในภาครัฐเพราะคิดว่าองค์กรภาครัฐมีแนวโน้มที่จะให้บุคคลมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะ

2) แรงจูงใจบนฐานค่านิยม (Value - Based Motives) แต่ละบุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จผ่านพฤติกรรมและการกระทำ โดยบุคคลมีค่านิยมสาธารณะอยู่ภายในตัวเอง บุคคลจะรู้สึกพอใจและรู้สึกบรรลุเป้าหมายในตัวเองเมื่อได้ปฏิบัติตามค่านิยมสาธารณะ ซึ่งประกอบด้วย สาธารณะประโยชน์ รับผิดชอบต่อสังคม ความเที่ยงธรรม ความยุติธรรมทางสังคม ความเป็นกลาง และมีความรับผิดชอบ โดยพื้นฐานของค่านิยมสาธารณะอาจจะแตกต่างกันตามสังคม และบุคคลจะคำนึงถึงค่านิยมสาธารณะก่อนที่จะคำนึงถึงค่านิยมส่วนตัว

3) แรงจูงใจลักษณะเฉพาะ (Identification Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวกับคนกลุ่มคน หรือเป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความต้องการให้บริการสาธารณะ มาจากความรู้สึกที่ต้องการแสดงพฤติกรรมบริการผู้อื่น

แรงจูงใจทั้ง 3 ประการเป็นแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม (เพื่ออะไร) ทักษะ (เพื่ออะไร) และพฤติกรรม (อย่างไร) และแม้ว่าแนวคิดพื้นฐานแรงจูงใจการบริการสาธารณะของ Kim & Vandenaebale (2010) จะแตกต่างจาก Perry & Wise (1990) แต่ก็มีประเด็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน โดยแรงจูงใจด้านวิธีการซึ่งเป็นเรื่องของพฤติกรรมสอดคล้องกับแรงจูงใจด้านเหตุผล แรงจูงใจบนฐานค่านิยมซึ่งเป็นเรื่องของค่านิยมสอดคล้องกับแรงจูงใจด้านบรรทัดฐานทางสังคม แรงจูงใจลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นเรื่องของทัศนคติสอดคล้องกับแรงจูงใจด้านอารมณ์ความรู้สึก และแนวคิดทั้ง 3 ประการของ Kim & Vandenaebale (2010) อยู่บนพื้นฐานของความเสียสละ คือ บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในทางที่เห็นแก่ประโยชน์สาธารณะจะยอมสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว

## 5.2 อิทธิพลแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

Perry (1997) แรงจูงใจการบริการสาธารณะได้รับอิทธิพลจาก 4 ปัจจัยคือ

1) การขัดเกลาจากครอบครัว (Parental Socialization) หากพ่อแม่แสดงพฤติกรรมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นแก่ผู้อื่น และครอบครัวที่มีความสัมพันธ์อบอุ่น จะทำให้เยาวชนในครอบครัวเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีพฤติกรรมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มุ่งมั่นช่วยเหลือผู้อื่นซึ่งสอดคล้องกับมิติของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ 2 มิติ คือ ความเห็นอกเห็นใจและความเสียสละ

2) การขัดเกลาจากศาสนา (Religious Socialization) ศาสนาเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนและสังคม โดยความเชื่อพื้นฐานทางศาสนาของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์ในมิติของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ โดยเฉพาะมิติความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ และความเห็นอกเห็นใจ คำสอนทางศาสนาและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางศาสนามีผลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ จากการศึกษาริบททางตะวันตกพบว่า บุคคลที่เชื่อในพระเจ้า คนที่เป็นสมาชิกของคริสตจักร และคนที่กระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา และการเรียนการสอนศาสนาในโรงเรียน ช่วยทำให้คนยึดมั่นหลักคำสอนทางศาสนา ดังนั้น คนที่มีระดับความเกี่ยวข้องในกิจกรรมทางศาสนาที่สูงจะมีระดับแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่สูงด้วย

3) บทบาทด้านอาชีพ (Professional Identification) บทบาทด้านอาชีพซึ่งต้องการความรับผิดชอบในการดำเนินงาน การมีศีลธรรมจริยธรรม มีอิทธิพลทางบวกต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ แม้จะถูกจำกัดด้วยผลประโยชน์ส่วนตัวและระดับจริยธรรมของแต่ละคน

4) อุดมการณ์ทางการเมือง (Political Ideology) ความเชื่อทางการเมืองได้รับมาจากความเกี่ยวพันทางการเมืองของแต่ละคน ซึ่งเป็นเหตุของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ โดยบุคคลที่มีอุดมการณ์ทางการเมืองแบบเสรีนิยมจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

### 5.3 ความหมายแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

Perry & Wise (1990) นิยามว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นความโน้มเอียงของบุคคลที่ตอบสนองต่อสิ่งจูงใจพื้นฐานในสถาบันภาครัฐหรือองค์กร โดยแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีพื้นฐานมาจาก 3 แนวคิด คือ 1) แรงจูงใจที่มีเหตุผลที่แสดงให้เห็นความพึงพอใจของแต่ละคนที่ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบายสาธารณะ และเกิดความทุ่มเทในการกำหนดนโยบายสาธารณะ 2) แนวคิดแรงจูงใจที่มีฐานความเชื่อที่เห็นว่าแต่ละคนจะต้องมีความสำนึกในหน้าที่สำหรับการบริหารนโยบายสาธารณะ และ 3) แนวคิดแรงจูงใจด้านอารมณ์ที่เห็นว่าพนักงานแต่ละคนต้องควรจะมีสติสัมปชัญญะ ต่อมามี Perry (1996) มีความเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะว่า แนวคิดแรงจูงใจที่มีเหตุผลควรมีลักษณะพื้นฐานร่วมกันของความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ และความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ รวมทั้งคิดเห็นว่าความต้องการที่จะให้บริการสาธารณะเป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับความยุติธรรมทางสังคม การมีคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการเสียสละตนเอง ทั้งหมดนี้ควรเป็นลักษณะของพนักงานที่มีแรงจูงใจการบริการสาธารณะ เมื่อทำการทดสอบมิติของแรงจูงใจการบริการสาธารณะพบว่า มิติของแรงจูงใจการบริการสาธารณะประกอบด้วย 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ เพื่อประโยชน์ต่อสังคม 2) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ โดยเห็นถึงความสำคัญและตั้งใจทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับประชาชนทุกกลุ่ม 3) การเห็นใจผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นมีความเป็นอยู่ที่ดี และ 4) การเสียสละตนเอง ตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

ต่อมา Brewer & Selden (1998) ได้อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะว่าเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นบุคคลให้ความสำคัญกับปฏิบัติหน้าที่บริการแก่สาธารณะ Rainey & Steinbauer (1999) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจการบริการสาธารณะว่าเป็นแนวคิดที่มีหลักปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งในการให้บริการต่อประชาชน รัฐ ประเทศชาติ และมนุษยชาติ เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน รัฐ ประเทศชาติ และ Vandenabeele (2007) ให้ความหมายแรงจูงใจการบริการสาธารณะว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่อยู่เหนือ

ผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งเป็นการตระหนักถึงผลประโยชน์ของพลเมือง และแสดงออกโดยผ่านแรงจูงใจปฏิสัมพันธ์สาธารณะ ขณะที่ Kim & Vandenberg (2010) กล่าวถึงแรงจูงใจการบริการสาธารณะว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพฤติกรรมในการให้บริการสาธารณะเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณะ บุคลากรที่มีแรงจูงใจการบริการสาธารณะจะมี 1) ความสนใจต่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจในการทำงานของพนักงานภาครัฐในการเข้าร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะและกิจกรรมในการพัฒนาชุมชนและสังคม 2) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ เห็นถึงความสำคัญและตั้งใจทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับประชาชนทุกกลุ่ม 3) การเห็นใจผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นมีความเป็นอยู่ที่ดี และ 4) การเสียสละตนเองตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

Kim et al., (2013) มีความคิดเห็นว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจการบริการสาธารณะจะต้องมี 1) ส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ ต้องการที่จะทำงานให้ภาครัฐรวมถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการสาธารณะและกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม ซึ่งมาจากแรงจูงใจด้านวิธีการ (Instrumental Motive) 2) การทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะ ซึ่งนิยมนัยส่วนตัวที่สนับสนุนคุณค่าสาธารณะ ได้แก่ ความเท่าเทียม จริยธรรมและผลประโยชน์ของคนรุ่นต่อไป มาจากแรงจูงใจบนฐานค่านิยม (Value - Based Motives) 3) มีความเห็นใจมาจากแรงจูงใจลักษณะเฉพาะ (Identification Motives) มีความต้องการให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะ 4) การเสียสละ (Self - sacrifice) โดยตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง

เห็นได้ว่าจากความหมายของแรงจูงใจการบริการสาธารณะของนักวิชาการ ส่วนใหญ่มีสิ่งๆที่เหมือนกันคือ การให้ความสนใจกับแรงจูงใจของบุคคลที่กระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ตลอดจนทำประโยชน์เพื่อให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

จากการศึกษาแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation) หมายถึง แรงจูงใจของบุคคลที่กระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ตลอดจนทำประโยชน์เพื่อให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยบุคลากรมีความรู้สึกสนใจกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของสังคม ต้องการที่จะสนับสนุนคุณค่าสาธารณะ ต้องการผู้อื่นได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะ และให้บริการสาธารณะโดยตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว



#### 5.4 การวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

Perry (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะว่าประกอบด้วย 6 มิติ ข้อคำถาม 40 ข้อ คือ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) คือ แรงดึงดูดที่สามารถทำให้เกิดการกระตุ้นและเสริมแรงของการสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง วัดด้วย 5 คำถาม 2) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ (Commitment to the Public Interest) เป็นลักษณะร่วมของความเชื่อสำหรับการจูงใจในการบริการสาธารณะ วัดด้วย 7 ข้อคำถาม 3) ความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มุ่งเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ของชนกลุ่มน้อยที่ขาดทรัพยากรทางการเมืองและเศรษฐกิจ วัดด้วย 5 ข้อคำถาม 4) หน้าที่พลเมือง (Civil Duty) วัดด้วย 7 ข้อคำถาม 5) การเห็นใจผู้อื่น (Compassion) เป็นแรงจูงใจที่อยู่ในใจของพนักงานภาครัฐ วัดด้วย 8 ข้อคำถาม 6) การเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) เป็นแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะมากที่สุด วัดด้วย 8 ข้อคำถาม

เมื่อทำการทดสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า เหลือเพียง 4 มิติ ที่แสดงถึงการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ คือ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) วัดด้วยคำถาม 3 ข้อ 2) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ (Commitment to the Public Interest) วัดด้วยคำถาม 5 ข้อ 3) การเห็นใจผู้อื่น (Compassion) วัดด้วยคำถาม 8 ข้อ 4) การเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) วัดด้วยคำถาม 8 ข้อ แต่เครื่องมือวัดของ Perry (1996) ก็มีจุดบกพร่องในเรื่องของจำนวนข้อคำถามที่มากเกินไปซึ่งก็มีถึง 24 ข้อคำถาม และมีข้อจำกัดด้านภาษาโดยผู้ตอบแบบสอบถามในแถบประเทศสหรัฐอเมริกาแถบยุโรปมีนิยามหรือความเข้าใจคำบางคำที่อยู่ในข้อคำถามต่างกัน อย่างไรก็ตามเครื่องมือวัดของ Perry ก็ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย (Lee, 2005; Camilleri 2006; Taylor, 2007; Bright, 2008; Liu, Tang, & Zhu, 2008; Clerkin, Paynter & Taylor, 2009)

ขณะที่นักวิชาการคนอื่นได้นำแนวคิดของ Perry (1996) มาใช้วัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะในมิติแตกต่างกันออกไป Moynihan & Pandey (2007) วัดแรงจูงใจในการบริการสาธารณะใน 2 มิติ มีแนวคิดมาจาก Perry (1996) คือ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) ด้วยคำถาม 3 ข้อ และ 2) ความทุ่มเทในผลประโยชน์สาธารณะ (Commitment to the Public Interest) ด้วยคำถาม 4 ข้อ มาตรการวัด 5 ระดับจากคะแนนจาก 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ส่วน Brewer & Selden (2000) ได้ใช้เครื่องมือการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะโดยมี 5 ข้อคำถาม มาตรการวัด 5 ระดับ คะแนนจาก 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วย

อย่างยิ่ง) โดยมี 1) มิตินการเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) 2) ข้อคำถาม 2) มิตินสาธารณประโยชน์ (Public Interest) 3) มิตินการเห็นใจผู้อื่น (Compassion) และ 4) มิตินความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice) อย่างละ 1 ข้อคำถาม ซึ่งประเด็นคำถามดังกล่าวมีแนวคิดมาจาก Perry (1996)

Xiaohua (2008) วัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะโดยมีพื้นฐานการวัดส่วนหนึ่ง นำมาจาก Perry (1996) และอีกส่วนหนึ่งมาจากการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 5 มิติ คือ 1) สาธารณประโยชน์ (Public Interest) 2) การดึงดูดใจที่จะบริการ (Attraction to Service) 3) ความเห็นใจ (Compassion) 4) การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตน (Self-Fulfillment) 5) การกำหนดนโยบาย (Policy Making) มีมาตรวัด 7 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึงคะแนน 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

Ritz (2009) วัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะใน 2 มิติ คือ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) 3 ข้อคำถาม 2) ความทุ่มเทในผลประโยชน์สาธารณะ (Commitment to the Public Interest) 2 ข้อคำถาม ใช้มาตรวัด 6 ระดับ จากคะแนนจาก 1 (น้อยที่สุด) ถึงคะแนน 6 (มากที่สุด) และต่อมา Ritz (2011) ก็ทำการสร้างแบบวัดความสนใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะด้วยวิธีการเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในสถานที่ทำงาน การเข้าใจการเมืองและการกำหนดนโยบายของพนักงานภาครัฐ รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายไปใช้

นอกจากนี้ Jung & Rainey (2010) วัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะด้วยคำถามที่ยังไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงเรียกว่าแรงจูงใจในหน้าที่สาธารณะ (Public Duty Motivation) วัดด้วย 1 ข้อคำถาม คือ ฉันมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานที่ดีเนื่องจากมันเป็นหน้าที่ของพนักงานหน่วยงานภาครัฐ มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่มีความสำคัญ) ถึงคะแนน 5 (มีความสำคัญอย่างยิ่ง)

Coursey & Pandey (2007) วัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะใน 3 มิติ คือ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) ด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ 2) ความทุ่มเทในสาธารณประโยชน์ (Commitment to the Public Interest) ด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ 3) การเห็นใจผู้อื่น (Compassion) ด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ และพบว่ามีปัญหาในการตีความเกี่ยวกับการเข้าร่วมกำหนดนโยบายสาธารณะ ต่อมา Leisink & Steijn (2009) วัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะโดยมีพื้นฐานการวัดมาจาก Coursey & Pandey (2007) ซึ่งก็มีพื้นฐานแรกเริ่มมาจาก Perry (1996)

จนกระทั่ง Kim (2009b) พบว่ามีติของ ความสนใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของประเทศเกาหลี เพราะไม่ได้แสดงถึงความสนใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ แต่เป็นการแสดงให้เห็นถึงความไม่

ชอบนักการเมืองและปรากฏการณ์ทางการเมืองมากกว่า สอดคล้องกับ Coursey & Pandey (2007) ที่มีปัญหาในการตีความเกี่ยวกับการเข้าร่วมกำหนดนโยบาย Kim (2009a) จึงปรับปรุงมิติการวัดให้เหมาะกับบริบทของประเทศเกาหลี ต่อมา Kim & Vandenabeele (2010: 704) ได้กล่าวถึงความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะในมิติดังกล่าว จึงเสนอว่าควรปรับเปลี่ยนมิติการวัดจากความสนใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) ซึ่งเป็นการวัดถึงความไม่พอใจที่มีต่อนักการเมืองมาเป็นมิติของความสนใจต่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Participation) ซึ่งเป็นมิติที่แสดงให้เห็นถึงความสนใจในการทำงานของพนักงานภาครัฐในการเข้าร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ และกิจกรรมในการพัฒนาชุมชนและสังคม

การศึกษาแรงจูงใจการบริการสาธารณะได้แพร่หลายทั่วโลก เกิดข้อสงสัยที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับทฤษฎีและการวิจัยแรงจูงใจการบริการสาธารณะในประเทศหนึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในประเทศอื่น ๆ หรือไม่ Kim et al. (2013) จึงได้พัฒนาเครื่องมือวัดแรงจูงใจบริการสาธารณะใน 12 ประเทศ โดยแบ่งเป็น 4 มิติ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service) มี 4 ข้อคำถาม โดยมุ่งเน้นไปที่ความต้องการที่จะทำงานให้ภาครัฐ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการสาธารณะและกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม เป็นการวัดแรงจูงใจด้านวิธีการ (Instrumental Motive) 2) การทุ่มเทเพื่อคุณค่าสาธารณะ (Commitment to Public Value) มี 4 ข้อคำถาม โดยให้ความสำคัญถึงนิสัยส่วนตัวที่จะแสวงหาผลประโยชน์สาธารณะและคุณค่าสาธารณะ เป็นการวัดแรงจูงใจบนฐานค่านิยม (Value - Based Motives) 3) ความเห็นใจ (Compassion) มี 4 ข้อคำถาม มุ่งเน้นด้านอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละบุคคลเป็นการวัดแรงจูงใจลักษณะเฉพาะ (Identification Motives) 4) การเสียสละ (Self - sacrifice) มี 4 ข้อคำถาม ซึ่งนักวิชาการที่นำเครื่องมือวัดของ Kim et al. (2013) มาใช้ได้แก่ Wright, Christensen, & Isett, (2013) และ Taylor (2014)

ส่วนการศึกษาในประเทศไทยพบว่า นันทิ ขจรกิตติยา (2555) ได้สร้างเครื่องมือวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจการบริการสาธารณะใน 4 มิติ โดยในมิติที่ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) มี 3 ข้อคำถาม ซึ่งได้พัฒนาแบบวัดจากแนวคิดของ Kim (2009a) 2) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ (Commitment to the Public Interest) มี 6 ข้อคำถาม 3) การเห็นใจผู้อื่น (Compassion) มี 6 ข้อคำถาม 4) การเสียสละตนเอง (Self - sacrifice) มี 6 ข้อคำถาม โดยมิติที่ 2-4 ได้พัฒนาแบบวัดจากแนวคิดของ Perry (1996) ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ในขณะที่ ชนากร มูลพงศ์และวิภาพรรณ ตระกูลสันติรัตน์ (2557) และบุญฤทธิ์

พร้อมสุทธิพงษ์ (2556) วัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะใน 4 มิติ คือ 1) ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) วัดด้วย 3 ข้อคำถาม 2) ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ (Commitment to the Public Interest) วัดด้วย 5 ข้อคำถาม 3) การเห็นใจผู้อื่น (Compassion) วัดด้วย 8 ข้อคำถาม 4) การเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) วัดด้วย 8 ข้อคำถาม โดยใช้แบบวัดจากแนวคิดของ Perry (1996) รวมทั้งสิ้น 24 ข้อคำถาม มาตรฐานวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

การวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามารถสรุปมิติการวัดได้ดังตาราง 2

**ตาราง 2** การวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

นักวิชาการ	มิติการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Perry, 1996	✓	✓		✓	✓							
Brewer & Selden, 2000			✓	✓	✓							
Lee, 2005	✓	✓		✓	✓							
Camilleri, 2006	✓	✓		✓	✓							
Taylor, 2007	✓	✓		✓	✓							
Moynihan & Pandey, 2007	✓	✓										
Coursey & Pandey, 2007	✓	✓		✓								
Bright, 2008	✓	✓		✓	✓							
Liu et al., 2008	✓	✓		✓	✓							
Xiaohua 2008				✓		✓	✓	✓	✓			
Clerkin et al., 2009	✓	✓		✓	✓							
Ritz, 2009	✓	✓										
Leisink & Steijin, 2009	✓	✓		✓								
Kim, 2009b	✓	✓		✓	✓							
Kim & Vandenabeele, 2010		✓		✓	✓					✓		
Kim et al., 2013				✓	✓						✓	✓
Wright et al., 2013				✓	✓						✓	✓

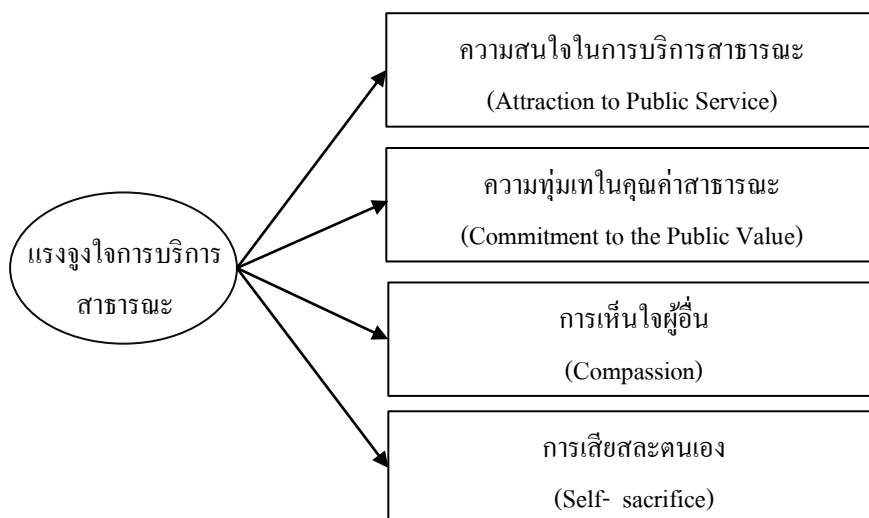
ตาราง 2 (ต่อ) การวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

นักวิชาการ	มิติการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taylor, 2014				✓	✓						✓	✓
นันทิ ขจรกิตติยา, 2555	✓	✓		✓	✓							
บุญฤทธิ์ พร้อมสุทธิพงษ์, 2556	✓	✓		✓	✓							
ชนากร มุลพงษ์ และวิภาพรรณ ตระกูลสันติรัตน์, 2557	✓	✓		✓	✓							
ผู้วิจัย				✓	✓						✓	✓

หมายเหตุ

- 1 = ความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to public policy making)
- 2 = ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ (Commitment to the public interest)
- 3 = ความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice)
- 4 = ความเห็นใจผู้อื่น (Compassion)
- 5 = การเสียสละตนเอง (Self - sacrifice)
- 6 = สาธารณะประโยชน์ (public interest)
- 7 = การดึงดูดใจที่จะบริการ (Attraction to Service)
- 8 = การกำหนดนโยบาย (Policy Making)
- 9 = การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว (Self – Fullfillment)
- 10 = ความสนใจต่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Participation)
- 11 = การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service)
- 12 = ความทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะ (Commitment to the Public Value)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดแรงจูงใจบริการสาธารณะจากแนวคิด Kim et al. (2013) ด้วยข้อคำถาม 16 ข้อ เนื่องจากเป็นเครื่องมือวัดที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว รวมถึงครอบคลุมนิยามแรงจูงใจการบริการสาธารณะ และมีค่าความเชื่อมั่นสูง โดยแบ่งการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็น 4 มิติ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service) 2) การทุ่มเทเพื่อคุณค่าสาธารณะ (Commitment to the Public Value) 3) ความเห็นใจ (Compassion) 4) การเสียสละ (Self - Sacrifice) โดยมีสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ .790, .747, .716 และ .824 ตามลำดับ ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ซึ่งแสดงการวัดได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 การวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

## 6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

### 6.1 ความหมายอัตลักษณ์

ราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายอัตลักษณ์ซึ่งประกอบด้วยคำว่าอัต (อัต-ตะ) หมายถึง ตนหรือตัวเอง กับคำว่าลักษณ์ หมายถึง สมบัติเฉพาะตัว โดยคำว่าอัตลักษณ์นี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Identity ในการศึกษาเรื่องอัตลักษณ์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเกี่ยวกับคำว่าอัตลักษณ์ไว้หลากหลาย การนิยามความหมายของอัตลักษณ์มีนัยแฝงไปด้วยอิทธิพลของบริบททางสังคมและเกณฑ์ต่าง ๆ โดยสายฝน วรรณดุจ (2536) ได้ให้ความหมายของอัตลักษณ์ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล มีการเปลี่ยนแปลงไปตามแรงขับ ความสามารถ ความเชื่อและการปรับตัวของบุคคล ต่อมาภิญญา เฟื่องฟูสกุล (2543) ได้กล่าวถึงอัตลักษณ์ว่าเป็นความรู้สึกนึกคิดต่อตนเองว่า ฉันคือใคร ซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิสังสรรค์ระหว่างตัวเรากับคนอื่น โดยผ่านการมองตัวเองและคนอื่นมองเราในขณะนั้น ซึ่งมีแนวคิดคล้ายกับพัฒนา กิตติอาษา (2546) ที่มองว่าอัตลักษณ์คือจิตสำนึกส่วนตัวและจิตสำนึกร่วมในระดับสังคม เกิดจากการนิยามว่าเราคือใคร มีความเป็นมาอย่างไร แตกต่างจากคนอื่น กลุ่มอื่น หรือสังคมอื่นอย่างไร และจะใช้อะไรเป็นเครื่องมือในการแสดงออก

ในขณะที่ศิรินาถ ปิ่นทองพันธ์ (2546) ให้ความหมายว่า อัตลักษณ์เป็นการมองตนเอง เพื่อตอบคำถามว่าฉันคือใคร และฉันเหมือนหรือแตกต่างจากคนอื่นอย่างไรเช่นเดียวกับผู้วิจัยท่านอื่นข้างต้น แต่ที่เพิ่มเติมคือ ลักษณะนั้นดำรงอยู่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละบุคคลสามารถมองตนเองได้หลายแง่มุม ขึ้นอยู่กับเราเป็นสมาชิกในหน่วยใดของสังคม แต่ละหน่วยของ

สังคมเราจะมีบทบาทแตกต่างออกไป เช่นเดียวกับจันท์เพ็ญ ทศนียกุล (2548) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า อัตลักษณ์คือ ผลรวมของการรับรู้ว่าคุณเป็นอย่างไร มีบทบาททางสังคมอย่างไร และอัตลักษณ์เกิดจากการพัฒนาทางด้านร่างกาย เพศ สังคม อาชีพ จริยธรรม อุดมคติและบุคลิก และ Liechty (2003) ที่ให้ความคิดเห็นว่าอัตลักษณ์คือ สำนักของบุคคลว่าคุณสังกัดอยู่ในขอบเขตของบทบาทและแนวทางที่เป็นอยู่แบบใดทางสังคม

## 6.2 แนวคิดอัตลักษณ์

อัตลักษณ์มีฐานแนวคิดมาจาก 2 ทฤษฎี คือ 1) อัตลักษณ์ข้ามวัฒนธรรม (Cross - Cultural Identity) 2) อัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างตัวตนของบุคคล (Personal or Individuated Self) ซึ่งเป็นลักษณะตัวตนแต่ละบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น และตัวตนร่วม (Collective Self) ซึ่งเป็นลักษณะตัวตนที่สะท้อนความเป็นกลุ่มทางสังคม (Maarleveld, 2009) ในบุคคลหนึ่ง ๆ ก็จะมีอัตลักษณ์ที่หลากหลายและเมื่อบุคคลยอมรับในอัตลักษณ์ใดอัตลักษณ์หนึ่งในขณะเวลานั้น จะมีกระบวนการที่แตกต่างกันในการแทนที่ ในขณะที่บุคคลทำการกำหนดตำแหน่งของตนเองและถูกกำหนดตำแหน่งทางสังคม กระบวนการที่เกิดขึ้นนี้ ได้คำนึงถึงจุดเด่นที่ความแตกต่าง ความหลากหลายในการสร้างอัตลักษณ์ที่เท่าเทียมกับการตั้งคำถามว่าอัตลักษณ์ทั้งหลายเชื่อมโยงกับสังคมได้อย่างไร การมุ่งเป้าหมายที่ความสำคัญต่อมุมมองทางสังคมของอัตลักษณ์จะนำเราไปสำรวจโครงสร้างโดยผ่านชีวิตของ อัตลักษณ์ต่าง ๆ ของเราที่ถูกจัดเก็บไว้เข้าที่ด้วยโครงสร้างต่าง ๆ ทางสังคม และเราก็มีส่วนร่วมในการก่อตัวของอัตลักษณ์ของตัวเองด้วยเช่นกัน (อภิญา เพ็ญฟูสกุล, 2543)

อัตลักษณ์นั้นแตกต่างจากบุคลิกภาพในประเด็นที่สำคัญหลายประการ เราอาจมีบุคลิกภาพร่วมกับบุคคลอื่น แต่การมีอัตลักษณ์ร่วมมีนัยของการเกี่ยวพันกับการตื่นตัว (Active) บางอย่างในตัวของเรา เช่น เราเลือกที่จะแสดงตัวตนกับกลุ่มหรืออัตลักษณ์ที่เฉพาะ ซึ่งบางครั้งเราอาจมีตัวเลือกว่าคนอื่น และอัตลักษณ์ต้องการความตระหนัก (Awareness) บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่เป็นของเรา บุคลิกภาพอธิบายลักษณะต่างที่บุคคลทั่วไปน่าจะมี เช่น การเข้าสังคมเก่งหรืออาจเป็นคุณลักษณะภายใน แต่อัตลักษณ์ต้องการพื้นฐานบางอย่าง อาจถูกจัดประเภทด้วยการมีลักษณะบุคลิกภาพ แต่เราต้องแสดงตนเองกับอัตลักษณ์ความสำคัญของการแสดงตัวตน (Marking Oneself) คือ การมีอัตลักษณ์เหมือนกับกลุ่มหนึ่งและมีความแตกต่างกับอีกกลุ่มอื่น (Kath, 2000 อ้างถึงใน พิสิษฐ์ คุณวโรตม์, 2545)

การเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ขึ้นอยู่กับปรับตัวตามบทบาท หน้าที่ ความเชื่อ ค่านิยมส่วนบุคคล เนื่องจากอัตลักษณ์เป็นผลรวมของโครงสร้างแห่งตน (Self - Structure) เป็น

ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มีพัฒนาการเกิดขึ้นตามช่วงวัย ถ้าพัฒนาการโครงสร้างแห่งตนจะมีความเป็นตัวของตัวเอง รู้ถึงความเหมือนและความแตกต่างจากผู้อื่น ถ้าพัฒนาการโครงสร้างแห่งตนไม่คิดจะทำให้เกิดความสับสนในตนเองและอาศัยสิ่งภายนอกมาช่วยประเมินตน (สายฝน ควรรณ, 2536; จันทรเพ็ญ ทศนียกุล, 2548)

เมื่อใช้เกณฑ์การมองจากภายนอกและการมองจากภายในพบว่าอัตลักษณ์มี 2 ประเภท คือ อัตลักษณ์ที่เกิดจากการนิยามตนเองและอัตลักษณ์ที่สังคมนิยามให้ โดย Golfman (1996 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินไชสง, ม.ป.ป.) ได้จำแนกความแตกต่างระหว่างอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและอัตลักษณ์ทางสังคม โดยสัญลักษณ์ของปัจเจก (Individual Identity) ประกอบด้วย 2 ส่วน นิยามว่าความคิดความรู้สึกที่ปัจเจกมีต่อตัวเองว่า Ego Identity ส่วนภาพปัจเจกในสายตาคนอื่นในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเรียกว่า Personal Identity

### 6.3 ความสำคัญของอัตลักษณ์

การสร้างอัตลักษณ์ของผู้คนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะอัตลักษณ์เป็นลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างการเป็นอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หากสังคมมีความแตกต่างทางอัตลักษณ์มากเกินไปจะเกิดความขัดแย้งทางอัตลักษณ์ขึ้น และอาจนำไปสู่ปัญหาความรุนแรง โดยเฉพาะกลุ่มคนหรือสังคมที่คิดว่าตนมีวัฒนธรรมเหนือกว่ากลุ่มอื่น ๆ แม้แต่ในปัจจุบันนี้ความขัดแย้งเกิดขึ้นในทุกมุมโลกหากพิจารณาถึงเบื้องลึกแล้วจะพบว่า เกิดจากกความขัดแย้งเชิงอัตลักษณ์ทั้งสิ้น การสร้างอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับอำนาจซึ่งไม่ใช่แบบใช้อำนาจแต่เป็นกระบวนการครอบงำตัวตนที่แยกออกจากตัวตนดั้งเดิมเป็นตัวตนชนิดใหม่ เช่นเดียวกับอัตลักษณ์ความเป็นไทยได้ถูกสร้างขึ้นจากอัตลักษณ์ท้องถิ่นที่มีความแตกต่างหลากหลายของคนในชาติด้วยการหยิบยกวัฒนธรรมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งขึ้นมาเป็นวัฒนธรรมหลักและใช้เป็นเครื่องมือหล่อหลอมอัตลักษณ์ความเป็นไทย ฉะนั้นการทำความเข้าใจอัตลักษณ์ จึงช่วยให้มองเห็นกระบวนการสร้างอัตลักษณ์ที่อยู่เบื้องหลังสิ่งที่มองเห็นในปรากฏการณ์ทางสังคม ภายใต้บริบทองค์การพหุวัฒนธรรม การยอมรับในความแตกต่างที่แสดงออกผ่านความเป็นอัตลักษณ์จะทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมและเป็นธรรม ซึ่งความรู้สึกนี้จะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์การ (อิสรัฎฐ์ รินไชสง, ม.ป.ป.)



#### 6.4 ความหมายการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

อัตลักษณ์เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนเป็นสำนึกที่บุคคลรับรู้ว่าเขาคือใคร มีลักษณะเป็นอย่างไร มีวิถีความคิดความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรมและลักษณะนิสัยอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างจากคนอื่น กลุ่มอื่น สิ่งอื่นอย่างไร บุคคลอาจจะมีอัตลักษณ์หลาย ๆ อย่างในตัวคนเดียวก็ได้ การจะรับรู้ว่ามีอัตลักษณ์อย่างไร พิจารณาจากการแสดงออกผ่านตัวตน ความเป็นตัวตนในรูปของสถานะของบุคคล เพศ สภาพ ตำแหน่งหน้าที่ บทบาททางสังคม ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นอัตลักษณ์ของปัจเจกหรืออัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Markus & Kitayama, 1991)

อัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสังกัดแห่งตน ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนตัว มีความต่อเนื่องและความเป็นเอกลักษณ์ ลือออกมาจากภายในสะท้อนให้เห็นถึงตัวตนของบุคคล (Cheek & Briggs, 1982) อุษา ศรีจินดารัตน์ (2539) ได้ให้ความหมายอัตลักษณ์ส่วนบุคคลว่า เป็นความเข้าใจว่าตนเองเป็นใคร มีความคิดในการแสดงออกของตนเองเพื่อดำเนินชีวิตในแนวทางใด แนวทางหนึ่ง ขอมรับการแตกต่างและความเหมือนกันของบุคคลในเรื่องต่างๆ ความรู้สึกของการมีอัตลักษณ์ของตนเกิดจากการที่คน ๆ นั้นดำรงความเหมือนและความต่อเนื่องภายในตนเอง ต่อมา สายฝน ควรผดุง (2536) ให้ความหมายคำว่าอัตลักษณ์ส่วนบุคคลว่า เป็นสภาวะที่บุคคลยอมรับว่าตนเองแตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งความแตกต่างนี้เป็นผลจากการบูรณาการระหว่างประสบการณ์ในอดีตกับสภาพปัจจุบัน ในลักษณะของความต่อเนื่องกันไปอย่างคงที่สม่ำเสมอ วิระดา สมสวัสดิ์ (2545) ได้นิยามว่าอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงการรู้จักตัวเอง การรับรู้ตนเอง การยอมรับตนเอง ความมั่นใจในตนเอง และความภาคภูมิใจในตนเองที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและวัฒนธรรม อัตลักษณ์หรือตัวตนส่วนตัว เป็นปัจเจกชนสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการก่อรูปหรือสร้างอัตลักษณ์ของตนขึ้นมา โดยเป็นคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของเราและบ่งบอกความเป็นตัวตนของเราได้ (Martin & Epitropaki, 2001)

การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลคือ ระดับความสำคัญหรือระดับคุณค่าที่บุคคลแสดงออกถึงคุณลักษณะทางอัตลักษณ์ที่หลากหลาย ตามที่บุคคลนิยามความเป็นตัวเอง (Cheek & Briggs, 1982; Cheek et al., 2002) เป็นการกำหนดตัวเองที่สะท้อนให้เห็นถึงการวางแนวทางเอกลักษณ์ส่วนตัวของตนเอง เป็นเรื่องของการหาคำตอบว่า ฉันคือใคร อะไรคือสิ่งสำคัญสำหรับฉัน อะไรจะอธิบายความเป็นตัวฉัน และฉันจะแสดงออกถึงความเป็นตนเองอย่างไร (Maarleveld, 2009)

จากการศึกษาความหมายของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity Orientation) คือ การที่บุคคลให้ความสำคัญใน

การแสดงคุณลักษณะเชิงอัตลักษณ์ที่หลากหลายทั้งความคิด ความรู้สึก เป้าหมายในชีวิต ค่านิยม การเข้าใจและการรู้จักตนเอง เพื่อแสดงความเป็นตัวตนของตนเอง

### 6.5 การวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

การวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลนั้น นักวิชาการแต่ละท่านมีการสร้าง เครื่องมือวัดที่ต่างกันตามการนิยามที่กล่าวไว้ อาทิ เครื่องมือวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ที่พัฒนาโดย Vos, Van der Zee and Buunk (2009 cited in Maarleveld, 2009) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 21 ข้อ คำถาม ประกอบด้วย การวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ด้าน ความสัมพันธ์ และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ร่วมอย่างละ 7 ข้อคำถาม เครื่องมือวัดนี้มีความสอดคล้อง ภายในที่ดี มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเท่ากับ 0.73 ใช้มาตร วัด 7 ระดับ ต่อมา Maarleveld (2009) นำเครื่องมือวัดนี้มาใช้โดยปรับเป็นมาตรวัด 5 ระดับ วัด ความสำคัญจากคะแนน 1 (ไม่สำคัญ) ถึงคะแนน 5 (สำคัญอย่างมาก) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความ เชื่อมั่นของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเท่ากับ 0.67 และยังมีเครื่องมือวัดอัตลักษณ์ของ Luhtanen & Crocker (1992) ใช้วัดอัตลักษณ์ส่วนบุคคล วัดความสำคัญของอัตลักษณ์ในแต่ละ บุคคล มี 4 ข้อคำถาม มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างมาก) ถึงคะแนน 5 (เห็นด้วย อย่างมาก) ซึ่งถูกนักวิชาการนำมาปรับเครื่องมือและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย (Randel & Jaussi, 2003; Jaussi, Randel, & Dionne, 2007)

เครื่องมือการวัดมุ่งแสดงอัตลักษณ์ที่น่าสนใจอีกเครื่องมือหนึ่งคือ Aspects of Identity Questionnaire - IV (AIQ - IV) ของ Cheek & Briggs ที่ถูกพัฒนามาจากการเริ่มต้นเลือกข้อ คำถามจากเครื่องมือการวัดลักษณะของอัตลักษณ์ของ Sampson ค.ศ.1978 แล้วนำมาเลือกจนได้การ วัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม (Cheek & Briggs, 1982) การวิเคราะห์ทางจิตวิทยาชี้ให้เห็นว่าบางข้อคำถามที่ใช้การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม ได้ถูก นำมาวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ร่วมและการวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ร่วมก็ถูกพัฒนา จนได้ เครื่องมือ Aspects of Identity questionnaire - III (AIQ - III) ซึ่งประกอบด้วย การวัดการมุ่งแสดง อัตลักษณ์ส่วนบุคคล การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทางสังคม และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ร่วม (Cheek & Briggs, 1982) โดย Cheek et al. (1994 cited in Poursharifi et al., 2011) วิเคราะห์องค์ประกอบของ ข้อคำถาม และผลแสดงให้เห็นว่าการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ทาง สังคม และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ร่วม เป็น 3 กลุ่มที่แตกต่างกันของลักษณะของการมุ่งแสดง อัตลักษณ์ ซึ่งการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 โดย เครื่องมือวัดนี้เป็นการวัดลักษณะทางจิตวิทยาที่เพียงพอเหมาะสมแล้ว แต่ทั้งการวัดการมุ่งแสดง

อัตลักษณ์ทางสังคมและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ร่วมไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนสนิทหรือคู่ชีวิต จึงได้เพิ่มการวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ด้านความสัมพันธ์เข้าไปในเครื่องมือวัด AIQ - IV (Cheek et al., 2002) เครื่องมือ Aspects of Identity questionnaire - IV (AIQ – IV) จึงมีข้อคำถามที่ใช้วัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity Orientation) 10 ข้อคำถาม มีมาตรวัด 5 ระดับ วัดความสำคัญในการแสดงคุณลักษณะเชิงอัตลักษณ์ของบุคคลเพื่อแสดงตัวตน จากคะแนน 1 (ไม่สำคัญ) ถึง 5 (สำคัญอย่างมาก)

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจากแนวคิดของ Cheek et al., (2002) ที่เรียกว่า Aspects of Identity Questionnaire - IV หรือเรียกสั้นๆว่า AIQ – IV โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ วัดความสำคัญในความรู้สึกรับรู้ส่วนบุคคลจากคะแนน 1 (ไม่สำคัญ) ถึง 5 (สำคัญอย่างมาก) เนื่องจากครอบคลุมนิยามของวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

## 7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

### 7.1 ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

Eisenberger et al. (1986) ได้ให้ความหมายการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ว่าหมายถึง พนักงานในองค์กรให้ความสนใจและเข้าใจในสิ่งที่องค์กรดำเนินการให้กับพนักงาน พนักงานรับรู้ว่าองค์กรพร้อมที่จะให้รางวัลในการทุ่มเทของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้คุณค่ากับพนักงาน การแสดงความชื่นชมและยอมรับในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและโอกาสก้าวหน้าของพนักงาน อีกทั้งพนักงานสามารถคาดหวังการสนับสนุนจากองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานในเวลาที่พนักงานเกิดความเจ็บป่วย และเมื่อทำงานผิดพลาด รวมถึงการที่องค์กรจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมและมอบหมายงานที่มีความหมายและน่าสนใจให้กับพนักงาน Eisenberger et al. (2002) ได้เพิ่มเติมภายหลังว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับขอบเขตที่องค์กรให้คุณค่าในการช่วยเหลือสนับสนุนและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพวกเขา เห็นคุณค่าในการทุ่มเทการทำงาน

ส่วน Hutchison & Garstka (1996) ให้ความหมายว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการที่พนักงานรับรู้ได้ถึงผลกระทบของการกระทำหรือนโยบายใด ๆ ที่มาจากองค์กรหรือตัวแทนขององค์กร ต่อมา LaMastro (2000) นิยามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรที่ให้การสนับสนุนและจัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน โดยที่พนักงานประเมินการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้จากพฤติกรรมตัวแทน และ George & Jones (2000) ให้ความหมายว่าเป็นระดับความหวังใจขององค์กรที่เอาใจใส่ในความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงานรับฟังข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของพนักงาน และช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหา

ซึ่งสอดคล้องกับ Cobb (1976) ที่นิยามการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรไว้ว่า คือการที่บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เชื่อว่ามีบุคคลให้ความรัก ความใส่ใจ เห็นคุณค่าและยกย่องเขา และทำให้เขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีการติดต่อซึ่งกันและกัน ในขณะที่ Gouldner (1960) นิยามว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรหมายถึง การที่บุคคลหนึ่งได้ปฏิบัติต่อบุคคลอื่นเป็นอย่างดี บรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์จะก่อให้เกิดพันธะ ของการตอบสนองด้วยการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นเป็นอย่างดีเช่นกัน ผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนอาจหมายถึง เงิน ข้อมูลข่าวสาร การยอมรับ การชื่นชม เป็นต้น และมีนักวิชาการกล่าวในประเด็นที่เพิ่มเติมเช่น Allen & Leautzing (1999) ให้ความหมายการสนับสนุนขององค์กรว่าหมายถึง ระบบของโครงสร้างภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นนโยบายและกระบวนการที่บำรุง รักษาวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

หากศึกษาจากนักวิชาการในประเทศไทยที่ถูกนำมากล่าวถึงอยู่เสมอในประเด็นเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อาทิเช่น เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ได้ให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า เป็นความคิดเห็นของพนักงานจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรว่า องค์กรให้คุณค่า ยอมรับ เห็นความสำคัญในการทุ่มเททำงาน มีความห่วงใย โดยการสนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ผ่านนโยบายหรือตัวแทนองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้นหรือมีความเป็นอยู่ที่ดี สอดคล้องกับ รชฎ ชยสดมภ์ (2550) ที่นิยามว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรและหัวหน้างานในฐานะตัวแทนองค์กรมองเห็นคุณค่า ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานกระทำเพื่อองค์กรและตอบแทนด้วยความห่วงใยความเป็นอยู่ของพวกเขา ในขณะที่ ปริชญญา วิรานูวัตร (2550) ได้เสนอเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรว่าเป็นการที่พนักงานรับรู้ถึงความใส่ใจจากองค์กรในเรื่องความเป็นอยู่และสภาพการทำงานของเขาให้คุณค่าต่องานและต่อความพยายามของเขาอย่างยุติธรรม

จากการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) คือ การที่บุคลากรได้รับรู้ถึงความห่วงใยและเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของบุคลากร รวมถึงการได้รับความช่วยเหลือจากองค์กร อีกทั้งองค์กรยอมรับและมองเห็นคุณค่าในการทุ่มเทการทำงานของบุคลากร

## 7.2 แนวคิดของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

Eisenberger et al. (1986) ได้เสนอว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเกิดจากการพิจารณาของพนักงานว่าองค์กรเปรียบเสมือนบุคคล การกระทำที่กระทำโดยตัวแทนพนักงานจะมองว่าเป็นความตั้งใจขององค์กร พนักงานจะพิจารณาการกระทำของตัวแทนองค์กรว่าเป็นสิ่ง

ที่แสดงถึงองค์การว่าเป็นเหมือนบุคคลที่มีความเมตตา กรุณา อีกหนึ่งได้ทำการพัฒนาแบบสำรวจการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เพื่อศึกษาความเชื่อโดยรวมของพนักงานจากการปฏิบัติงานว่า องค์การมองเห็นคุณค่าและความสำคัญในการปฏิบัติงานให้้องค์การและมีความห่วงใยเอาใจใส่พนักงาน ทั้งนี้คำตอบแทนหรือรางวัลต่าง ๆ รวมถึงกฎระเบียบขององค์การมีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการทางจิตใจจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ประกอบด้วยบรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนตอบแทน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกตอบแทนที่ห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิภาพและมีความช่วยเหลือองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้การให้การยอมรับเป็นกระบวนการทางจิตใจ เช่น การให้เกียรติ การเคารพ ความห่วงใย โดยการสนับสนุนจากองค์การจะตอบสนองความต้องการทางสังคมของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การและมีบทบาททางสังคมในองค์การ และสุดท้ายการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งเสริมความคิดของพนักงานว่าองค์การตระหนักรู้และให้รางวัลเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะมีผลต่อกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งส่งผลให้พนักงานประพฤติดนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและร่วมมือกันทำงานไปตามบทบาทหน้าที่ของตน (Rhoades & Eisenberger, 2002) การสนับสนุนขององค์การเกี่ยวกับความเข้าใจและประสบการณ์ของพนักงาน เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่เป็นผลประโยชน์ของชีวิตการทำงานและอาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี และการสนับสนุนขององค์การในระดับสูงเป็นความคิดสู่การสร้างพันธะภายในแต่ละบุคคลในการตอบแทนให้กับองค์การ พนักงานผู้มีประสบการณ์ในการรับรู้การสนับสนุนขององค์การในระดับสูงมีความต้องการให้้องค์การปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างเห็นคุณค่า เพื่อตอบแทนที่พวกเขามีทัศนคติที่ดีและมีพฤติกรรมที่ดีให้แก่้องค์การ การสนับสนุนพนักงานเพื่อชีวิตความเป็นอยู่นั้น สามารถเพิ่มการรับรู้การสนับสนุนขององค์การได้ด้วยผลประโยชน์ของครอบครัวและการทำงาน ofพนักงาน (Lambert, 2000) การสนับสนุนขององค์การเป็นการกระทำของ้องค์กรที่ส่งสัญญาณไปสู่พนักงานแต่ละคนที่จะประมาณค่าสิ่งที่ได้รับว่ามีคุณค่าที่เฉพาะเจาะจงจาก้องค์การ และสิ่งนี้เกิดขึ้นเพียงเมื่อการกระทำนั้นได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบและกระทำโดยตรงต่อพนักงานแต่ละคน ผลประโยชน์ที่ให้พนักงานทุกคนอย่างไม่เอาใจใส่ถึงการปฏิบัติไม่เชื่อมโยงกับการสนับสนุนทาง้องค์การเพราะว่าสิ่งเหล่านั้น ไม่ได้ส่งสัญญาณถึงพนักงานว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานได้รับคุณค่าที่เฉพาะเจาะจง การสนับสนุนของ้องค์การเป็นเพียงการรับรู้ถึงการกระทำที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงไปที่พนักงานแต่ละคนและไม่ได้เป็นผลกระทบมาจากนโยบายของ้องค์กร แต่การปฏิบัติที่เกิดขึ้นเป็นเพราะบุคคลนั้นเป็นสมาชิกผู้มีสิทธิ์ของ้องค์การ (Wayne, Shore, & Liden, 1997)

### 7.3 ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

Rhoades & Eisenberger (2002) กล่าวถึงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า ส่งผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จากบรรทัดฐานการตอบแทนซึ่งกันและกัน (The Reciprocity Norm) ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้เกิดภาวะผูกพันแก่กัน ในแง่ของสวัสดิการ และภาวะผูกพันในด้านที่องค์กรกับพนักงานต้องดูแลซึ่งกันและกัน เช่น องค์กรควรให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน และพนักงานควรทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ของพนักงานที่มีต่อองค์กรเสมือน (The Personified Organization) อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความผูกพันด้านจิตใจผ่านความต้องการด้านสังคมและอารมณ์ (Socioemotional Needs) การสนองความต้องการนี้ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แสดงถึงความเป็นสมาชิกและสถานภาพในบทบาทหน้าที่ อีกทั้งยังแสดงถึงอัตลักษณ์ทางสังคม กระตุ้นให้สำนักแห่งเป้าหมายในตัวพนักงาน

2. ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job – Related Affect) มีการตั้งสมมติฐานว่า ผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาโต้ตอบทางความรู้สึกที่มีต่องาน ความพึงพอใจในงาน และอารมณ์ทางบวกของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานแสดงถึงทัศนคติที่มีต่องาน ผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยรวม เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองด้านสังคมและอารมณ์ (Socioemotional Needs) รางวัลที่เพิ่มมากขึ้น และรับรู้ว่าการพร้อมใจให้ความช่วยเหลือพนักงานเสมอ นอกจากที่การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานในด้านความสามารถและคุณค่าในตัวเอง ยังช่วยส่งเสริมอารมณ์ทางบวกของพนักงาน

3. ความผูกพันในงาน (Job Involvement) แสดงถึงการที่พนักงานสนใจในการทำงานเฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง การที่พนักงานมีการผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเพิ่มขึ้นจะเพิ่มความสามารถในการทำงานได้

4. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทั้งงานที่รับผิดชอบและนอกเหนือไปจากที่ต้องรับผิดชอบ ตามที่ George และ Brief กล่าวถึงเมื่อปี 1992 ว่าการทำงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนว่า ประกอบด้วย การช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงาน การปกป้ององค์กรจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และการเพิ่มความรู้และทักษะเพื่อประโยชน์ขององค์กร ซึ่งต่างไปจากพฤติกรรมที่แสดงออกนอกเหนือบทบาทที่ได้รับ ตรงที่พนักงานจะมุ่งเน้นไปที่ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และองค์กรในสถานการณ์อย่างเท่าเทียม ผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จะช่วยยืนยันความเชื่อของพนักงาน ที่ว่าองค์กรจะให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

5. ความตึงเครียด (Stress) ผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรช่วยลดปฏิกิริยาด้านจิตใจที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ความเครียด หากพนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรสนับสนุนด้วยการช่วยเหลือ เมื่อพนักงานถูกคาดหวังจากองค์กรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (George et al., 1993; ปฏิกิริยาด้านจิตใจที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ความเหนื่อยล้าทางร่างกาย ความเหนื่อยหน่ายทางจิตใจ ความวิตกกังวล และอาการปวดศีรษะ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า ผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สามารถลดระดับความเครียดทั่ว ๆ ไปของพนักงานได้เช่นกัน

6. ความต้องการที่จะทำงานต่อในองค์กร (Desire to Remain) เคยมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับความต้องการของพนักงาน ที่จะทำงานต่อในองค์กร เพื่อประเมินหาแนวโน้มการลาออกของพนักงาน หากองค์กรเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่เพื่อนร่วมงานในสายงานเดียวกัน ซึ่งความต้องการที่จะทำงานต่อให้กับองค์กรของพนักงานมีความแตกต่างจากความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง เกิดจากความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพื่อไม่ให้องค์กรต้องมียกจ่ายเพิ่มหากตนเองลาออก

7. พฤติกรรมหลีกเลี่ยงงาน (Withdrawal Behavior) หมายถึง พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรลดลง มีงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงงานที่แท้จริงจะเห็นได้จากความเชื่องช้าในการทำงาน (Tardiness) การขาดงานเป็นประจำ (Absenteeism) และการลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากจะตอบแทนให้กับองค์กร ก็จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจสูงขึ้น และยังสามารถลดพฤติกรรมหลีกเลี่ยงงานของพนักงานได้ด้วย

หากองค์กรสามารถทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยที่ศึกษาว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

#### 7.4 การวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

Eisenberger et al. (1996) ได้สร้างเครื่องมือวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (The Survey of Perceived Organizational Support : SPOS) เพื่อศึกษาความเชื่อโดยรวมของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติจากองค์กร ว่าองค์กรให้คุณค่าในผลการปฏิบัติงาน และให้ความดูแลเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งเก็บข้อมูลกับพนักงานจำนวน 361 คนในแต่ละ

องค์กร เครื่องมือนี้วัดเกี่ยวกับการตัดสินใจการประเมินของพนักงานต่อการสนับสนุนจากองค์กร และข้อความที่เกี่ยวกับการกระทำขององค์กรที่มีผลกระทบต่อพนักงาน เช่น องค์กรเต็มใจที่จะช่วยในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์กรให้ค่าจ้างต่ำกว่าพนักงานใหม่ เป็นต้น และพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้รับอิทธิพลจากความถี่ ระดับ และความจริงใจของการได้รับการยกย่อง และการยอมรับจากองค์กร หรือตัวแทนขององค์กร นอกจากนี้รางวัลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน ระดับตำแหน่ง การเพิ่มค่าจ้างและอิทธิพลจากกฎระเบียบขององค์กร ทั้งหมดมีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร SPOS มีข้อคำถาม 36 ข้อ ใช้มาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีทั้งคำถามเชิงบวกและเชิงลบ แต่ผลวิเคราะห์ที่ออกมาไม่สามารถวิเคราะห์แบ่งเป็นมิติได้ เนื่องจากแบบสอบถามจะมีค่าความเชื่อมั่นสูง เมื่อไม่ได้แบ่งมิติในการวัดทำให้ Eisenberger ได้พัฒนา SPOS เป็นฉบับย่อมาจากแบบสำรวจชุดเดิมโดยผ่านการเก็บข้อมูลจากการวิจัยด้วยแบบสำรวจชุดใหญ่มาแล้วว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานมากที่สุด โดยเลือกข้อที่มีค่าถ่วงน้ำหนักสูงสุด 17 ข้อ โดยใช้มาตรวัดการประมาณค่า 5 ระดับ ต่อมา Rhoades & Eisenberger (2002: 699) ได้พัฒนา SPOS เป็นฉบับย่อมีข้อคำถาม 8 ข้อ เนื่องจากแบบสำรวจต้นฉบับที่มีข้อคำถาม 36 ข้อ มีมิติเดียวและมีความเชื่อมั่นภายในสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 ทั้งยังครอบคลุมนิยามของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทั้ง 2 นิยาม คือ 1) การให้คุณค่าของผลงานที่พนักงานทำได้ 2) การให้ความดูแลใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ดังนั้นแบบสำรวจฉบับย่อ 8 ข้อคำถาม จึงไม่มีความคาดเคลื่อน หรือความผิดพลาดในการใช้งาน

สำหรับการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในประเทศไทย ส่วนใหญ่ได้ศึกษาตามแนวคิด Eisenberger et al. (1986) แต่มีการสร้างแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรออกเป็นหลายมิติ จันทรพา ทัดภูธร (2543: 20) ได้วัดระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร โดยแบ่งการสนับสนุนออกเป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานและด้านจิตวิทยาสังคม โดยใช้การประเมินค่า 7 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ส่วนเปรมจิตร์ คล้ายเพ็ชร (2548) ก็ได้พัฒนาแบบวัดมาจากแนวคิดของ Eisenberger et al. (1986) ด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นแบบวัดที่ใช้วัดองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในงาน ด้านจิตอารมณ์ และด้านการปฏิบัติงาน มีจำนวนข้อคำถาม 54 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นแต่ด้านเท่ากับ .80 .86 .87 .87 และ .82 ต่อมาอาริสา ตำรอง (2553) ได้พัฒนาแบบวัดมาจากแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของ Eisenberger



et al. (1986) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือความยุติธรรม การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้า และการให้รางวัลและการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .86 ความเชื่อมั่นแต่ละด้านเท่ากับ .84 .84 และ .84 ตามลำดับ มีข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ เป็นเชิงบวก 12 ข้อ เชิงลบ 1 ข้อ ใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ส่วนงานวิจัยของ ชีรพงศ์ โพธิ์เจริญ มนตรี พิริยะกุล และประยงค์ มีใจชื่อ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นหนึ่งในตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งแบ่งองค์ประกอบเป็น 2 ด้าน คือ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า และรางวัลกับสภาพการทำงาน เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 210 คนซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นแต่ละด้าน .93 และ .92 ตามลำดับ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจากแนวคิดของ Eisenberger et al. (2002) ที่เรียกว่า The Survey of Perceived Organizational Support หรือเรียกสั้น ๆ ว่า SPOS เป็นฉบับย่อมีข้อคำถาม 8 ข้อ มีความเชื่อมั่นภายในสูง ทั้งยังครอบคลุมนิยามของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ โดยใช้มาตรวัด 7 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

## 8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 8.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงถือได้ว่าเป็นความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่แพร่หลายอยู่มาก เมื่อ Burns (1978) เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสำนึกของตนเอง และพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น ต่อมา Bass (1985) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยนิยามว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่พยายามจะกระตุ้น และจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญและยอมรับจุดประสงค์ขององค์การหรือของกลุ่ม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมส่งเสริม ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้ยังสามารถช่วยผู้ตามด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง

ยอมรับและเปิดใจกว้าง ซึ่งขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ตาม แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี และพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องานและต่อองค์กร เป็นที่ชื่นชม ยกย่อง เคารพนับถือของผู้ตาม

ในขณะที่ Judge & Piccolo (2004) เสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดประสงค์จะบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและมุ่งเน้นไปที่ความต้องการที่แท้จริง ส่วน Williams (2005) มีความเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ให้ผู้ตามตระหนักและยอมรับเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และพันธกิจของกลุ่ม โดยการให้มองไปถึงผลดีที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม และ Van Woerkom & de Reuver (2009) อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้นำสามารถที่จะรวมเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ตามกับเป้าหมายขององค์กร มีพฤติกรรมการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้น การสอนงาน การสร้างทีม

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ลักษณะของผู้นำที่จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ผู้ตามรู้สึกชื่นชมยกย่อง กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตาม

## 8.2 แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปี แต่การที่จะหาข้อสรุปที่ยุติชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ยังคงทำได้ยาก มีสิ่งหนึ่งที่นักวิจัยเหล่านี้มีความเห็นตรงกัน คือ ธรรมชาติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่หลากหลายมิติ (Multidimensional in Nature) เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างกว้างขวางในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีหลากหลายมิติแตกต่างกันไปตามการศึกษาของนักวิชาการแต่ละท่าน

Bass (1985) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำบารมี (Charisma Leadership) เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างการยอมรับนับถือด้วยความเชื่อมั่นไว้วางใจในตัวผู้นำ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ 2) การกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตื่นตัวหรือมีการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักปัญหาถึงวิธีการแก้ไขปัญหา การกระตุ้นปัญญานั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ความเข้าใจเป็นผลในการใช้ดุลยพินิจพิจารณาถึงลักษณะธรรมชาติปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ปัญห 3) การมุ่ง

ความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) ผู้นำหาแนวทางตอบสนองความต้องการของผู้ตามด้วยการคำนึงความต่างของแต่ละบุคคลในการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตาม การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นความสามารถของผู้นำในการใช้ทั้งคำพูดการกระทำที่กำลังใจหรือเร้าอารมณ์ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นทุ่มเทพยายามคิดเรื่องประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนตน

Podsakoff et al. (1990) ที่ศึกษาว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 พฤติกรรมที่สำคัญ คือ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) สร้างความชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคต ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an Appreciate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงแบบอย่างของการปฏิบัติเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของผู้นำ 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goal) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในกลุ่มสมาชิกเพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 4) กำหนดความหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ผู้นำคาดหวังความเป็นเลิศในผลงานของผู้ตาม 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) ใช้อาทรใส่ใจในความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำสร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาด้วยวิธีการใหม่โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

Bass & Avolio (1993) ได้นำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถเต็มศักยภาพ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่านิยมและอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม กระทำผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็ง เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมนั้น ส่งผลให้เกิดการเลียนแบบเกิดขึ้น ซึ่งปกติที่ผู้นำจะมีความประพฤติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง และได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำมักใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจึงถือว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจใน

ทีม 3) การกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการคิดสิ่งใหม่ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นครูผู้สอน พี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

Judge & Piccolo (2004: 755) ได้ทำการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta - Analysis) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 87 เรื่อง พบว่าศึกษาใน 4 มิติ เช่นเดียวกับ Bass & Avolio (1993) คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำทำงานด้วยมาตรฐานที่สูง มีรูปแบบการทำงานที่น่าชื่นชม ผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกผ่านบทบาทที่ดี ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี ส่งผลให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ตาม ให้ผู้ตามทำงานได้มาตรฐานในระดับสูง มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในอนาคต เนื่องจากผู้นำให้คุณค่ากับงานและแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมทั้งกระตุ้นการทำงานร่วมกัน 3) การกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำทำให้ผู้ตามกล้าเผชิญความเสี่ยง ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกท้าทาย กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์และมองเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นความสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ด้วยการสนใจกับความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เป็นพี่เลี้ยงคอยสอนผู้ตาม รับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งเข้าใจความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะคล้ายกับผู้นำเชิงบารมีในมิติการสร้างแรงบันดาลใจและการมีอิทธิพลทางอุดมคติ มิติการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจผู้ตามโดยการให้งานที่ท้าทาย มิติการมีอิทธิพลทางอุดมคติ คือ การที่ผู้นำได้รับการชื่นชมเคารพและเชื่อถือ และผู้ตามต้องการที่จะเลียนแบบ โดย 2 มิติที่เป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนมิติที่ 3 และ 4 ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นทางปัญญาและความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมิติการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้มองแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่วนมิติที่ 4 คือ การที่ผู้นำสนใจความต้องการของแต่ละคนที่ต้องการความสำเร็จและการเติบโต โดยการที่ผู้นำช่วยฝึกสอนผู้ตาม (Van Woerkom & de Reuver, 2009)

### 8.3 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

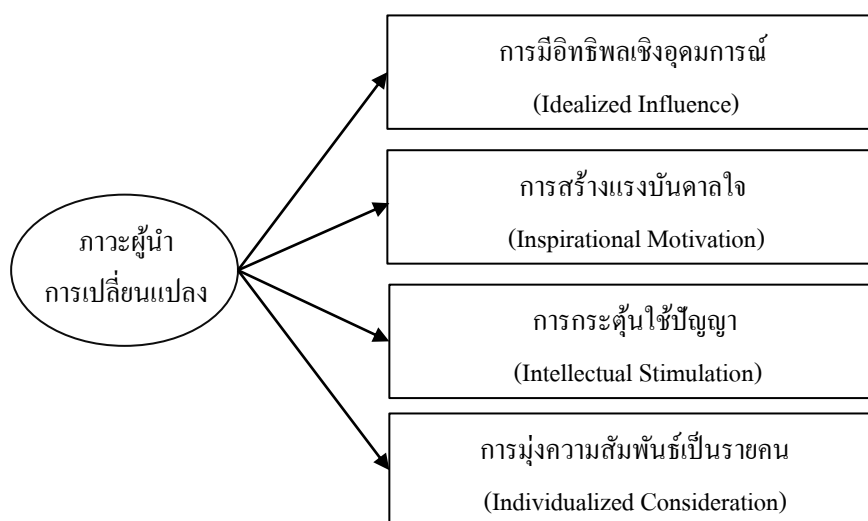
ส่วนใหญ่ นักวิชาการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดพื้นฐานจาก Bass & Avolio (1990) โดยแบบวัด Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ มีองค์ประกอบ 4 มิติ คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 3) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เก็บข้อมูลจากผู้บริหารอาวุโสขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศแอฟริกาใต้จำนวน 70 คน ซึ่งนำข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารมาจัดทำแบบสอบถามที่เรียกว่า MLQ และได้มีการปรับปรุงอีกหลายครั้งเพื่อความถูกต้อง สมบูรณ์ในแง่ความเที่ยงตรง ซึ่งแบบวัดนี้ใช้การวัดการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งนี้แบบวัดดังกล่าวมีหัวข้อเพื่อการวัด ความพยายามส่วนเกิน ความมีประสิทธิภาพ ความพึงใจ โดยมีนักวิชาการนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้ง (Bono & Judge, 2003; Piccolo & Colquitt, 2006; Park & Rainey, 2007; Li & Hung, 2009) จนกระทั่ง Bass & Avolio (2002) วัดภาวะผู้นำด้วยแบบวัด MLQ - 5X โดยได้เพิ่มมิติลักษณะอุดมคติ (Ideal Attributes) รวมเป็น 5 มิติ ด้วยคำถาม 20 ข้อ ซึ่งนักวิชาการที่นำมาใช้ (Tsai et al., 2009; Van Woerkom & de Reuver, 2009)

นอกจากนี้ Kirkman et al. (2009) วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักศึกษาในประเทศจีนและสหรัฐอเมริกาด้วย 11 ข้อคำถาม ใช้มาตรวัด 7 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึงคะแนน 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Core Transformational Leadership Behavior) การคาดหวังการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) และการกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่วน Ismail et al. (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วย 11 ข้อคำถาม มาตรวัด 7 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/ไม่พอใจ) ถึงคะแนน 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง/พอใจ) และ Trottier, Van Wart, & Wang (2008) ได้ศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำในหน่วยงานรัฐบาลสหรัฐอเมริกา โดยวัดภาวะผู้นำใน 4 มิติ คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 3) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

การศึกษาในประเทศไทยพบว่า การสร้างแบบวัดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2549: 106 - 110) ได้พัฒนาแบบวัดจากแนวคิด

ของ Bass ใช้วัดองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน มีจำนวนข้อคำถาม 11 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 ส่วน อริสา ตำรอง (2553: 94 - 100) ก็ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ Bass & Avolio ใช้วัดองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล จำนวน 13 ข้อ เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 และมีค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้านเท่ากับ .95 .88 .89 และ .91 ตามลำดับ ส่วนของ นูรลี หมัดปลอด (2555: 158 - 159) พัฒนามาจากแนวคิดของ Bass & Avolio ที่เรียกว่า MLQ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล เป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 และมีค่าความเชื่อมั่นแต่ละด้านเท่ากับ .86 .94 .91 และ .91 ตามลำดับ

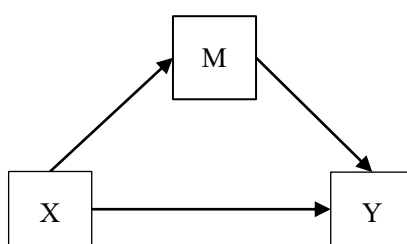
ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ Bass & Avolio ที่เรียกว่า Multifactor Leadership Questionnaire หรือเรียกสั้น ๆ ว่า MLQ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีนักวิชาการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล ดังภาพประกอบ 3 โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากคะแนน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)



ภาพประกอบ 3 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

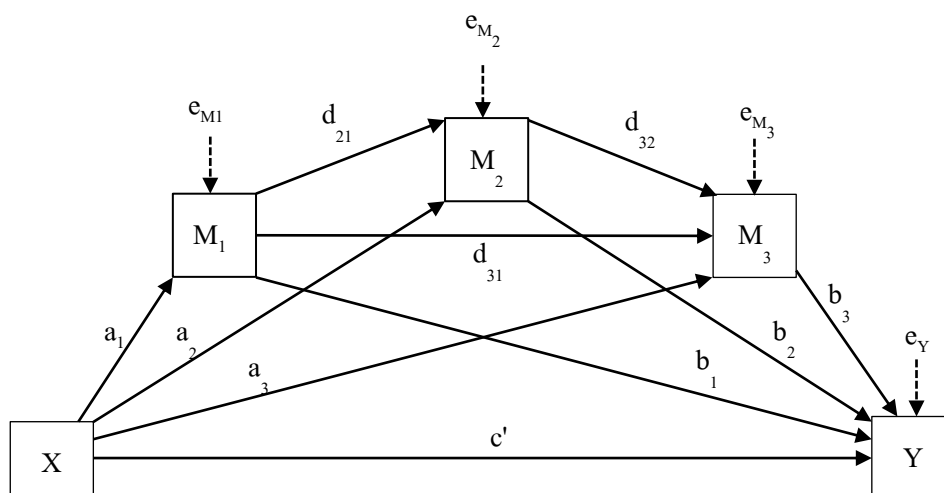
## 9. การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง

ตัวแปรคั่นกลาง คือ ตัวแปรหรือชุดของตัวแปรที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาว่าเป็นตัวแปรที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลของตัวแปรอิสระสู่ตัวแปรตาม ตัวแปรคั่นกลางเข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามหรือเข้ามาแทรกกลางระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเพื่อทำหน้าที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เนื่องจากเดิมตัวแปรอิสระอาจมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามไม่มาก แต่เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลกลับพบว่าอิทธิพลต่อกันมาก จึงอาจมีตัวแปรคั่นกลางเพียงตัวเดียว (Single Mediator) หรือหลายตัว (Multiple Mediator) แอบแฝงอยู่ เราจะต้องวิเคราะห์เป็น 2 ลักษณะ คือ วิเคราะห์ว่าตัวแปรคั่นกลางเข้ามาแทรกกลางระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามแล้วมีผลให้อิทธิพลทางตรงที่ตัวแปรอิสระมีผลต่อตัวแปรตามหายไปทั้งหมดหรือมีอิทธิพลลดลง ถ้ามีอิทธิพลลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญแสดงว่าตัวแปรคั่นกลางถ่ายทอดอิทธิพลของตัวแปรอิสระไปสู่ตัวแปรตามได้เพียงบางส่วน ตัวแปรคั่นกลางจึงมีฐานะเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) แต่ถ้าอิทธิพลทางตรงที่ตัวแปรอิสระมีต่อตัวแปรตามหายไปทั้งหมดหรือมีอิทธิพลลดลงจนไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรอิสระจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามได้ก็ต่อเมื่ออาศัยตัวแปรคั่นกลางเป็นสื่อกลางเพื่อถ่ายทอดอิทธิพลสู่ตัวแปรตาม ตัวแปรคั่นกลางจึงมีฐานะเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Completely Mediation หรือ Full Mediation หรือ Perfect Mediation) คือถ้าไม่มีตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามก็ไม่เกิดขึ้น (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2013)



ภาพประกอบ 4 โมเดลตัวแปรคั่นกลางตัวเดียว

โมเดลตัวแปรคั่นกลางหลายตัวแบบอนุกรม (The Serial Multiple Mediator Model) คือ การที่มีตัวแปรคั่นกลางมากกว่า 2 ตัวอยู่ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่าง X กับ Y โดยมีความสัมพันธ์แบบอนุกรม โมเดลจะมีความซับซ้อนขึ้น เมื่อตัวแปรคั่นกลางเพิ่มจำนวนขึ้นและทำให้เส้นทางเพิ่มขึ้นด้วยโดยเส้นทางนี้คือทางทั้งหมดที่ X ไป Y



ภาพประกอบ 5 โมเดลตัวแปรคั่นกลางหลายตัวแบบอนุกรม

ที่มา: Hayes (2013: 143 - 148)

จากภาพประกอบ 5 มีตัวแปรคั่นกลาง 3 ตัว ( $M_1$ ,  $M_2$  และ  $M_3$ ) แสดงให้เห็นถึงเส้นทางจาก  $X$  ไปยัง  $Y$  ทั้งหมด 8 เส้นทาง คือ เส้นทางตรงที่  $X$  ไปยัง  $Y$  โดยไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง 1 เส้นทาง และเส้นทางอ้อม 7 เส้นทาง โดย 7 เส้นทางนี้ประกอบด้วยเส้นทางอ้อมที่ต้องผ่านตัวแปรคั่นกลางอย่างน้อย 1 ตัว 3 เส้นทาง ( $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$ ;  $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ ;  $X \rightarrow M_3 \rightarrow Y$ ) เส้นทางอ้อมที่ต้องผ่านตัวแปรคั่นกลาง 2 ตัว 3 เส้นทาง ( $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ ;  $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_3 \rightarrow Y$ ;  $X \rightarrow M_2 \rightarrow M_3 \rightarrow Y$ ) และอีก 1 เส้นทางที่ผ่านตัวแปรคั่นกลางทั้ง 3 ตัว ( $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow M_3 \rightarrow Y$ ) ในขณะที่อิทธิพลทางตรง คือ เส้นทางที่ไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง โดยมีสมการดังต่อไปนี้

$$M_1 = i_{M_1} + a_1X + e_{M_1}$$

$$M_2 = i_{M_2} + a_2X + d_{21}M_1 + e_{M_2}$$

$$M_3 = i_{M_3} + a_3X + d_{31}M_1 + d_{32}M_2 + e_{M_3}$$

$$Y = i_Y + c'X + b_1M_1 + b_2M_2 + b_3M_3 + e_Y$$

ถ้ามีตัวแปรคั่นกลาง จำนวน  $k$  ตัว จะมีสมการจำนวน  $k+1$  สมการ โดยสมการ

สุดท้ายจะเป็นสมการของ  $Y$

$$M_1 = i_{M_1} + a_1X + e_{M_1}$$

$$M_i = i_{M_i} + a_iX + \sum_{j=1}^{i-1} d_{ij}M_j + e_{M_i} \quad \text{โดย } i = 2 \text{ ถึง } k$$

$$Y = i_Y + c'X + \sum_{i=1}^k b_iM_i + e_Y$$



อิทธิพลจาก X ไป Y ทั้งหมด จะแบ่งออกเป็นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม โดยจำนวนของเส้นอิทธิพลทางอ้อมขึ้นอยู่กับจำนวนตัวแปรคั่นกลางในโมเดล และผลรวมอิทธิพลทางอ้อม คือ อิทธิพลทางอ้อมทั้งหมดของ X และผลรวมของอิทธิพลทางอ้อมกับอิทธิพลทางตรง คือ อิทธิพลทั้งหมดของ X

จากรูป c คือ อิทธิพลทั้งหมดจาก X ไป Y ส่วน c' คือ อิทธิพลทางตรงจาก X ไป Y อิทธิพลทางอ้อมจาก X ไป Y หากผ่าน  $M_2$  ตัวเดียว คือ  $a_2b_2$  หากผ่าน  $M_1$  กับ  $M_3$  อิทธิพลทางอ้อม คือ  $a_1d_{31}b_3$  และอิทธิพลทางอ้อมที่ผ่านทั้ง  $M_1$ ,  $M_2$  และ  $M_3$  คือ  $a_1d_{21}d_{32}b_3$  ดังนั้น ผลรวมของอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมดของ X ไป Y ในกรณีที่มีตัวแปรคั่นกลาง 3 ตัว คือ  $a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_{21}b_2 + a_1d_{31}b_3 + a_2d_{32}b_3 + a_1d_{21}d_{32}b_3$  และเมื่อเอาผลรวมของอิทธิพลทางอ้อมทั้งหมดมารวมกับอิทธิพลทางตรง จะได้อิทธิพลทั้งหมดของ X ไปยัง Y ดังสมการ

$$c = c' + a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_{21}b_2 + a_1d_{31}b_3 + a_2d_{32}b_3 + a_1d_{21}d_{32}b_3$$

อิทธิพลทางอ้อมทั้งหมดจาก X ไปยัง Y คือผลต่างระหว่างอิทธิพลทั้งหมดของ X ไปยัง Y กับอิทธิพลทางตรงของ X ไปยัง Y

$$c - c' = a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_{21}b_2 + a_1d_{31}b_3 + a_2d_{32}b_3 + a_1d_{21}d_{32}b_3$$

การตรวจสอบการเป็นตัวแปรคั่นกลางของ  $M_1$ ,  $M_2$  และ  $M_3$  จะทดสอบอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมพร้อมกัน

หากพบว่า  $X \rightarrow M$  และ  $M \rightarrow Y$  อย่างใดอย่างหนึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า M ไม่ใช่ตัวแปรคั่นกลาง (No Mediation) เช่น จากภาพประกอบ 5 ถ้า  $a_1$  หรือ  $b_1$  ตัวใดตัวหนึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า  $M_1$  ไม่ใช่ตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่าง X กับ Y

หากพบว่าค่าอิทธิพลทางอ้อม (Z) มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อิทธิพลทางตรง ( $X \rightarrow Y$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า M เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Complete Mediation) เช่น จากภาพประกอบ 5 ถ้า  $a_1 * b_1$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่  $c'$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า  $M_1$  เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์

หากพบว่าค่าอิทธิพลทางอ้อม (Z) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อิทธิพลทางตรง ( $X \rightarrow Y$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติ และ  $X \rightarrow M$ ,  $M \rightarrow X$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า M เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เช่น จากภาพประกอบ 5 ถ้า  $a_1 * b_1$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ  $c'$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่  $a_1$ ,  $b_1$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า  $M_1$  เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน

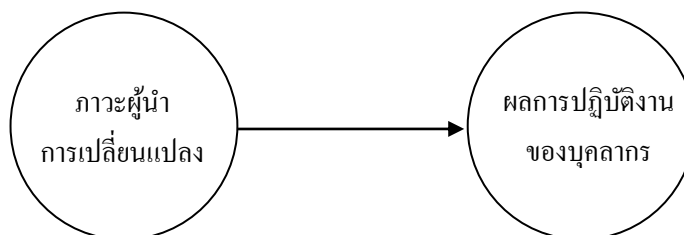
หากพบว่าค่าอิทธิพลทางอ้อม (Z) มีนัยสำคัญทางสถิติ และอิทธิพลทางตรง ( $X \rightarrow Y$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า M เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เช่น จากภาพประกอบ 5 ถ้า  $a_1 * b_1$  มีนัยสำคัญทางสถิติ และ  $X \rightarrow Y$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า  $M_1$  เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Hayes, 2013: 143 - 148)

การวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อศึกษาว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่

## 10. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

### 10.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานของบุคลากร

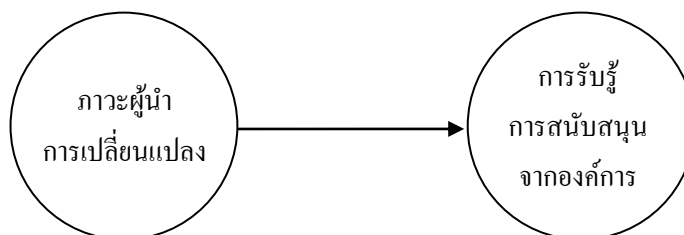
ขณะที่ Li & Hung (2009) Tsai et al. (2009) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) ลักษณะอุดมคติ 2) พฤติกรรมอุดมคติ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีตัวแปรทางอารมณ์เป็นตัวแปรสื่อ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและมีอิทธิพลทางอ้อมกับต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานโดยผ่านตัวแปรอารมณ์ที่ดีของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ของ Piccolo & Colquitt (2006) ที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยมีลักษณะงานหลัก (Core Job Characteristics) เป็นตัวสื่อ ซึ่งทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทางอีเมลล์จากการสำรวจผ่านทางออนไลน์ ข้อมูลที่ได้มีความหลากหลายตามลักษณะงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance)



ภาพประกอบ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 10.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

บุญทวรรณ วิงวอนและมนตรี พิริยะกุล (2553) ศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการสำรวจพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 195 คนในจังหวัดลำปาง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน ส่วนงานวิจัยจากต่างประเทศของ Epitropaki & Martin (2013) ที่ใช้ทฤษฎีของการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางสังคมได้อธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อกลยุทธ์การปรับตัวของพนักงาน ศึกษาการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก การรับรู้และการสนับสนุนจากองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Sahin et al. (2014) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการทำงาน บทบาทของผู้บริหารและปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อต้นทุนทางจิตวิทยาและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยศึกษาผลกระทบของการมีส่วนร่วมของการผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนขององค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 ตัวแปร คือ 1) ความเป็นปัจเจกบุคคล (Attention towards Individual) 2) การกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) พบว่า มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร



ภาพประกอบ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

### 10.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

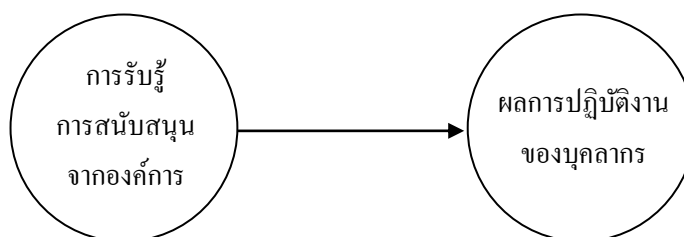
Rhoades & Eisenberger (2002) กล่าวถึงผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทั้งงานที่รับผิดชอบและนอกเหนือไปจากที่ต้องรับผิดชอบ ตามที่ George & Brief (1992) กล่าวถึงการทำงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตน ว่าประกอบด้วย การช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงาน การปกป้ององค์กรจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และการเพิ่มความรู้และทักษะ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ซึ่งต่างไปจากพฤติกรรมที่แสดงออกนอกเหนือบทบาทที่ได้รับตรงที่พนักงานจะมุ่งเน้นไปที่ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและองค์กรในสถานการณ์อย่างเท่าเทียม ผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะช่วยยืนยันความเชื่อของพนักงาน ที่ว่าองค์กรจะให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

Arshadi & Hayavi (2013) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยสำรวจพนักงาน 318 คน จาก National Iranian Dilling Company (NIDC) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cullen et al. (2014) ที่พบว่า การที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนขององค์กรสูงขึ้นจะมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น และต่อมา Hassan & Hassan (2015) สำรวจพนักงานภาคการผลิตในประเทศปากีสถาน 358 คนโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร คือการที่พนักงานรับรู้เกี่ยวกับการที่องค์กรให้คุณค่าของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงาน จะทำให้พนักงานอยากตอบแทนองค์กรด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาให้ดีขึ้น (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)

อีกทั้ง Liao et al. (2009) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน จากการสำรวจพนักงานธนาคาร 91 สาขา รวมถึงงานของ Hekman et al. (2009) ที่สำรวจพนักงานสาธารณสุขเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งพบว่ามี ความสัมพันธ์ทางบวก และ Armeli et al. (1998) ทำการสำรวจเจ้าหน้าที่ตำรวจตระเวนชายแดน พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงานแต่ละคน เนื่องจากเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรบนพื้นฐานทฤษฎีการ แลกเปลี่ยน พนักงานก็จะรู้สึกอยากตอบแทนองค์กร ด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กร (Rhoades & Eisenberger, 2002)

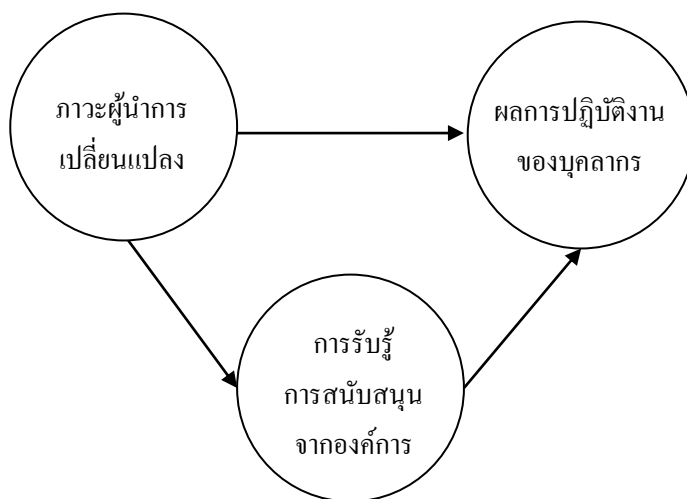
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่สูงขึ้นส่งผลให้การปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่ (In – Role Performance) และงานนอกเหนือจากหน้าที่ (Extra – Role Performance) สูงขึ้น (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al, 2002) โดยพนักงานที่มีระดับการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรสูงจะมีความคิดเห็นและคำแนะนำในการปรับปรุงองค์กรสูงด้วย ซึ่งเป็นการกระทำ โดยไม่หวังผลตอบแทน จากงานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



**ภาพประกอบ 8** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผล การปฏิบัติงานของบุคลากรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตามภาพประกอบ 6 และ 7 ตามลำดับ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม ภาพประกอบ 8 ดังนั้นผู้วิจัยตั้งสมมติฐานตามภาพประกอบ 9 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทในการเป็นตัวแปร คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



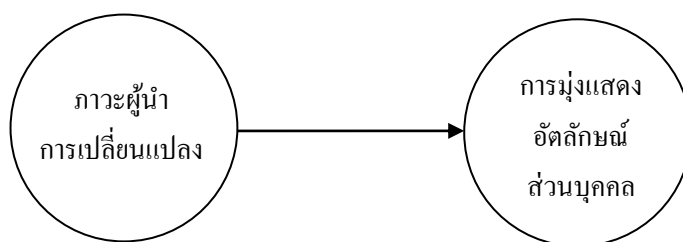
**ภาพประกอบ 9** การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคันกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 10.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

Herman & Chiu (2014) กล่าวถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลถูกสะท้อนผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งสะท้อนผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีมิติการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual Consideration) และมิติการกระตุ้นใช้ปัญญา (Intelligence Stimulation) อยู่ในระดับสูง จะมุ่งเน้นความแตกต่างแต่ละบุคคลในตัวผู้ตาม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรับพฤติกรรมให้อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างของแต่ละบุคคลและความเป็นลักษณะเฉพาะของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้ตามมีการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลได้มาก (Ashforth, et al., 2008) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นตัวทำนายการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้ตาม (Martin & Epitropaki, 2001; Kark et al., 2003) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างอัตลักษณ์ในตัวผู้ตามด้วยการสื่อสารที่มีความชัดเจน (Epitropaki & Martin, 2005)

Kark & Shamir (2002) พบว่า การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่ออัตลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้ตามก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถสื่อสาร และเชื่อมโยงสังกัดกับแห่งตนซึ่งก็คืออัตลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้ตามไปยังพันธกิจขององค์กรหรือของกลุ่มได้ เช่นเดียวกับ Shamir et al. (1993) ที่ศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับเปลี่ยนสังกัดแห่งตนของผู้ตาม และสร้างอัตลักษณ์ส่วนบุคคลในตัวผู้ตามด้วยพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ตามมีผลการ

ปฏิบัติงานที่ดี อีกทั้งผู้ตามจะแสดงอัตลักษณ์อย่างไรขึ้นอยู่กับความเชื่อที่มีต่อผู้นำและนำมาอ้างอิงเป็นของตน (Self - Referential) หรือสร้างนิยามของตนเอง (Self - Defining) (Pratt, 1998) และรวมความเชื่อของสมาชิกในองค์กรเข้าในอัตลักษณ์ของแต่ละคนในองค์กร (Edward, 2005) อัตลักษณ์ส่วนบุคคลจึงอยู่บนพื้นฐานความต้องการที่จะเลียนแบบตัวอย่างที่ดี เช่น การเลียนแบบผู้นำ ดังนั้นการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจะเพิ่มขึ้น เมื่อผู้นำแสดงค่านิยมและคุณลักษณะที่ดีผ่านพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Janssen & Huang, 2008)



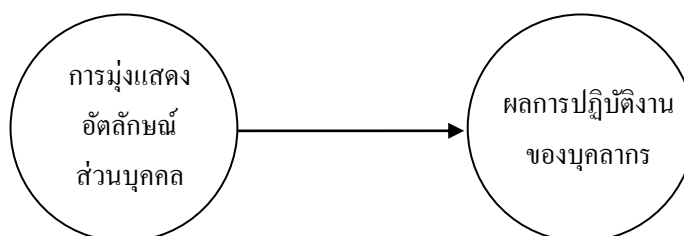
ภาพประกอบ 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

**10.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

งานวิจัยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่พบมากนัก แต่ก็มียานวิจัยของ Herman & Chiu (2014) ที่ศึกษาว่าความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individual Differences) ถูกสะท้อนผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของผู้ตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Behavior) ซึ่งถือว่าเป็นผลการปฏิบัติงาน (Performance Outcome) และงานวิจัยของ Liu et al., (2013) ที่ศึกษาพนักงานชาวจีน 219 คน พบว่า ความภาคภูมิใจแห่งตน (Organization - Based Self - Esteem: OBSE) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน (Task Performance) โดยความภาคภูมิใจแห่งตนเป็นการรับรู้คุณค่าส่วนบุคคล (Self - Perceive Value) เสมือนกับสังกัดแห่งตน (Self - Concept) (Pierce et al, 1989) การที่บุคคลจะมีความภาคภูมิใจแห่งตนสูงต้องมีสังกัดแห่งตนซึ่งมาจากการตั้งสมประสงค์ส่วนบุคคล (Epstein, 1973) สังกัดแห่งตนสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามหน้าที่ และจากผลการศึกษาที่ได้ จึงต้องส่งเสริมให้เกิดสังกัดแห่งตนในตัวพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดการปฏิบัติงานที่ดี (Liu et al., 2013) ซึ่งจากนิยามของ Cheek (1989 cited in Cheek & Briggs, 1982) ที่กล่าวว่า อัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสังกัดแห่งตนและความรู้สึกส่วนตัว จึงสรุปได้ว่า การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

อีกทั้งการศึกษาของ Maarleveld, (2009) ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการสำรวจพนักงาน 101 คน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ (Identity Orientation) กับประเภทของพฤติกรรมการทำงานในฐานะที่เป็น

สมาชิกองค์กร (Citizenship Performance Behavior) ซึ่งพัฒนามาจากการศึกษาของ Coleman & Borman เมื่อ ค.ศ. 2000 และ Brewer & Gardner เมื่อ ค.ศ.1996 พบว่า การมุ่งแสดงอัตลักษณ์สามารถคาดการณ์พฤติกรรมการทำงานในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์กรได้ โดยการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity Orientation) มีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์กรที่มุ่งเน้นงาน (Job/Task Citizenship Performance Behavior) ซึ่งเป็นหนึ่งในมิติของพฤติกรรมการทำงานในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์กร โดยพฤติกรรมการทำงานในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์กรที่มุ่งเน้นงานเป็นการแสดงออกถึงการที่บุคคลมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานของตนเอง มีผลโดยตรงต่องานในองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ต้องมีความสำนึกรับผิดชอบในการทำงาน และความกระตือรือร้นและความพยายามเป็นพิเศษอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้งานที่ตัวเองรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมการทำงานในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์กรที่มุ่งเน้นงานมาจากแนวคิดผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) และเป็นไปได้ยากที่จำแนกเชิงประจักษ์พฤติกรรมการทำงานในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์กรออกจากผลการปฏิบัติงาน (Motowidlo, 2000) ดังนั้น การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลจึงมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากบุคคลที่มีการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลอย่างชัดเจน จะมีแรงจูงใจที่ผลักดันให้เกิดการมุ่งเน้นในงานที่บุคคลรับผิดชอบ

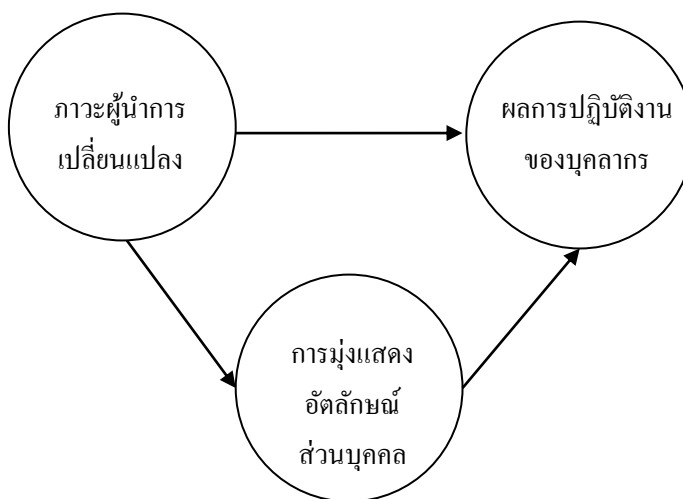


**ภาพประกอบ 11** การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลตามภาพประกอบ 6 และ 10 ตามลำดับ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภาพประกอบ 11 ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานตามภาพประกอบ 12 ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

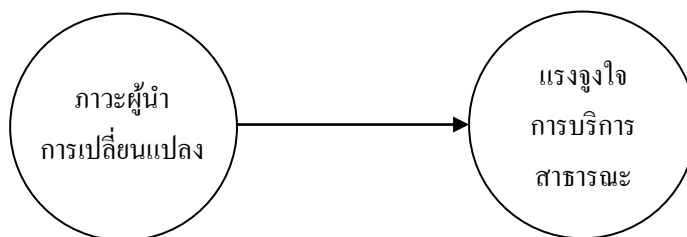




**ภาพประกอบ 12** การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 10.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

Park & Rainey (2008) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจการบริการสาธารณะ และตัวแปรผลลัพธ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน คุณภาพของงาน และการลาออกของพนักงาน โดยสำรวจพนักงานในหน่วยงานภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ สอดคล้องกับงานของ Ritz (2009) ที่ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐบาลกลางประเทศสวีเดนแลนด์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะในมิติความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ และความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถขับเคลื่อนแรงจูงใจการบริการสาธารณะในระดับบุคคลและองค์กรได้ ซึ่งผู้นำจะต้องดำเนินการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับแนวคิดแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะแก่ผู้ตาม กำหนดเป้าหมายของบริการสาธารณะที่สำคัญ มีการสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กรและสร้างโครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม รวมถึงเป็นต้นแบบที่ดีของผู้ตามในการมีพฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Paarlberg & Lavigna, 2010)

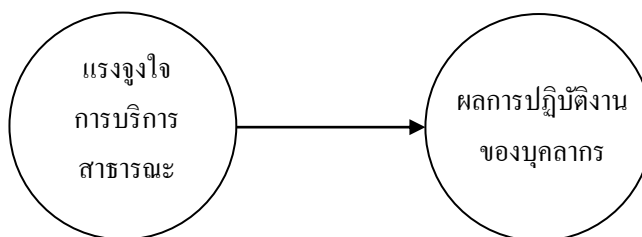


ภาพประกอบ 13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

### 10.7 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการบริการสาธารณะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

Kim (2005) ได้ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับบุคคลในประเทศเกาหลีใต้ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทำการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะในภาพรวม และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรจากการรับรู้ของพนักงานในองค์กรและจากการรับรู้ของลูกค้าในประเด็นเกี่ยวกับการรับรู้ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Xiaohua (2008) ที่ศึกษาปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในประเทศจีน พบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

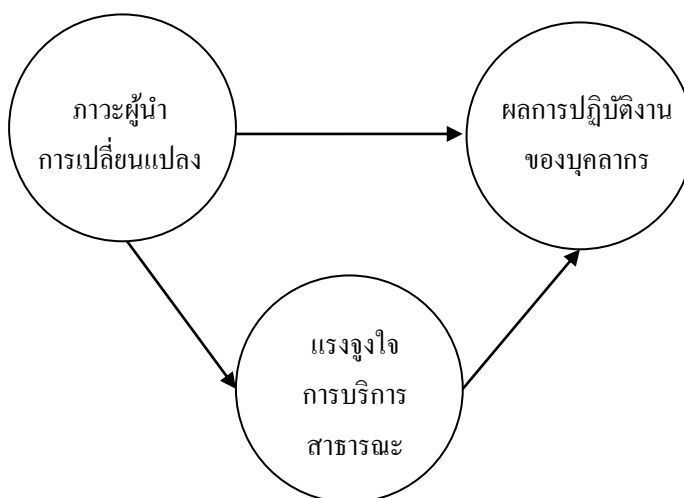
ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะในประเทศตะวันตกก็สอดคล้องกับงานในเอเชีย เช่น งานวิจัยของ Ritz (2009) ศึกษาแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในหน่วยงานรัฐบาลกลางประเทศสวีเดน โดยผลการปฏิบัติงานขององค์กรมาจากประสิทธิภาพภายในองค์กร พบว่า มิตินิยมทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ของแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพภายใน สอดคล้องกับงานของ Leisink & Steijn (2009) ที่ศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยให้พนักงานประเมินตนเองเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า มิตินิยมทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง คือ มิตินิยมทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ และพบว่า โอกาสในการแสดงถึงทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ (Opportunity to Exercise Commitment to the Public Interest) มีผลทำให้ความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ของพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งก็คือหากพนักงานมีโอกาสนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์มีผลทำให้ความทุ่มเทสาธารณะประโยชน์ของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



ภาพประกอบ 14 แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและแรงจูงใจการบริการสาธารณะตามภาพประกอบ 6 และ 13 ตามลำดับ และแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภาพประกอบ 14 ดังนั้นผู้วิจัยตั้งสมมติฐานตามภาพประกอบ 15 ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



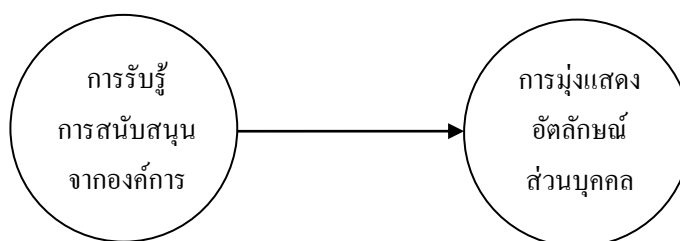
ภาพประกอบ 15 แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 10.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

Eisenberger et al. (2002) กล่าวถึงการรับรู้เกี่ยวกับสถานะตนเองในองค์กรของผู้ปฏิบัติงานถูกกำหนดอยู่ในการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสถานะภาพขององค์กร ซึ่งการที่บุคคลในองค์กรรับรู้ว่าสถานะตนเองอยู่ตรงไหนขององค์กร รู้ถึงความแตกต่างในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน

และการรับรู้ความมีชื่อเสียงขององค์กรจะมีผลต่อการแสดงอัตลักษณ์ ดังนั้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Tyler & Blader, 2003)

นอกจากนี้ Sluss, Klimchak, & Holmes, (2008) พบว่า การเป็นสมาชิกขององค์กรช่วยเพิ่มความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคลหรือสังกัดกับแห่งตน ซึ่งสังกัดกับแห่งตนผูกอยู่กับองค์กร การลาออกเนื่องจากขาดการสนับสนุนจากองค์กรจึงส่งผลต่อสังกัดกับแห่งตน เพราะบุคคลต้องการความมั่นคง (Van Kinppenberg, Van Dick, & Tavares, 2007) รวมไปถึงการรับรู้การเคารพภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจที่จะบรรลุและรักษาความเป็นอัตลักษณ์ส่วนบุคคลด้วย (Fuller et al., 2006) ดังนั้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

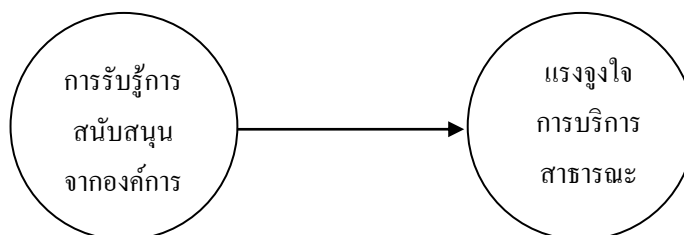


ภาพประกอบ 16 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

### 10.9 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ พบว่า มีนักวิชาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจการบริการสาธารณะค่อนข้างน้อย Giauque, Anderfuhren - Biget, & Varone (2013) ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แรงจูงใจการบริการสาธารณะและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กร โดยสำรวจพนักงานในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ จำนวน 3,131 คน ความยุติธรรม (Fairness) การให้คุณค่างาน (Job Enrichment) การประเมินบุคลากร (Individual Appraisal) และการพัฒนาบุคลากร (Professional Development) ทั้งหมดคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice) ซึ่งเป็นสิ่งที่พยากรณ์การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและเป็นสาเหตุของแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงานในองค์กร โดยผลการศึกษาเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่

บนพื้นฐานของความยุติธรรมและการสนับสนุนจากองค์กร (การให้คุณค่างาน การประเมินบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร) จะส่งผลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงานในองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้น (Cerase & Farinella, 2006; Bright, 2008; Wright & Pandey, 2008) ดังนั้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะและการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร



ภาพประกอบ 17 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

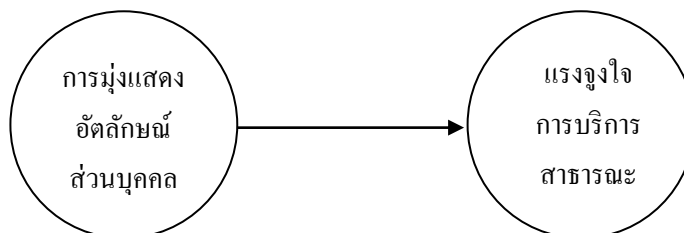
#### 10.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

ฉันเป็นใคร? ฉันมีความเกี่ยวข้องกับอะไร? ฉันอยู่ตรงไหนของกลุ่มในสังคม? อะไรคือสิ่งสำคัญสำหรับฉัน? ฉันจะทำอะไรในชีวิตของฉัน? สิ่งเหล่านี้คือคำถามที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ (Eccles, 2009) โดยแต่ละคนมีอัตลักษณ์ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ การปฏิสัมพันธ์กับระดับผู้คนและตัวสถาบัน (Deci & Ryan, 2004) ซึ่งอัตลักษณ์ส่วนบุคคลทำให้เกิดแรงจูงใจ (Eccles, 2009) แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมในแต่ละบุคคล อัตลักษณ์จึงเชื่อมโยงกับแรงจูงใจและพฤติกรรม (Perry, 2000; Deci & Ryan, 2004)

Coursey, Yang, & Pandey (2012) ตรวจสอบวิธีการเกิดขึ้นของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ซึ่งเห็นได้ว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นผลที่มาจากการทำงานกับตนเอง (Self-Regulation) และอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity) ซึ่งแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ถูกทำให้เกิดขึ้นโดยการรับรู้ขององค์กรเกี่ยวกับอัตลักษณ์และค่านิยมของแต่ละบุคคลในองค์กร ขณะที่ Meyer et al., (2014) พบว่า ผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่มีการแสดงอัตลักษณ์ในการทำงานจะมีแรงจูงใจการบริการสาธารณะสูง เนื่องจากมีอัตลักษณ์ส่วนบุคคลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายของบุคคล และแรงจูงใจที่กระตุ้นให้เกิดการกระทำเพื่อสาธารณะมาจากความรู้สึกและอัตลักษณ์ของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งค่านิยมการให้บริการสาธารณะถูกทำให้เกิดขึ้นจากอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Vandenabeele, 2007) สอดคล้องกับการศึกษาของ Park & Word (2012) ที่ว่าแรงจูงใจของ

พนักงานองค์การภาครัฐซึ่งเป็นองค์กร ไม่แสวงหาผลกำไร ได้รับอิทธิพลจากประเภทของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมการบริการสาธารณะ

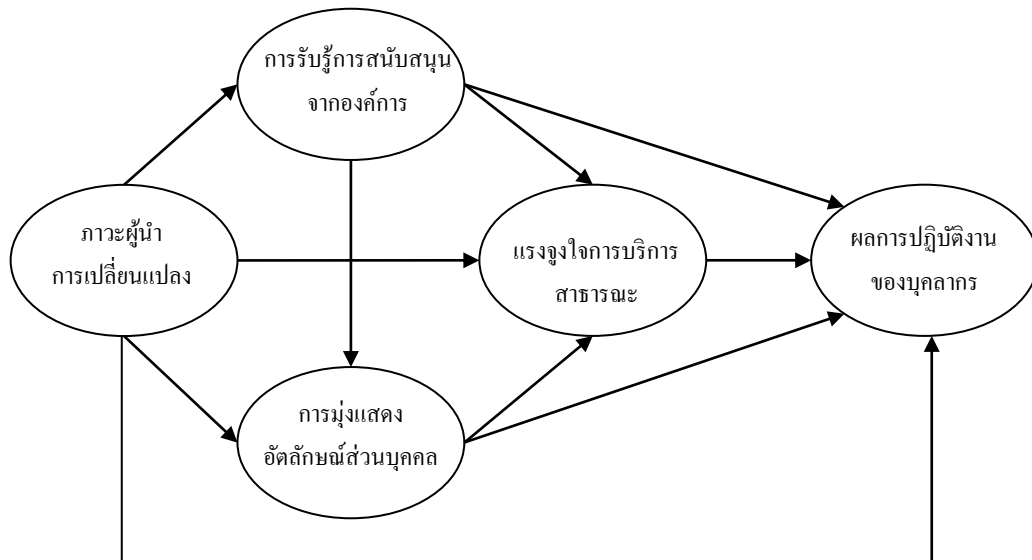
อัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่กำหนดและมีความรู้สึกร่วมกัน (Cheek, 1989 cited in Cheek & Briggs, 1982) สิ่งนี้ของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อการแสดงออกและการทำงาน (Perry, 2000) และมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับแรงจูงใจและมีผลต่อการสร้างกรอบความคิดของแรงจูงใจการบริการสาธารณะในแต่ละบุคคล (Brewer et al., 2000) ความสัมพันธ์ของค่านิยมมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจ จึงเป็นแรงจูงใจภายในในการทำงาน อย่างไรก็ตามก็ขึ้นกับการมุมมองของแต่ละคนด้วย หากพนักงานองค์การภาครัฐมีความคิดความรู้สึกส่วนตัวที่รับรู้ว่าประชาชนเป็นผู้เสียภาษีซึ่งเป็นเงินเดือนของพวกเขา แล้วเขาก็ต้องทำงานเพื่อตอบแทนประชาชน โดยการตระหนักในเรื่องนี้มาจากความคิดความเชื่อจากสิ่งที่กำหนดแล้ว ไม่ว่าจะมาจากการชี้นำขององค์กรหรือมาจากความคิดของตนเองก็ตาม จะทำให้พนักงานภาครัฐมีแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่สูง (Shamir, 1991) ซึ่งค่านิยมมาจากสิ่งที่กำหนดและเป็นคุณลักษณะเชิงอัตลักษณ์ของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ



ภาพประกอบ 18 การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ตามภาพประกอบ 6, 7, 10 และ 13 ตามลำดับ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะตามภาพประกอบ 8, 16 และ 17 ตามลำดับ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ตามภาพประกอบ 11 และ 18 ตามลำดับ แรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภาพประกอบ 14 ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานตามภาพประกอบ 19 ดังนี้

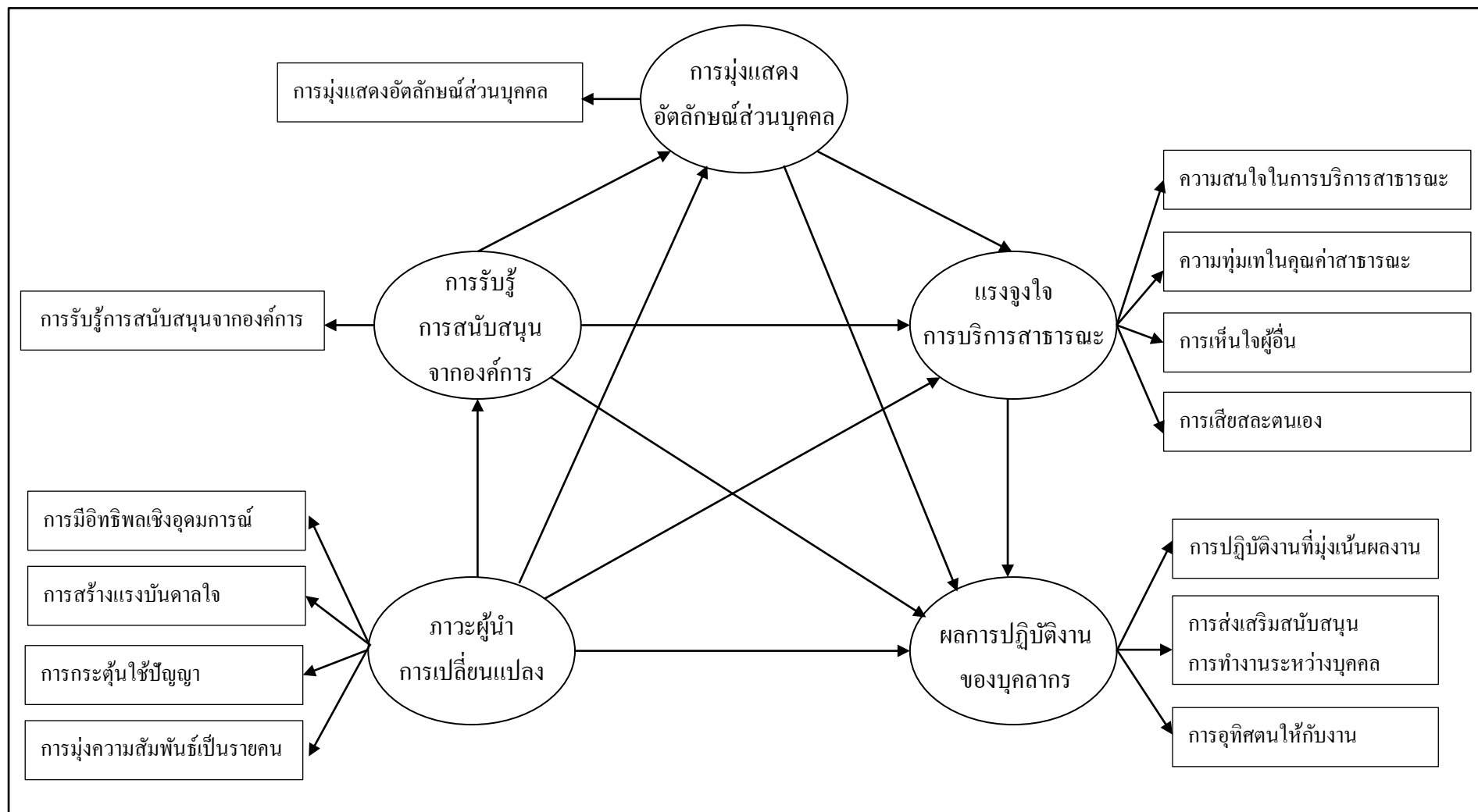
สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



**ภาพประกอบ 19** แรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 11.กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Exchange) มาสร้างกรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจโมเดลที่สร้างขึ้น รวมทั้งอาศัยผลการวิจัยที่มีมาก่อนหน้านี้สนับสนุนความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ในขณะที่เดียวกันผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎีของตัวแปรแต่ละตัวเพื่อความเข้าใจในความหมาย แนวคิดต่าง ๆ และองค์ประกอบ เพื่อให้สามารถสร้างเครื่องมือได้อย่างถูกต้อง จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบคิดการวิจัยในรูปแบบของโมเดลเชิงสมมติฐานในรูปแบบโมเดลสมการโครงสร้าง ดังนี้



ภาพประกอบ 20 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการ สาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีหัวข้อในการดำเนินการวิจัย คือ

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆที่ใช้

#### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย 263 องค์กร จำนวน 13,484 คน (กรมส่งเสริมการปกครอง ส่วนท้องถิ่น, 2559)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย 203 คน จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย 203 องค์กร โดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่ง ใช้วิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (Without Replacement) มีขั้นตอนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดล สมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดโดยใช้เกณฑ์ขั้นต่ำ โดยทั่วไปขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างอยู่ในช่วง 200 – 400 ตัวอย่าง (Loehlin, 2004; Kelloway, 2014) ถ้าขนาดตัวอย่างน้อยกว่า 200 ตัวอย่าง จะทำให้ค่าที่ได้ จากการประมาณพารามิเตอร์ขาดความแม่นยำ (Siddiqui, 2013: 286) และไม่มีอำนาจในการ ทดสอบ (Marsh, Balla, & MacDonald, 1988: 245 - 258) ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

เป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย จำนวน 203 คน ซึ่งเพียงพอต่อความแม่นยำในการประมาณพารามิเตอร์ (Hair et al., 2010) เนื่องจากการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยใช้หน่วยสุ่มเป็นองค์กร ใช้ตัวอย่างองค์กรละ 1 คน จึงทำให้มีขนาดตัวอย่าง 203 คน

2. กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยจำนวน 203 คนจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยจำนวน 203 องค์กร จากทั้งหมด 263 องค์กร โดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งใช้วิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืน (Without Replacement) เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์กรตัวอย่าง แล้วให้องค์กรเป็นผู้เลือกบุคลากรในองค์กร 1 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่บริการประชาชนเป็นประจำ

## 2. แบบแผนการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ออกแบบเพื่อตรวจสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดง อัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ทบทวนเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัย บทความทางวิชาการและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 3. เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Method) เพื่อตรวจสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาทบทวนตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งต่างประเทศและในประเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

3. นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร กำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา

4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งวัดการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 3 มิติ รวมทั้งสิ้น 19 ข้อคำถาม ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance) 6 ข้อคำถาม โดยศึกษาข้อคำถามจากงานวิจัยของ Kahya (2009) และนัทที ขจรกิตติยา (2555) 2) การส่งเสริมการสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation) 6 ข้อคำถาม 3) การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication) 7 ข้อคำถาม โดยศึกษาข้อคำถามจากงานวิจัยของ Stone - Romero, Alvarez, & Thompson (2009) และนัทที ขจรกิตติยา (2555) ใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด” ดังนี้

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

ตัวอย่าง แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดอ่านแต่ละรายการอย่างระมัดระวังและพิจารณา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance)</b>						
0	ข้าพเจ้ามุ่งมั่นปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
00	ข้าพเจ้าสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะจากแนวคิด Kim et al. (2013) ด้วยข้อคำถาม 16 ข้อ แบ่งการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็น 4 มิติ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service) 4 ข้อคำถาม 2) การทุ่มเทเพื่อคุณค่าสาธารณะ (Commitment to the Public Value) 4 ข้อคำถาม 3) ความเห็นใจ (Compassion) 4 ข้อคำถาม 4) การเสียสละ (Self - Sacrifice) 4 ข้อคำถาม ใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด” ดังนี้

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

ตัวอย่าง แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

คำชี้แจง โปรดอ่านแต่ละข้อความอย่างระมัดระวัง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service)</b>						
0	ข้าพเจ้าชื่นชมคนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จะพัฒนาชุมชน					
00	การสนับสนุนกิจกรรมที่แก้ไขปัญหาสังคมเป็นสิ่งสำคัญ					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลที่เรียกว่า Aspects of Identity Questionnaire - IV หรือเรียกสั้น ๆ ว่า AIQ – IV จากแนวคิดของ Cheek, Smith, & Tropp (2002) โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับวัดความสำคัญในการแสดงตัวตน จาก “ไม่สำคัญ” ถึง “สำคัญอย่างมาก” ดังนี้

- 5 หมายถึง สำคัญมากที่สุดสำหรับข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 4 หมายถึง สำคัญมากสำหรับข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 3 หมายถึง สำคัญปานกลางสำหรับข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 2 หมายถึง สำคัญเล็กน้อยสำหรับข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 1 หมายถึง ไม่สำคัญสำหรับข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน

ตัวอย่าง แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดอ่านแต่ละข้อความอย่างระมัดระวัง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ค่านิยมส่วนบุคคลและมาตรฐานทางศีลธรรมของข้าพเจ้า					
00	ความใฝ่ฝันและจินตนาการของข้าพเจ้า					

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ใช้แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจากแนวคิดของ Eisenberger et al. (2002) ที่เรียกว่า The Survey of Perceived Organizational Support หรือเรียกสั้น ๆ ว่า SPOS เป็นฉบับย่อมีข้อคำถาม 8 ข้อ วัดเกี่ยวกับการตัดสินใจประเมินของพนักงานต่อการสนับสนุนจากองค์กร และข้อความที่เกี่ยวกับการกระทำขององค์กรที่มีผลกระทบต่อพนักงาน มีทั้งข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ ใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ คือ “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง “เห็นด้วยมากที่สุด” ดังนี้

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

ตัวอย่าง แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านแต่ละข้อความอย่างระมัดระวัง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น						
		7	6	5	4	3	2	1
0	องค์กรมีค่านิยมที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของข้าพเจ้า							
00	องค์กรไม่ชื่นชมความพยายามมากเป็นพิเศษในการทำงานของข้าพเจ้า							

**ตอนที่ 5** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1993) โดยแบบวัด Multifactor Leadership Questionnaire หรือเรียกสั้น ๆ ว่า MLQ มีองค์ประกอบ 4 มิติ 20 ข้อคำถาม คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) มิติละ 5 ข้อคำถาม โดยได้ศึกษาข้อคำถามมาจาก สฎายุ ธีระวิชิตระกุล (2549: 215) อริสา สำรอง (2553: 176 - 177) และนุรลี หมัดปลอด (2555: 233 - 234) ใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด” ดังนี้

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

ตัวอย่าง แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดอ่านแต่ละข้อความอย่างระมัดระวัง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)</b>						
0	ผู้บริหารของข้าพเจ้าเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจ					
00	ผู้บริหารของข้าพเจ้ามีความสามารถและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล					



ผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือดังนี้

1. ตรวจสอบ แก้ไข รวมถึงปรับปรุงแบบสอบถามตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา

2. การตรวจสอบ แก้ไข รวมถึงการปรับปรุงแบบสอบถามตามความเห็นชอบของ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่านเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) รวมถึงหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI)

ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ 4 ระดับ

- 1 เมื่อเห็นว่าข้อความ ไม่สอดคล้อง
- 2 เมื่อเห็นว่าข้อความ สอดคล้องน้อย
- 3 เมื่อเห็นว่าข้อความ สอดคล้องค่อนข้างมาก
- 4 เมื่อเห็นว่าข้อความ สอดคล้องมาก

ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity: I - CVI) การหาผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากเป็นเรื่องยาก ซึ่งปกติจะมีประมาณ 3 - 5 คน ผู้เชี่ยวชาญต่ำสุด จำนวน 3 คน ข้อคำถามควรได้รับการประเมินว่ามีความสอดคล้องเป็นความเห็น 2 ใน 3 คน ดังนั้นค่าที่ได้มีค่าเท่ากับ  $2/3 = 0.67$  จึงเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Acceptable) และเกณฑ์นี้ควรจะเป็นเกณฑ์ต่ำสุดสำหรับค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง เชิงเนื้อหาทุกข้อ และระดับดี (Good) เมื่อมีค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป และดีเยี่ยม (Excellent) เมื่อมีค่า 1.00 (อิสรรัฐ รินไรสง, 2555; Polit, Beck, & Owen, 2007) และค่า S - CVI เป็นการประเมินดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับหรือรายด้าน โดยวิธีการคำนวณค่า S - CVI อันประกอบด้วย 2 ลักษณะคือ S - CVI/UA และ S - CVI/Ave ซึ่งควรมีค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป (Lynn, 1986; Polit, Beck, & Owen, 2007)

ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ตอน มีค่าดังนี้

แบบสอบถามด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (CVI) มีค่า 0.67 – 1.00 ส่วนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งหมด (S - CVI/Ave) มีค่า 0.98 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S - CVI/UA) มีค่า 0.95

แบบสอบถามด้านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (CVI) มีค่า 0.67 – 1.00 ส่วนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งหมด (S - CVI/Ave) มีค่า 0.96 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S - CVI/UA) มีค่า 0.87

แบบสอบถามด้านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (CVI) มีค่า 0.67 – 1.00 ส่วนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งหมด (S - CVI/Ave) มีค่า 0.97 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI/UA) มีค่า 0.90

แบบสอบถามด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (CVI) มีค่า 1.00 ส่วนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งหมด (S - CVI/Ave) มีค่า 1.00 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI/UA) มีค่า 1.00

แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (CVD) มีค่า 0.67 – 1.00 ส่วนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งหมด (S - CVI/Ave) มีค่า 0.97 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI/UA) มีค่า 0.90

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุง แก้ไขให้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่มาจากประชากร 30 คน แล้วนำมาตรวจสอบหาความเชื่อมั่นแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Coefficient of Alpha) (Cronbach, 1957) ซึ่งจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (George & Mallery, 2003) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบบสอบถามด้านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ แบบสอบถามด้านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล แบบสอบถามด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.918, 0.936, 0.867, 0.706 และ 0.970 ตามลำดับ

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไข ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางบัณฑิตวิทยาลัยถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการสุ่มเป็นตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าวให้กรอกข้อมูล เมื่อกรอกข้อมูลเสร็จแล้วผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ให้ส่งคืนมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าติดแสตมป์ที่جاه้าซองถึงผู้วิจัยเพื่อส่งกลับ กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบแบบสอบถามแล้วส่งคืนผู้วิจัย ประมาณ 2 สัปดาห์ เนื่องจากการรวบรวมข้อมูลจะมีอัตราการตอบกลับไม่ครบทั้งหมด เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างขึ้นค่าตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกองค์กรจำนวน 263 องค์กร

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ก็ทำการนับจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา ยังไม่ได้รับกลับคืน จะมีการประสานไปยังหน่วยงานเพื่อขอความอนุเคราะห์อีกครั้ง หรือมีการเก็บเพิ่มเติมโดยการสุ่มใหม่เท่ากับจำนวนที่เหลืออยู่ เมื่อได้รับแบบสอบถามครบตามจำนวนแล้วผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ รวมถึงโปรแกรมสถิติประยุกต์ โดยดำเนินการขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อบรรยายลักษณะของตัวแปรแต่ละตัว ดังนี้ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาตัวแปรดังกล่าวใช้สถิติ หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

5.1.2 เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานข้างต้น จากนั้นวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อแสดงระดับความสัมพันธ์และได้เมตริกสหสัมพันธ์ และนำข้อมูลไปตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล

5.1.3 วิเคราะห์และตรวจสอบหาความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

5.2.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

5.2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล เพื่อหาความกลมกลืนระหว่างโมเดลระหว่างสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยวิธีไลค์ลิวที่สุดสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่

แพร่หลายมากที่สุด ใช้สถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยค่าสถิติ ดังนี้

1) ค่าสถิติไค - สแควร์ (Chi-Square Statistic:  $\chi^2$ ) เป็นค่าสถิติใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งการคำนวณค่าสถิติไค - สแควร์ จะคำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าฟังก์ชันความกลมกลืน หากค่าสถิติไค - สแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลสมการ โครงสร้างไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ในตรงกันข้าม หากค่าสถิติไค - สแควร์มีค่าต่ำมาก มีค่าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลสมการ โครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการพิจารณาความกลมกลืนค่าไค - สแควร์ ไม่ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ถ้าพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติผู้วิจัยจะพิจารณาจากค่าอัตราส่วนไค - สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio) โดยเป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค - สแควร์ต่อค่าองศาอิสระจะต้องมีค่าไม่เกิน 3 ( $\chi^2/df < 3$ ) (Carmines & McIver, 1983: 51-102)

2) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) โดยค่า CFI ถูกเสนอโดย Bentler (1990: 238 - 246) ค่า CFI เป็นที่ทราบอีกชื่อว่าเป็นดัชนีความกลืนเชิงเปรียบเทียบของ Bentler (The Bentler Comparative Fit Index) โดยดัชนี CFI จะไม่ค่อยไวต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Fan, Thompson, & Wang, 1999: 56 - 83) แต่การใช้ CFI จะไม่ค่อยมีประสิทธิผล ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าต่ำ เนื่องจากความแปรปรวนระหว่างตัวแปรมีค่าต่ำ (Raykov, 2000: 431 - 441, 2005: 120 - 129) ค่า CFI ในการศึกษาค้างนี้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010: 672)

3) รากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standard Root Mean Squared Residual: SRMR) โมเดลจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อค่าดัชนี SRMR ยิงเข้าใกล้ศูนย์ หากค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hu & Bentler, 1999: 1 - 55 ; Browne & Cudeck, 1993: 445 - 455 )

4) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square of Error Approximation: RMSEA) หากมีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี หากมีค่าอยู่ระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมเหตุสมผล หากมีค่าอยู่ระหว่าง 0.08 ถึง 0.10 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ยอมรับได้ ถ้ามีค่ามากกว่า 0.10 ขึ้นไป โมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000: 85; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996: 130 - 149)

5) Tucker Lewis Index (TLI) หากมีค่า 0.90 ขึ้นไป ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ถ้าค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนในระดับดี (Hu & Bentler, 1995: 76 – 99)

จากค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 สถิติตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดระดับความกลมกลืน		เกณฑ์
1	ไค - สแควร์ (Chi - Square Statistic: $\chi^2$ )	$p > 0.05$
2	อัตราส่วนไค - สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - Square Ratio: $\chi^2/df$ )	$< 3.00$
3	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	$\geq 0.90$
4	รากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standard Root Mean Squared Residual: SRMR)	$< .08$
5	ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square of Error Approximation: RMSEA)	$< 0.08$
6	Tucker Lewis Index	$> 0.90$

5.2.3 การทดสอบตัวแปรคั่นกลาง (Testing Mediation) ในการทดสอบตัวแปรคั่นกลางผู้วิจัยทดสอบตัวแปรคั่นกลางโดยใช้แนวคิดของ Baron & Kenney ซึ่งแสดงขั้นตอนการทดสอบที่อาศัยพื้นฐานแนวคิดการวิเคราะห์หัดถอยทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่คู่ (ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม  $X \rightarrow Y$ ), ตัวแปรอิสระกับตัวแปรคั่นกลาง ( $X \rightarrow M$ ) และตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตาม ( $M \rightarrow Y$ ) แต่ในการสรุปผลการทดสอบตัวแปรคั่นกลางโดยอาศัยโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยยึดตามแนวทางของ Iacobucci, Saldanha & Deng (2007 อ้างถึงใน อิศรัญฐ์ รินไชสง และคณะ ไตรจันทร์, 2559) โดยมีขั้นตอนการทดสอบและสรุปผลดังนี้

1) ทดสอบตัวแปรคั่นกลางโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเป็นการทดสอบอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) พร้อมกัน ผลการทดสอบจะมีตัวแปรคั่นกลางเมื่อ  $X \rightarrow M$ ,  $M \rightarrow Y$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ถ้าพบว่าความสัมพันธ์อย่างหนึ่งอย่างใดไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าไม่มีตัวแปรคั่นกลาง ผู้วิจัยจะหยุดทดสอบ และทำการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2) ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลโดยอ้อม โดยพิจารณาค่า  $Z$  เทียบกับอิทธิพลทางตรง โดยสามารถสรุปได้ 3 แนวทาง คือ

2.1) ถ้า  $Z$  มีนัยสำคัญทางสถิติ (อิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติ) และ  $X \rightarrow Y$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์

2.2) ถ้า  $Z$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ  $X \rightarrow Y$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่  $X \rightarrow M$ ,  $M \rightarrow X$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน

2.3) ถ้าทั้ง  $Z$  และ  $X \rightarrow Y$  มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน

3) รายงานผลการทดสอบการเป็นตัวแปรคั่นกลาง

3.1) ผลการทดสอบเป็นไปได้ 3 แนวทาง คือ ไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลาง เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน และเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์

3.2) หาค่าสัดส่วนของตัวแปรคั่นกลาง (ในความแปรปรวนของ  $Y$  ที่อธิบายโดย  $X$ ) โดยหาได้จากค่าอิทธิพลทางอ้อมหารด้วยอิทธิพลโดยรวม (Indirect/Total Effect)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน โดยประกอบด้วย

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา
3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้
4. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด
5. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืน โมเดลสมการ โครงสร้าง
6. ผลการวิเคราะห์บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 1.1 สัญลักษณ์ตัวแปร

JP	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
TK	หมายถึง	การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน
IF	หมายถึง	การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล
JD	หมายถึง	การอุทิศตนให้กับงาน
PSM	หมายถึง	แรงจูงใจการบริการสาธารณะ
APS	หมายถึง	ความสนใจในการบริการสาธารณะ
CPV	หมายถึง	ความทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะ
COM	หมายถึง	ความเห็นใจ
SS	หมายถึง	ความเสียสละ
PID	หมายถึง	การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล
POS	หมายถึง	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
TFL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
II	หมายถึง	การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

IM	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
IS	หมายถึง	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
IC	หมายถึง	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

## 1.2 สัญลักษณ์ทางสถิติ



$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Statistic	หมายถึง	ค่าสถิติที่ได้จากตัวอย่าง
Skewness	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง
Minimum	หมายถึง	ค่าสูงสุด
Maximum	หมายถึง	ค่าต่ำสุด
t - value	หมายถึง	ค่าสถิติที
w	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากคะแนนดิบ
W	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากคะแนนมาตรฐาน
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
r	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปร
$R^2$	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง
e	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Error) ตัวแปรสังเกตได้
CR	หมายถึง	ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง
AVE	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้
Z	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบซี
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย/ค่าอิทธิพลคะแนนไม่มาตรฐาน
$\beta$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย/ค่าอิทธิพลคะแนนมาตรฐาน
$\chi^2$	หมายถึง	ค่าสถิติไค - สแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
$\chi^2/df$	หมายถึง	อัตราส่วนไค - สแควร์สัมพันธ์
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดความคลาดเคลื่อนประเภทที่ 1

(ระดับนัยทางสถิติ)



CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (สอดคล้องเปรียบเทียบ)
RMSEA	หมายถึง	ค่าประมาณความคาดเคลื่อนรากกำลังสองเฉลี่ย
SRMR	หมายถึง	รากที่สองของส่วนเหลือเฉลี่ยมาตรฐาน
TLI	หมายถึง	Tucker Lewis Index
***	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
**	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 1.3 สัญลักษณ์โมเดล

	หมายถึง	ตัวแปรแฝง (Latent Variables)
	หมายถึง	เส้นทางส่งผลกระทบระหว่างตัวแปร ตัวแปรปลายลูกศรส่งผลกระทบต่อตัวแปรหัวลูกศร

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา

### 2.1 ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปร

#### 2.1.1 ค่าสถิติทดสอบการแจกแจงตัวแปร

การรวบรวมข้อมูลจากแผนการดำเนินงาน 263 ชุด ผู้วิจัยได้รับและคืนกลับมา 203 ชุด ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องใช้ตัวอย่างไม่น้อยกว่า 200 ชุด ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) สถิติขั้นสูง โดยสถิติจะมีอำนาจในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย รวมถึงการทดสอบจะมีความแข็งแกร่งก็ต่อเมื่อข้อมูลมีลักษณะเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งในที่นี้ข้อตกลงเบื้องต้นที่ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคือการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) ดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	Mean	S.D.	Maximum	Minimum	Skewness	Kurtosis
TP	4.33	.422	5.00	1.83	-1.101	5.044
IF	4.39	.529	5.00	2.67	-.734	.179
JD	4.17	.491	5.00	2.71	-.283	-.314
APS	4.50	.524	5.00	2.50	-.915	.370
CPV	4.50	.492	5.00	3.00	-.728	-.295
COM	4.53	.503	5.00	3.00	-.861	-.110
SS	4.41	.540	5.00	2.75	-.651	-.150
PID	3.97	.491	5.00	2.60	.123	-.082
POS	4.64	.977	5.00	2.00	.277	.102
II	3.91	.808	5.00	1.00	-.803	.463
IM	3.76	.776	5.00	1.00	-.526	.178
IS	3.79	.808	5.00	1.00	-.539	.288
IC	3.79	.819	5.00	1.00	-.546	.164

จากตาราง 4 ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.39 ส่วนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและการอุทิศตนให้กับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และ 4.17 ตามลำดับ โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าความแตกต่างคะแนนประเมินนั้นไม่มาก ซึ่งการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคลมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดเท่ากับ .529

ด้านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ พบว่า ความเห็นใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.53 ส่วนความสนใจในการบริการสาธารณะและความทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.50 และความเสียสละมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าความแตกต่างคะแนนประเมินนั้นไม่มาก ซึ่งความเสียสละมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดเท่ากับ .540

ด้านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ .491 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าความแตกต่างคะแนนประเมินนั้นไม่มาก

ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ .977 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าความแตกต่างคะแนนประเมินนั้นไม่มาก

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.91 ส่วนการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.79 และการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ในเกณฑ์เหมาะสม มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าความแตกต่างคะแนนประเมินนั้นไม่มาก ซึ่งการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดเท่ากับ .819

ค่าความเบ้ (Skewness) ตัวแปรส่วนใหญ่มีลักษณะเบ้ซ้ายหรือเบ้ลบ (Negative Skewness) ยกเว้นตัวแปรการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีลักษณะเบ้ขวาหรือเบ้บวก ค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง -3.14 ถึง 5.044 ซึ่ง Kline (2011) เห็นว่าค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 และค่าความโด่งไม่เกิน 10 เป็นลักษณะการแจกแจงในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

### 3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โมเดลสมการโครงสร้าง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient: r) เพื่อดูลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โมเดลสมการโครงสร้าง

	TP	IF	JD	APS	CPV	COM	SS	PI	PS	II	IM	IS	IC
TP	1												
IF	.662**	1											
JD	.658**	.685**	1										
APS	.552**	.658**	.546**	1									
CPV	.509**	.633**	.486**	.687**	1								
COM	.469**	.644**	.598**	.671**	.729**	1							
SS	.434**	.558**	.561**	.595**	.578**	.718**	1						
PI	.273**	.304**	.328**	.262**	.245**	.243**	.354**	1					
PS	.155*	.166*	.145*	.116	.151*	.156*	.087	.074	1				
II	.211**	.262**	.259**	.146*	.065	.065	.153*	.262**	.420**	1			
IM	.251**	.257**	.345**	.166*	.141*	.132	.215**	.279**	.437**	.800**	1		
IS	.248**	.300**	.337**	.157*	.156*	.172*	.229**	.361**	.456**	.770**	.842**	1	
IC	.225**	.314**	.318**	.125	.134	.172*	.212**	.301**	.392**	.763**	.811**	.858**	1

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โมเดลสมการโครงสร้าง 13 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 78 คู่ มีค่าเป็นบวกทุกคู่ แสดงถึงความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 ซึ่งตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน แสดงถึงความสัมพันธ์มากที่สุด มีค่าเท่ากับ .858 ( $p < .01$ ) ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจและความทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะแสดงถึงความสัมพันธ์น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ .141 ( $p < .05$ )

#### 4. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนโมเดล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ตาราง 6 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลการวัดตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง

ตัวแปร	W	R <sup>2</sup>	Error Var.	AVE	CR
TP	0.756	0.572	0.428	0.664	0.855
IF	0.871	0.759	0.241		
JD	0.841	0.662	0.338		
APS	0.806	0.649	0.351	0.668	0.889
CPV	0.819	0.670	0.330		
COM	0.876	0.768	0.232		
SS	0.765	0.586	0.414		
POS	1.000	1.000	0.000	1	1
PID	1.000	1.000	0.000	1	1
II	0.847	0.717	0.283	0.808	0.795
IM	0.907	0.822	0.178		
TS	0.933	0.871	0.129		
IC	0.906	0.821	0.179		

ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง JP ระหว่าง 0.756 - 0.812 ถูกอธิบายความแปรปรวนด้วยตัวแปรแฝง (R<sup>2</sup>) อยู่ระหว่าง 0.572 - 0.759 มีค่า AVE = 0.664 และค่า CR = 0.855 ส่วนตัวแปรแฝง PSM มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.765 - 0.876 ถูกอธิบายความแปรปรวนโดยตัวแปรแฝงอยู่ระหว่าง 0.586 - 0.768 มีค่า AVE = 0.668 และค่า CR = 0.889 และตัวแปรแฝง TFL มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.847 - 0.933 ถูกอธิบายความแปรปรวนโดยตัวแปรแฝงอยู่ระหว่าง 0.717 - 0.865 มีค่า AVE = 0.808 และ ค่า CR = 0.795 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Z > 1.96$ ) มีค่า AVE > 0.5 และ CR > 0.7 แสดงว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีความเที่ยงตรงในการวัด (Hair et al., 2010)

##### 5. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนโมเดลสมการโครงสร้าง

ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน ดังภาพตาราง 7 โดยผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 7 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนตามเกณฑ์

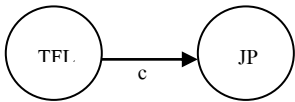
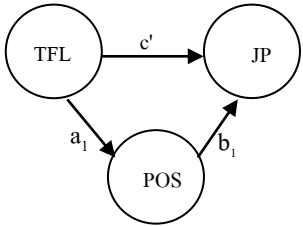
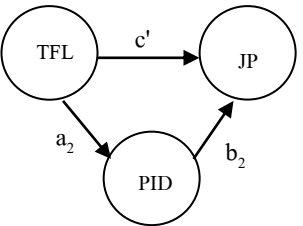
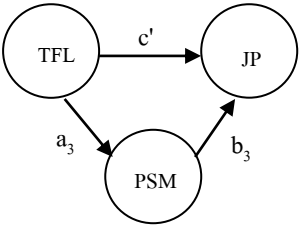
สถิติ	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลการวิเคราะห์
$\chi^2/df$	1.893	< 3	ผ่านเกณฑ์
CFI	0.972	$\geq 0.90$	ผ่านเกณฑ์
SRMR	0.032	< .08	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.066	< .08	ผ่านเกณฑ์
TLI	0.961	> 0.9	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 7 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามการปรับค่าความสัมพันธ์ความคลาดเคลื่อนตามสภาพตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ อันประกอบด้วยสถิติไค - สแควร์ (Chi - Square Statistic :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 107.913 ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $p < .001$ ) เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสถิติอัตราส่วนระหว่างไค - สแควร์กับองศาอิสระหรืออัตราส่วนไค - สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi - square Ratio:  $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.893 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด < 3.00 ส่วนสถิติดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.972 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด  $\geq 0.90$  ส่วนรากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standard Root Mean Squared Residual : SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.032 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด < .08 และค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square of Error Approximation : RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.066 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด < .08 แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่า Tucker Lewis Index (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.961 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด > 0.90 แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 6. ผลการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ผู้วิจัยทดสอบตามแนวคิดของ Hayes (2013) และ Iacobucci et al. (2007) โดยแยกเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่าง TFL กับ JP 2) POS เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ ระหว่าง TFL กับ JP 3) PID เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ ระหว่าง TFL กับ JP 4) PSM เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ ระหว่าง TFL กับ JP 5) POS, PID และ PSM เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ ระหว่าง TFL กับ JP และ 6) PID และ PSM เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ ระหว่าง TFL กับ JP ดังตาราง 8

ตาราง 8 การทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง

โมเดล	Symbol	B	S.E.	Z	P	Fit statistics	
โมเดลที่ 1 	c	0.385	0.068	5.705	0.000	$\chi^2 = 22.207$ ,	
						df = 13,	
							P = 0.323,
							CFI = 0.991,
							TLI = 0.986,
							SRMR = 0.021,
							RMSEA = 0.059
โมเดลที่ 2 	$a_1$	0.4774	0.056	8.927	0.000	$\chi^2 = 26.562$ ,	
	$b_1$	0.009	0.081	0.105	0.917	df = 18,	
	$C'$	0.381	0.079	4.823	0.000	P = 0.087,	
	$a_1 b_1$	0.004	0.039	0.105	0.917	CFI = 0.992,	
	Total	0.385	0.068	5.703	0.000	TLI = 0.988,	
	$C'/\text{total}$	0.9896 = 98.96%					SRMR = 0.020,
	$a_1 b_1/\text{total}$	0.0104 = 1.04%					RMSEA = 0.048
โมเดลที่ 3 	$a_2$	0.342	0.064	5.358	0.000	$\chi^2 = 27.378$ ,	
	$b_2$	0.271	0.071	3.812	0.000	df = 18,	
	$C'$	0.293	0.073	4.029	0.000	p = 0.07,	
	$a_2 b_2$	0.093	0.030	3.111	0.002	CFI = 0.992,	
	Total	0.386	0.067	5.713	0.000	TLI = 987,	
	$C' \text{ Total}$	0.7590 = 75.9%					SRMR = 0.021,
	$a_2 b_2/\text{Total}$	0.2410 = 24.1%					RMSEA = 0.051
โมเดลที่ 4 	$a_3$	0.027	0.073	2.820	0.005	$\chi^2 = 86.447$ ,	
	$b_3$	0.794	0.037	21.377	0.000	Df = 41,	
	$C'$	0.218	0.052	4.201	0.000	p = 0.000,	
	$a_3 b_3$	0.164	0.057	2.861	0.004	CFI = 0.974,	
	Total	0.382	0.067	5.669	0.000	TLI = 0.064,	
	$C'/\text{Total}$	0.5707 = 57.07%					SRMR = 0.033,
	$a_3 b_3/\text{Total}$	0.4293 = 42.93%					RMSEA = 0.074

โมเดล	Symbol	B	S.E.	Z	P	Fit statistics	
<b>โมเดลที่ 5</b> 	$a_1$	0.475	0.056	8.431	0.000	$\chi^2 = 107.913,$	
	$b_1$	-0.049	0.056	-0.876	0.381	df = 57,	
	$a_1 b_1$	-0.023	0.027	-0.869	0.385	p = 0.001,	
	$a_2$	0.397	0.073	5.445	0.000	CFI = 0.972,	
	$b_2$	0.039	0.055	0.710	0.478	TLI = 0.961,	
	$a_2 b_2$	0.016	0.022	0.706	0.480	SRMR = 0.032,	
	$a_3$	0.050	0.088	0.568	0.570	RMSEA = 0.066	
	$b_3$	0.787	0.041	19.036	0.000		
	$a_3 b_3$	0.039	0.096	0.570	0.520		
	$d_{21}$	-0.115	0.075	-1.524	0.128		
	$d_{32}$	0.297	0.092	4.102	0.000		
	$d_{31}$	0.116	0.080	1.446	0.148		
	$C'$	0.230	0.062	3.719	0.000		
	$a_1 d_{21} b_2$	0.002	0.003	-0.643	0.520		
	$a_1 d_{31} b_3$	0.043	0.031	1.407	0.159		
	$a_2 d_{23} b_3$	0.093	0.029	3.164	0.002		
	$a_1 d_{21} d_{23} b_3$	-0.093	0.009	-1.386	0.166		
	Total ind.	0.153	0.066	2.315	0.021		
	Total	0.383	0.067	5.617	0.000		
$C'/Total$	0.6010 = 60.10%						
Total ind./total	0.3990 = 39.90%						
<b>โมเดลที่ 6</b> 	$a_2$	0.342	0.064	5.356	0.000	$\chi^2 = 99.032,$	
	$b_2$	0.045	0.053	0.828	0.408	df = 49,	
	$a_3$	0.109	0.071	1.425	0.154	p = 0.000	
	$b_3$	0.782	0.041	19.085	0.000	CFI = 0.972,	
	$d_{32}$	0.286	0.073	3.944	0.000	TLI = 0.962	
	$a_2 b_2$	0.015	0.019	0.820	0.412	SRMR = 0.033,	
	$a_3 b_3$	0.085	0.059	1.438	0.151	RMSEA = 0.071	
	$a_2 d_{32} b_3$	0.077	0.025	3.082	0.002		
	Total Ind	0.177	0.059	3.007	0.003		
	Total	0.383	0.067	5.676	0.000		
	$C'$	0.205	0.054	3.797	0.000		
	$C'/Total$	0.5353 = 53.53%					
	Total ind./total	0.4647 = 46.47%					



*ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 1* ความสัมพันธ์ระหว่าง TFL กับ JP พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 22.207$ ,  $df = 13$ ,  $p = .323$ ,  $CFI = 0.991$ ,  $TLI = 0.986$ ,  $SRMR = 0.021$ ,  $RMSEA = 0.059$ ) TFL ส่งผลต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c = 0.385$ ,  $S.E. = 0.068$ ,  $Z = 5.705$ ,  $p < .001$ )

*ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 2* เมื่อนำตัวแปร POS เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร TFL กับ JP พบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 26.562$ ,  $df = 18$ ,  $p = .087$ ,  $CFI = 0.992$ ,  $TLI = 0.992$ ,  $SRMR = 0.020$ ,  $RMSEA = 0.048$ ) TFL ส่งผลต่อ POS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_1 = 0.474$ ,  $S.E. = 0.056$ ,  $Z = 8.427$ ,  $p < .001$ ) และ POS ส่งผลต่อ JP อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b_1 = 0.009$ ,  $S.E. = 0.081$ ,  $Z = 0.105$ ,  $p = .917$ ) ในขณะที่เดียวกัน TFL ยังส่งผลโดยตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.381$ ,  $S.E. = 0.079$ ,  $Z = 4.823$ ,  $p < .001$ ) และส่งผลทางอ้อมผ่าน POS อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_1b_1 = 0.004$ ,  $S.E. = 0.039$ ,  $Z = 0.105$ ,  $p = .917$ ) ผลวิจัยแสดงว่า POS ไม่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (No Mediation) เนื่องจาก TFL ส่งผลทั้งทางตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่าน POS อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

*ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 3* เมื่อนำตัวแปร PID เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร TFL กับ JP พบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 27.378$ ,  $df = 18$ ,  $p = .070$ ,  $CFI = 0.992$ ,  $TLI = 0.987$ ,  $SRMR = 0.021$ ,  $RMSEA = 0.051$ ) TFL ส่งผลต่อ PID อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_2 = 0.342$ ,  $S.E. = 0.064$ ,  $Z = 5.358$ ,  $p < .001$ ) และ PID ส่งผลต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b_2 = 0.271$ ,  $S.E. = 0.071$ ,  $Z = 3.818$ ,  $p < .001$ ) ในขณะเดียวกัน TFL ยังส่งผลโดยตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.293$ ,  $S.E. = 0.073$ ,  $Z = 4.029$ ,  $p < .001$ ) และส่งผลทางอ้อมผ่าน PID อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_2b_2 = 0.093$ ,  $S.E. = 0.030$ ,  $Z = 3.111$ ,  $p = .002$ ) ผลวิจัยแสดงว่า PID เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจาก TFL ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน PID อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอัตราส่วนของอิทธิพลทางอ้อมต่ออิทธิพลรวม 0.2410 (24.10%) ในขณะที่มีอัตราส่วนอิทธิพลทางตรงต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 0.7590 (75.90%)

*ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 4* เมื่อนำตัวแปร PSM เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร TFL กับ JP พบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 86.447$ ,  $df = 41$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.974$ ,  $TLI = 0.964$ ,  $SRMR = 0.033$ ,  $RMSEA = 0.074$ ) TFL ส่งผลต่อ PSM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_3 = 0.207$ ,  $S.E. = 0.073$ ,  $Z = 2.820$ ,  $p = .005$ ) และ PSM ส่งผลต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b_3 = 0.794$ ,  $S.E. = 0.037$ ,  $Z = 21.377$ ,  $p < .001$ ) ใน

ขณะเดียวกัน TFL ยังส่งผลโดยตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.218$ , S.E. = 0.052,  $Z = 4.201$ ,  $p < .001$ ) และส่งผลทางอ้อมผ่าน PSM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_3b_3 = 0.164$ , S.E. = 0.057,  $Z = 2.861$ ,  $p = .004$ ) ผลวิจัยแสดงว่า PSM เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจากภาวะผู้นำส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน PSM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอัตราส่วนของอิทธิพลทางอ้อมต่ออิทธิพลรวม 0.4293 (42.93%) ในขณะที่มีอัตราส่วนอิทธิพลทางตรงต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 0.5707 (57.07%)

*ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 5* เมื่อนำตัวแปร POS, PID และ PSM เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร TFL กับ JP พบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 107.913$ ,  $df = 57$ ,  $p < .001$ , CFI = 0.972, TLI = 0.961, SRMR = 0.032, RMSEA = 0.066) TFL ส่งผลต่อ JP ผ่าน POS, PID และ PSM อย่างไม่มีนัยสำคัญ ( $a_1d_{21}d_{23}b_3 = -0.093$ , S.E. = 0.009,  $Z = -1.386$ ,  $p = 0.166$ ) ในขณะเดียวกัน TFL ส่งผลโดยตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.230$ , S.E. = 0.062,  $Z = 3.719$ ,  $p < .001$ ) ผลวิจัยแสดงว่า POS, PID และ PSM ไม่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (No Mediation) เนื่องจาก TFL ส่งผลทั้งทางตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่าน POS, PID และ PSM อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

*ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 6* เมื่อนำตัวแปร PID และ PSM เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร TFL กับ JP พบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 99.032$ ,  $df = 49$ ,  $p < .001$ , CFI = 0.972, TLI = 0.962, SRMR = 0.033, RMSEA = 0.071) TFL ส่งผลต่อ JP ผ่าน PID และ PSM อย่างมีนัยสำคัญ ( $a_2d_{23}b_3 = 0.077$ , S.E. = 0.025,  $Z = 3.082$ ,  $p = .002$ ) ในขณะเดียวกัน TFL ยังส่งผลโดยตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.205$ , S.E. = 0.054,  $Z = 3.797$ ,  $p < .001$ ) ผลวิจัยแสดงว่า PID และ PSM เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจาก TFL ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน PID และ PSM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอัตราส่วนของอิทธิพลทางอ้อมต่ออิทธิพลรวม 0.4647 (46.47%) ในขณะที่มีอัตราส่วนอิทธิพลทางตรงต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 0.5353 (53.53%)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่องบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยประกอบด้วย

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ อันประกอบด้วยสถิติไค - สแควร์ (Chi - Square Statistic:  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 107.913 ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $p < .001$ ) เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสถิติอัตราส่วนระหว่างไค - สแควร์กับองศาอิสระหรืออัตราส่วนไค - สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - square Ratio:  $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.893 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด  $< 3.00$  ส่วนสถิติดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.972 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด  $\geq 0.90$  ส่วนรากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standard Root Mean Squared Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.032 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด  $< .08$  และค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square of Error Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.066 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด  $< .08$  แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่า Tucker Lewis Index (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.961 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด  $> 0.90$  แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 22.207$ ,  $df = 13$ ,  $p = 0.323$ ,  $CFI = 0.991$ ,

TLI = 0.986, SRMR = 0.021, RMSEA = 0.059) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c = 0.385$ , S.E. = 0.068,  $Z = 5.705$ ,  $p < .001$ )

2) เมื่อนำตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 26.562$ ,  $df = 18$ ,  $p = 0.087$ , CFI = 0.992, TLI = 0.992, SRMR = 0.020, RMSEA = 0.048) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_1 = 0.474$ , S.E. = 0.056,  $Z = 8.427$ ,  $p < .001$ ) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b_1 = 0.009$ , SE = 0.081,  $Z = 0.105$ ,  $p = .917$ ) ในขณะที่ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.381$ , S.E. = 0.079,  $Z = 4.823$ ,  $p < .001$ ) และส่งผลทางอ้อมผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_1 b_1 = 0.004$ , S.E. = 0.039,  $Z = 0.105$ ,  $p = 0.917$ ) ผลวิจัยแสดงว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (No Mediation) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทั้งทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) เมื่อนำตัวแปรการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 27.378$ ,  $df = 18$ ,  $p = 0.070$ , CFI = 0.992, TLI = 0.987, SRMR = 0.021, RMSEA = 0.051) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_2 = 0.342$ , S.E. = 0.064,  $Z = 5.358$ ,  $p < .001$ ) และการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b_2 = 0.271$ , S.E. = 0.071,  $Z = 3.818$ ,  $p < .001$ ) ในขณะที่ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.293$ , S.E. = 0.073,  $Z = 4.029$ ,  $p < .001$ ) และส่งผลทางอ้อมผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_2 b_2 = 0.093$ , S.E. = 0.030,  $Z = 3.111$ ,  $p = .002$ ) ผลวิจัยแสดงว่าการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอัตราส่วนของอิทธิพลทางอ้อมต่ออิทธิพลรวม 0.2410 (24.10%) ในขณะที่มีอัตราส่วนอิทธิพลทางตรงต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 0.7590 (75.90%)

4) เมื่อนำตัวแปรแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 86.447$ ,  $df = 41$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.974$ ,  $TLI = 0.064$ ,  $SRMR = 0.033$ ,  $RMSEA = 0.074$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_3 = 0.207$ ,  $S.E. = 0.073$ ,  $Z = 2.820$ ,  $p = .005$ ) และแรงจูงใจการบริการสาธารณะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b_3 = 0.794$ ,  $S.E. = 0.037$ ,  $Z = 21.377$ ,  $p < .001$ ) ในขณะที่ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.218$ ,  $S.E. = 0.052$ ,  $Z = 4.201$ ,  $p < .001$ ) และส่งผลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a_3 b_3 = 0.164$ ,  $S.E. = 0.057$ ,  $Z = 2.861$ ,  $p = .004$ ) ผลวิจัยแสดงว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจากภาวะผู้นำส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอัตราส่วนของอิทธิพลทางอ้อมต่ออิทธิพลรวม 0.4293 (42.93%) ในขณะที่มีอัตราส่วนอิทธิพลทางตรงต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 0.5707 (57.07%)

5) เมื่อนำตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 107.913$ ,  $df = 57$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.972$ ,  $TLI = 0.961$ ,  $SRMR = 0.032$ ,  $RMSEA = 0.066$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะอย่างไม่มีนัยสำคัญ ( $a_1 d_1 d_2 b_3 = -0.093$ ,  $S.E. = 0.009$ ,  $Z = -1.386$ ,  $p = .166$ ) ในขณะที่ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.230$ ,  $S.E. = 0.062$ ,  $Z = 3.719$ ,  $p < .001$ ) ผลวิจัยแสดงว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะไม่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (No Mediation) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทั้งทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่าน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6) เมื่อนำตัวแปรการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า โมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 99.032$ ,  $df = 49$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.972$ ,  $TLI = 0.962$ ,  $SRMR = 0.033$ ,  $RMSEA = 0.071$ ) ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญ ( $a_2d_{32}b_3 = 0.077$ , S.E. = 0.025,  $Z = 3.082$ ,  $p = .002$ ) ในขณะที่เดียวกันผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.205$ , S.E. = 0.054,  $Z = 3.797$ ,  $p < .001$ ) ผลวิจัยแสดงว่าการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอัตราส่วนของอิทธิพลทางอ้อมต่ออิทธิพลรวม 0.4647 (46.47%) ในขณะที่มีอัตราส่วนอิทธิพลทางตรงต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 0.5353 (53.53%)

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (No Mediation) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (บุญทวรรณ วิงวอนและมนตรี พิริยะกุล, 2553; Epitropaki & Martin, 2013; Sahin et al., 2014) และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai et al., 2009) ซึ่งเป็นไปตามงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรม แต่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมา ที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Eisenberger et al., 1986; George & Brief, 1992; Armeli et al., 1998; Rhoades & Eisenberger, 2002; Hekman et al., 2009; Liao et al., 2009; Arshadi & Hayavi, 2013; Cullen et al., 2014; Hassan & Hassan, 2015) โดยอาจเป็นไปได้ว่าองค์การสนับสนุนบุคลากรยังไม่ตรงจุด หรือสนับสนุนยังไม่ถูกวิธีทั้งหมด จากเครื่องมือวัดที่เป็นแบบสอบถามของผู้วิจัย ข้อคำถามส่วนใหญ่จะถามเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องการสนับสนุนด้านจิตใจซึ่งมีความเป็นนามธรรม โดยอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงด้านค่าตอบแทน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจึงไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 2.2 บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 24.10% เมื่อเทียบกับอิทธิพลทั้งหมด ในขณะที่ส่งผลโดยตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 75.90% ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai et al., 2009) และส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Ashforth, et al., 2008; Martin & Epitropaki, 2001; Kark et al., 2003; Epitropaki & Martin, 2005; Kark & Shamir, 2002; Shamir et al., 1993) อีกทั้งการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Herman & Chiu, 2014; Liu et al., 2013)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความท้าทายและพยายามที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมิติการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การที่ผู้นำเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ซึ่ง 2 องค์ประกอบนี้อาจจะส่งผลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการกระตุ้น ทำให้บุคลากรนำความสามารถของตนมาปฏิบัติงานที่ให้สำเร็จได้อย่างเต็มที่ มีความพยายามที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความเอาใจใส่จากผู้นำซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งสะท้อนผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมิติการกระตุ้นใช้ปัญญา อยู่ในระดับสูง จะมุ่งเน้นความแตกต่างแต่ละบุคคลในตัวผู้ตาม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรับพฤติกรรมให้อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างของแต่ละบุคคลและความเป็นลักษณะเฉพาะของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้ตามมีการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลได้มาก (Ashforth, et al., 2008) บุคคลที่มีการแสดงอัตลักษณ์ชัดเจน จะมีแรงจูงใจที่ผลักดันให้เกิดการมุ่งเน้นในงานที่บุคคลรักฝักชอบ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเพราะผู้ตามจะมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองผู้นำ เห็นได้ว่าเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทำให้ทราบว่าผู้บริหารนอกจากจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องปรับพฤติกรรมให้อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างของแต่ละ

บุคคล และความเป็นลักษณะเฉพาะของผู้ตาม ให้ผู้ตามแสดงสามารถแสดงความเป็นอัตลักษณ์ของตนเองได้ (Ashforth, et al., 2008)

### 2.3 บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

แรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 42.93% เมื่อเทียบกับอิทธิพลทั้งหมด ในขณะที่ส่งผลโดยตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 57.07% ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai et al., 2009) และส่งผลต่อแรงจูงใจสาธารณะสาธารณะ (Park & Rainey, 2008; Ritz, 2009; Paarberg & Lavigna, 2010) อีกทั้งแรงจูงใจสาธารณะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Kim, 2005; Ritz, 2009; Leisink & Steijn, 2009)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและส่งผลทางอ้อมไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความท้าทายและพยายามที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การที่ผู้นำเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ซึ่ง 2 องค์ประกอบนี้อาจจะส่งผลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการกระตุ้น ทำให้บุคลากรนำความสามารถของตนมาปฏิบัติงานที่ให้สำเร็จได้อย่างเต็มที่ มีความพยายามที่เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความเอาใจใส่จากผู้นำซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ส่วน 3) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำมีจริยธรรมคุณธรรมทำให้ผู้ตามรู้สึกศรัทธาในอาชีพและทำให้เกิดการเลียนแบบผู้นำ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสนใจที่จะปฏิบัติงาน และมองเห็นคุณค่าของงานมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะและให้บริการประชาชนเพื่อประโยชน์แก่สังคม หากผู้นำทำให้บุคลากรศรัทธาในอาชีพ เกิดแรงจูงใจในการทำงานและมองเห็นคุณค่าของงาน ส่งผลให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ต้องการให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์จากการ



บริการสาธารณะโดยตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรจะมีความพยายามในปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งก็คือการจัดบริการสาธารณะและให้บริการประชาชน เพื่อตอบแทนผู้นำภาวะผู้นำจึงส่งผลทางอ้อมไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ และเมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้นำก็จะตอบแทนบุคลากรด้วยการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งผลวิจัยที่ได้สนับสนุนทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทำให้ทราบว่าผู้บริหารขององค์กรนอกจากจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกอยากตอบแทนผู้บริหารด้วยการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องสร้างแรงจูงใจการบริการสาธารณะให้บุคลากรในองค์กรด้วยการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับแนวคิดแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะแก่บุคลากร กำหนดเป้าหมายของการบริการสาธารณะ การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กรและสร้างโครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม รวมถึงเป็นต้นแบบที่ดีในการมีพฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Paarlberg & Lavigna, 2010) เมื่อบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจการบริการสาธารณะก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

#### 2.4 บทบาทการเป็นตัวแทนกลางของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และแรงจูงใจการบริการสาธารณะระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai et al., 2009) แต่ไม่ส่งผลทางอ้อมผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (บุญทวารณ วังวอนและมนตรี พิริยะกุล, 2553; Epitropaki & Martin, 2013; Sahin et al., 2014) แต่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล แรงจูงใจการบริการสาธารณะ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาที่พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Eisenberger et al., 2002; Tyler & Blader, 2003; Fuller et al., 2006; Van Kinppenberg, Van Dick, & Tavares, 2007; Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008) ส่งผลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Cerese & Farinella, 2006; Bright, 2008; Wright & Pandey, 2008; Giaouque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2013) และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Eisenberger et al., 1986; George & Brief, 1992; Armeli et al., 1998; Rhoades & Eisenberger, 2002; Hekman et

al., 2009; Liao et al., 2009; Arshadi & Hayavi, 2013; Cullen et al., 2014; Hassan & Hassan, 2015) โดยอาจเป็นไปได้ว่าองค์การสนับสนุนบุคลากรยังไม่ตรงจุด หรือสนับสนุนยังไม่ถูกวิธี ทั้งหมด จากเครื่องมือวัดที่เป็นแบบสอบถามของผู้วิจัย ข้อคำถามส่วนใหญ่จะถามเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องการสนับสนุนด้านจิตใจซึ่งมีความเป็นนามธรรม โดยอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงด้านค่าตอบแทน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจึงไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 2.5 บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงงูใจการบริการสาธารณะระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงงูใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงงูใจการบริการสาธารณะไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 46.47% เมื่อเทียบกับอิทธิพลทั้งหมด ในขณะที่ส่งผลโดยตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 53.53% ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai et al., 2009) และส่งผลต่อการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Ashforth, et al., 2008; Martin & Epitropaki, 2001; Kark et al., 2003; Epitropaki & Martin, 2005; Kark & Shamir, 2002; Shamir et al., 1993) การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลส่งผลต่อแรงงูใจการบริการสาธารณะ (Coursey, Yang, & Pandey, 2012; Meyer et al., 2014; Vandenabeele, 2007; Park & Word, 2012; Brewer et al., 2000; Shamir, 1991) และแรงงูใจการบริการสาธารณะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Kim, 2005; Ritz, 2009; Leisink & Steijn, 2009)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติ 1) การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความท้าทายและพยายามที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การที่ผู้นำเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ซึ่ง 2 องค์ประกอบนี้อาจจะส่งผลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการกระตุ้น ทำให้บุคลากรนำความสามารถของตนมาปฏิบัติงานที่ให้สำเร็จได้อย่างเต็มที่ มีความพยายามที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนความเอาใจใส่จากผู้นำซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งสะท้อนผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของผู้ตาม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมีวิธีการกระตุ้นใช้ปัญญาอยู่ในระดับสูง จะมุ่งเน้นความแตกต่างแต่ละบุคคลในตัวผู้ตาม โดยผู้นำจะปรับพฤติกรรมให้อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างของแต่ละบุคคลและความเป็นลักษณะเฉพาะของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้ตามมีการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลได้มาก (Ashforth, et al., 2008) โดยอัตลักษณ์จะเชื่อมโยงกับแรงจูงใจและพฤติกรรม บุคคลที่มีการแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลชัดเจนจะมีแรงจูงใจที่ผลักดันให้เกิดการมุ่งเน้นในงานที่บุคคลรักและชอบ โดยแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นผลที่มาจากการกำกับตนเองและอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Personal Identity) ซึ่งแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ถูกทำให้เกิดขึ้นโดยการรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์และค่านิยมของแต่ละบุคคลในองค์กร อัตลักษณ์ส่วนบุคคลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายของบุคคล และแรงจูงใจที่กระตุ้นให้เกิดการกระทำเพื่อสาธารณะมาจากความรู้สึกและอัตลักษณ์ของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งค่านิยมการให้บริการสาธารณะถูกทำให้เกิดขึ้นจากอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล

แรงจูงใจการบริการสาธารณะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะและให้บริการประชาชนเพื่อประโยชน์แก่สังคม หากผู้นำทำให้บุคลากรศรัทธาในอาชีพ ปรับพฤติกรรมให้อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างของแต่ละบุคคล และความเป็นลักษณะเฉพาะของผู้ตาม ให้ผู้ตามสามารถแสดงความเป็นอัตลักษณ์ของตนได้ เพราะอัตลักษณ์ส่วนบุคคลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายของบุคคล และแรงจูงใจที่กระตุ้นให้เกิดการกระทำเพื่อสาธารณะมาจากความรู้สึกและอัตลักษณ์ของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งค่านิยมการให้บริการสาธารณะถูกทำให้เกิดขึ้นจากอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล ผู้ตามจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมองเห็นคุณค่าของงาน ส่งผลให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ต้องการให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะโดยตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรจะมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งก็คือการจัดบริการสาธารณะและให้บริการประชาชน เพื่อตอบแทนผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลทางอ้อมไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผ่านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ และเมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้นำก็จะตอบแทนบุคลากรด้วยการเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลวิจัยที่ได้สนับสนุนทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทำให้ทราบว่าผู้บริหาร

ขององค์กรนอกจากจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกอยากตอบแทนผู้บริหารด้วยการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแล้ว

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งพบว่า แรงจูงใจการบริการสาธารณะและการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้บริหารควรพัฒนาความเป็นผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ผู้บริหารควรจะต้องแสดงออกถึงความตั้งใจเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมที่เหมาะสมอยู่ในศีลธรรมจริยธรรมอันดีงาม เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับนับถือ เชื่อมมั่นไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าว แล้วผู้บริหารก็จะสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ พันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้ได้ อีกทั้งผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจการบริการสาธารณะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการกำหนดเป้าหมายของการบริการสาธารณะ การสร้างค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม

3.1.2 ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แล้วสื่อสารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในอนาคต ใช้คำพูดและการแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ทুমเท ต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน รวมทั้งกระตุ้นการทำงานร่วมกัน

3.1.3 ผู้บริหารควรสร้างความท้าทายและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์และมองเห็นแนวทางใหม่ ๆ ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ได้รับการกระตุ้น ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชานำความสามารถของตนมาปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างเต็มที่ มีความพยายามที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความเอาใจใส่จากผู้บริหาร

3.1.4 ผู้บริหารควรเน้นความสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ใส่ใจในความรู้สึกและสนใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เพิ่มบทบาทการเป็นที่ปรึกษาคอยสอนผู้ได้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการคำนึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยเปิดโอกาสและเปิดพื้นที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงตัวตน พฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหารจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นตัวแปรกึ่งกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น

3.2.2 ควรมีการนำเทคนิควิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล แรงจูงใจการบริการสาธารณะ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.2.3 การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนใต้ ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจจะทำการศึกษาบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อื่น ๆ หรือศึกษาบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการนำผลวิจัยไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). *วิสัยทัศน์และพันธกิจ*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.dla.go.th/servlet/DLAServlet?visit=mission>
- กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในองค์การต่อผลการดำเนินงาน: การทบทวนวรรณกรรม*. เอกสารการประชุมภาคใหญ่วิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ครั้งที่ 5, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- จันทร์พา ทัดภูธร. (2543). *การศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้องตามการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อการตอบแทนของลูกจ้าง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการประจำโรงพยาบาลของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การคณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทร์เพ็ญ ทศนียกุล. (2548). *การศึกษาและพัฒนาอัตลักษณ์ของเยาวชนในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนหญิงบ้านปรานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการแนะแนว, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉกาจ ลอยทอง. (2552). *เครือข่ายกับศักยภาพขององค์การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในประเทศไทย*. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 16(2), 95-133.
- ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต. (2554). *คุณภาพการให้บริการ : มุมมองในเชิงวิชาการ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php)
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- ธนากร มุลพงษ์ และ วิภาวรรณ ตระกูลสันติรัตน์. (2556). *การศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของนักศึกษาไทย : กรณีศึกษานักศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558 จาก <http://www.pol.ubu.ac.th>
- ธัญญกร แก้วอัมพร. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงานองค์การปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสตูล*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีรพงศ์ โพธิ์เจริญ, มนตรี พิริยะกุล, ประยงค์ มีใจซื่อ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. *วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*.
- พลอย สืบวิเศษ. (2552). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นขององค์การปกครองท้องถิ่นไทย. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 7(2), 117-157.
- พัฒนา กิติอาษา. (2546). *ท้องถิ่นนิยม*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สาขาสังคมวิทยา สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- พิมพ์พิศา มณีจันทร์. (2555). *แรงจูงใจสาธารณะของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิศิษฐ์ คุณวโรดม. (2545). *อัตลักษณ์และกระบวนการต่อสู้เพื่อชีวิตของผู้ติดเชื้อ HIV*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นัทที ขจรกิตติยา. (2555). *ตัวแปรเชิงเหตุและผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงานเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นุรลี หมดปลอด. (2555). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุญฤทธิ์ พร้อมสุทธิพงศ์. (2556). *บทบาทของคริสต์จักรในจังหวัดเชียงใหม่ในการสร้างแรงจูงใจสาธารณะ*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปริญญา วิรานูวัตร. (2550). *ผลของภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีมเรือในกิจการเดินเรือ : กลไกการทำงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรสื่อ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เปรมจิตร์ คล้ายเพ็ชร. (2548). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความยุติธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วีรศักดิ์ เครือเทพ. (2547). การจัดการภาครัฐสมัยใหม่ : บทพิสูจน์เชิงประจักษ์ถึงความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.polsci.chula.ac.th/weerasak/publications2.htm>
- รชฎ ชยสดมภ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้จากองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุจิ อมฤตย์. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกภาพที่ดีขององค์กรภาครัฐของไทย : ศึกษากรณีข้าราชการในมหาวิทยาลัยของรัฐเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล. ดุษฎีนิพนธ์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิรินาถ ปิ่นทองพันธ์. (2546). การรับรู้และการสื่อสารในการแสดงอัตลักษณ์ความเป็นชาวใต้ของนักศึกษาภาคใต้ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สญาญู ชีระวิชิตระกูล. (2547). การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน. วารสารศึกษาศาสตร์. 16(3), 15-28.
- สมชัย ฤชุพันธ์. (2549). การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(พชบ.). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [http://elibrary.trf.or.th/download\\_fullstep.asp](http://elibrary.trf.or.th/download_fullstep.asp)
- สันทนต์ เสริมศรี. (2551). คำอธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในบริบททฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ 25(2), 1-13.
- สายฝน ควรผดุง. (2536). การศึกษาสถานะทางเอกลักษณ์ของวัยรุ่นตอนปลายในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาโรช คัชมาตย์. (2550). การจัดบริการสาธารณะบนแนวคิดความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารการพัฒนาท้องถิ่น, 2(1), 52-78.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). ฐานข้อมูล TDC. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/basic.php>
- สำนักงานคณะกรรมการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2551). *คู่มือหรือแนวทางการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐในระดับกระทรวงที่เป็นระดับนโยบาย*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=755](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=755)
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2558). *ศูนย์ข้อมูลการวิจัยดิจิทัล วช*. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://dric.nrct.go.th/index.php>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2558). *ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย* สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.thaithesis.org/search.php>
- อภิัญญา เฟื่องฟูสกุล. (2546). *อัตลักษณ์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- อรัญญา สุวรรณวิก. (2542). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยุคคอม. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*.
- อริสา ตำรอง. (2553). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : องค์กรที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย*. คุยฉินิพนธ์ ปรัชญาคุยฉินิพนธ์ สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อารีวรรณ อ่วมตานี และ เบญจรัตน์ สมเกียรติ. (2551). การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก. *วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 2(1), 6-8.
- อิศรัฎฐ์ รินไชสง. (2555). *การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ทฤษฎี แนวคิด การประยุกต์ใช้ในการวิจัยวิเคราะห์ด้วย LISREL*. สงขลา: สาขาวิชาการบริหารและการจัดการทางการศึกษา, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อิศรัฎฐ์ รินไชสง และ คณน ไตรจันทร์. (2559). *บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นสมาชิกที่ดีของเจ้าหน้าที่รัฐ*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่.
- อิศรัฎฐ์ รินไชสง. (ม.ป.ป.). *การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐในองค์กรพัฒนาธรรมภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่.
- อุษา ศรีจินดารัตน์. (2539). *สรุปรายงานการวิจัยฉบับที่ 60 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีวินัย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Allen, J., & Leutzinger, J. (1999). The role of culture change in health promotion. *Art of Health Promotion*, 3(1), 1-10.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X). *Redwood City, CA: Mindgarden*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Organizational description questionnaire: Sampler set*: Mind Garden, Incorporated.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human performance*, 16(4), 327-348.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management journal*, 46(5), 554-571.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer, I. I., & Rex, L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60(3), 254-264.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Browne, M. W., Cudeck, R., Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York, NY: Harper and Row Publishers.
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public policy and administration*, 21(1), 63-83.
- Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1983). An introduction to the analysis of models with unobserved variables. *Political Methodology*, 51-102.
- Cerese, F. P., & Farinella, D. (2006). *Explorations in public service motivation: The case of the Italian Revenue Agency*. Paper presented at the Annual Conference of the European Group of Public Administration, Milan, Italy.
- Cheek, J. M., & Briggs, S. R. (1982). Self-consciousness and aspects of identity. *Journal of Research in Personality*, 16(4), 401-108

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Clerkin, R. M., Paynter, S. R., & Taylor, J. K. (2009). Public service motivation in undergraduate giving and volunteering decisions. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 675-698.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38(5), 300-314.
- Coursey, D., Yang, K., & Pandey, S. K. (2012). Public service motivation (PSM) and support for citizen participation: A test of Perry and Vandenabeele's reformulation of PSM theory. *Public administration review*, 72(4), 572-582.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American psychologist*, 12(11), 671.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*: University Rochester Press.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 7(4), 207-230.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 659.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The leadership quarterly, 24*(2), 299-315.
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: Or a theory of a theory. *American psychologist, 28*(5), 404.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 56-83.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative science quarterly, 42*1-444.
- Farh, J., & Cheng, B. (1999). An investigation of modesty bias in self-ratings of work performance among Taiwan workers. *Chinese Journal of Psychology, 39*, 103-118.
- 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*(6), 815-846. 59(6), 815-846.
- George, D., & Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin, 112*(2), 310.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2000). *Understanding and managing organizational behavior*: NJ: Prentice-Hall.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2010). Public Service Motivation: First Empirical Evidence in Swiss Municipalities.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Eds.). NY: Pearson.
- Hassan, S., & ul Hassan, M. (2015). Testing the Mediating Role of Perceived Organizational Support between Leadership Styles, Organizational Justice and Employees' Behavioral Outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 131-158.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management journal*, 52(3), 506-562.
- Herman, H., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.
- Hu, L.-T., Bentler, P. M., & Hoyle, R. H. (1995). Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications. *Evaluating model fit*, 76-99.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: goal setting and feedback<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 26(15), 1351-1366.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 140-154.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A.-B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 6(6), 89.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of management*, 34(1), 69-88.
- Jaussi, K. S., Randel, A. E., & Dionne, S. D. (2007). I am, I think I can, and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 247-258.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755
- Jung, C. S., & Rainey, H. G. (2010). Organizational goal characteristics and public duty motivation in US federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). *The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept*. Paper presented at the Academy of management proceedings.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.
- Kelloway, E. K. (2014). *Using Mplus for structural equation modeling: a researcher's guide*: Sage Publications.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Kim, S. (2009a). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*.
- Kim, S. (2009b). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of public administration research and theory*, 19(4), 839-851.
- Kim, S., & Vandenberg, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., . . . Liu, B. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of public administration research and theory*, 23(1), 79-102.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management journal*, 52(4), 744-764.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management journal*, 37(3), 656-669.
- LaMastro, V. (2000). *Commitment and perceived organizational support*. Paper presented at the National Forum of applied educational research journal.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 43(5), 801-815.
- Lee, G. (2005). PSM and public employees' work performance. *Korean Society and Public Administration*, 16(1), 81-104.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(8), 1129-1142.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.
- Liechty, M. (2003). *Suitably modern: Making middle-class culture in a new consumer society*: Princeton University Press.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2013). Why Do I Feel Valued and Why Do I Contribute? A Relational Approach to Employee's Organization -Based Self -Esteem and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1018-1040.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*: Psychology Press.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and social psychology bulletin*, 18(3), 302-318.
- Luo, Z. X., Shi, K., Li, W. D., & Miao, D. M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(3), 222-231.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing research*, 35(6), 382-386.
- Maarleveld, M. (2009). A study on identity orientation and citizenship performance behaviour.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological bulletin*, 103(3), 391.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 247-262.
- Meyer, R. E., EGGER-PEITLER, I., Höllerer, M. A., & Hammerschmid, G. (2014). Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 861-885.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human resource management review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric theory*, 3(1), 248-292.
- Orvis, K., & Dudley, N. (2002). Individual differences as predictors of psychological contract formation and reactions to violation: Academy of Management, Denver, CO.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1), 109-142.
- Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705-734.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 32(3), 622-648.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in nursing & health*, 30(4), 459-467.
- Poursharifi, H., Bidadian, M., Bahramizadeh, H., & Salehinezhad, M. A. (2011). The relationship between early maladaptive schemas and aspects of identity in obesity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 517-523.
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in organizations*, 171-207.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management journal*, 46(6), 763-774.
- Raykov, T. (2005). Bias-corrected estimation of noncentrality parameters of covariance structure models. *Structural Equation Modeling*, 12(1), 120-129.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in psm measurement. *Public Administration*, 89(3), 1128-1147.
- Sahin, D. R., Çubuk, D., & Uslu, T. (2014). The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 1.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Siddiqui, K. A. (2013). Heuristics for sample size determination in multivariate statistical techniques. *World Applied Sciences Journal*, 27(2), 285-287.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Stone-Romero, E. F., Alvarez, K., & Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human resource management review*, 19(2), 104-116.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959.
- Taylor, J. (2014). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4), 902-918.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, 96(3), 506.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public administration review*, 68(2), 319-333.
- Tsai, W.-C., Chen, H.-W., & Cheng, J.-W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Turner, J. H., & Turner, P. R. (1991). The structure of sociological theory.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Social Guarantees of Public Servants: an Experience of the EU Member States. *Public Policy and Administration*, 1(27).
- 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(3), 457-477.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525.
- Van Woerkom, M., & De Reuver, R. S. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- 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(1), 82-111.
- William, C. (2005). *Management 3<sup>rd</sup> edition*: Texas Christian university. Thomson.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public administration review*, 73(5), 738-747.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.
- Xiaohua, L. (2008). An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. *Canadian Social Science*, 4(2), 18.

## ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์  
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์  
คณาจารย์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ดร.ฤชดา เทพยากุล  
คณาจารย์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**ภาคผนวก ข**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

**แบบสอบถาม**

เรื่อง บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ อัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. แบบสอบถามนี้เป็นประโยชน์ที่มีข้อความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ แม้ว่าบางประโยคอาจไม่ตรงกับที่ท่านเป็นอยู่ก็ตาม ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่ตรงกับท่านมากที่สุด โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านซึ่งไม่มีคำตอบที่ถูกที่ผิด ดีหรือไม่ดี โปรดตอบตามเป็นจริงและตอบทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ดังนั้นการตอบแบบสอบถามจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด ซึ่งคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิจัย จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ชนากานต์ ศฤงคาร

สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

**คำชี้แจง** ข้อคำถามเหล่านี้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โปรดอ่านแต่ละรายการอย่างระมัดระวังและพิจารณา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance)</b>						
1	ข้าพเจ้ามุ่งมั่นปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
2	ข้าพเจ้าสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
3	ข้าพเจ้ามีทักษะในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สำหรับการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
4	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายนต่อองค์กร					
5	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ในงานที่ข้าพเจ้ามีอย่างเต็มที่					
6	ข้าพเจ้าเอาชนะอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
<b>การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation)</b>						
7	ข้าพเจ้ายกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาประสบความสำเร็จ					
8	ข้าพเจ้าให้กำลังใจเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหา					
9	ข้าพเจ้าจะปรึกษาหรือแจ้งเพื่อนร่วมงานให้ทราบก่อนหากการปฏิบัติงานของข้าพเจ้ากระทบต่อเพื่อนร่วมงาน					
10	ข้าพเจ้าพูดให้กำลังใจเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง					
11	ข้าพเจ้าอาสาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยที่เขาไม่ได้ร้องขอ					
12	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความยุติธรรม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication)</b>						
13	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อทำให้งานเสร็จทันเวลา					
14	ข้าพเจ้าคำนึงถึงรายละเอียดที่สำคัญของการปฏิบัติงาน					
15	ข้าพเจ้าต้องการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย					
16	ข้าพเจ้ามีวินัยในการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร					
17	ข้าพเจ้าเป็นผู้ริเริ่มแก้ปัญหาต่างๆขององค์กร					
18	ข้าพเจ้าจัดการกับงานที่ยุ่งยากตามที่ได้รับมอบหมายอย่างกระตือรือร้น					
19	ข้าพเจ้าทุ่มเทการทำงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย					

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เกี่ยวกับแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะ โปรดอ่านแต่ละข้อความอย่างระมัดระวัง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service)</b>						
1	ข้าพเจ้าชื่นชมคนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จะพัฒนาชุมชน					
2	การสนับสนุนกิจกรรมที่แก้ไขปัญหาสังคมเป็นสิ่งสำคัญ					
3	การให้บริการสาธารณะเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับข้าพเจ้า					
4	การสนับสนุนด้านสาธารณะประโยชน์เป็นสิ่งสำคัญ					
<b>ความทุ่มเทในคุณค่าสาธารณะ (Commitment to the Public Values)</b>						
5	ข้าพเจ้าคิดว่าโอกาสที่เท่าเทียมกันของประชาชนมีความสำคัญมาก					
6	การที่ประชาชนสามารถไว้วางใจต่อการจัดเตรียมบริการสาธารณะที่มีความต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ					
7	ผลประโยชน์ของคนรุ่นต่อไปควรได้รับการกำหนดไว้ในการพัฒนา นโยบายสาธารณะ					
8	การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ					
<b>ความเห็นใจ (Compassion)</b>						
9	ข้าพเจ้าเห็นอกเห็นใจเมื่อเห็นประชาชนไม่ได้รับความสะดวกเกี่ยวกับการรับบริการในองค์กรของข้าพเจ้า					
10	ข้าพเจ้าสามารถเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นที่ต้องเผชิญความยากลำบาก					
ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				

		5	4	3	2	1
11	ข้าพเจ้ารู้สึกเศร้าใจเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม					
12	ข้าพเจ้าคิดว่าสวัสดิการของผู้อื่นมีความสำคัญมาก					
<b>ความเสียสละ (Self - sacrifice)</b>						
13	ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเสียสละเพื่อประโยชน์ของสังคม					
14	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัว					
15	ข้าพเจ้ายินดีที่จะสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือสังคม					
16	ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับการช่วยคนยากจนให้มีชีวิตที่ดีขึ้น แม้ว่าต้องสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามลักษณะของอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** ข้อคำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับความเป็นตัวตนของท่าน โปรดอ่านแต่ละรายการอย่างระมัดระวังและพิจารณาว่าข้อความเหล่านี้มีความสำคัญต่อการแสดงตัวตนของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวาที่ตรงกับความเป็นตัวท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง **สำคัญอย่างมากที่สุด**สำหรับความรู้สึกของข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 4 หมายถึง **สำคัญมาก**สำหรับความรู้สึกของข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 3 หมายถึง **สำคัญปานกลาง**สำหรับความรู้สึกของข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 2 หมายถึง **สำคัญเล็กน้อย**สำหรับความรู้สึกของข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน
- 1 หมายถึง **ไม่สำคัญ**สำหรับความรู้สึกของข้าพเจ้าในการแสดงตัวตน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ค่านิยมส่วนบุคคลและมาตรฐานทางศีลธรรมของข้าพเจ้า					
2	ความใฝ่ฝันและจินตนาการของข้าพเจ้า					
3	เป้าหมายส่วนตัวและความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตของข้าพเจ้า					
4	อารมณ์และความรู้สึกของข้าพเจ้า					
5	ความคิดของข้าพเจ้า					
6	วิธีการที่ข้าพเจ้าใช้จัดการกับความกลัวและความวิตกกังวลของตนเอง					
7	ความรู้สึกที่แสดงความเป็นตัวของข้าพเจ้าที่แตกต่างจากผู้อื่น					
8	แม้ว่าชีวิตต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอย่างมาก ข้าพเจ้าก็รู้ว่าข้าพเจ้ายังคงความเป็นตัวเองไว้ได้					
9	ข้าพเจ้ารู้ว่าความคิดของข้าพเจ้าเกี่ยวข้องกับการที่ข้าพเจ้าเป็นคนแบบไหน					
10	ข้าพเจ้าเป็นคนแบบไหนขึ้นอยู่กับวิธีการที่ข้าพเจ้าประเมินตนเอง					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โปรดอ่านแต่ละข้อความอย่างระมัดระวัง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	องค์กรมีค่านิยมที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของข้าพเจ้า					
2	องค์กรไม่ชื่นชมความพยายามมากเป็นพิเศษในการทำงานของข้าพเจ้า					
3	องค์กรมีนโยบายต่อโรงเรียนต่างๆจากข้าพเจ้า					
4	องค์กรใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของข้าพเจ้า					
5	ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาข้าพเจ้าจะทำงานได้ดีที่สุด องค์กรก็ไม่ใส่ใจ					
6	องค์กรใส่ใจเกี่ยวกับความพึงพอใจของทั่วไปของข้าพเจ้าในการทำงาน					
7	องค์กรให้ความสำคัญน้อยมากกับตัวข้าพเจ้า					
8	องค์กรภาคภูมิใจในความสำเร็จของข้าพเจ้าในการทำงาน					



### ตอนที่ 5 แบบสอบถามผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง โปรดอ่านแต่ละข้อความอย่างระมัดระวัง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)</b>						
1	ผู้บริหารเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจและน่าศรัทธา					
2	ผู้บริหารมีความสามารถและวิสัยทัศน์กว้างไกล					
3	ผู้บริหารเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
4	ผู้บริหารจัดประชุมอบรมพนักงานอยู่เสมอ					
5	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)</b>						
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้าเกิดแรงจูงใจในการใช้ความพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
7	ผู้บริหารทำให้ข้าพเจ้าเห็นคุณค่าของงานที่ทำ					
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในศักยภาพของตน					
9	ผู้บริหารให้คำชมเชย เมื่อข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
10	ผู้บริหารให้รางวัลเมื่อข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม					
<b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)</b>						
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้าคิดและมองเห็นปัญหาอย่างชัดเจนขึ้น					
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้าค้นหาแนวทางที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหการทำงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดค้นและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน					
<b>การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration)</b>						
16	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนได้พัฒนาตัวเองตามความสามารถที่แตกต่างกัน					
18	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน					
19	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาค					
20	ผู้บริหารให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่พนักงานทุกคน					

## ภาคผนวก ก

### คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ของแบบสอบถามวิจัยเรื่อง บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ การมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตาราง 9 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

รายชื่อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			จำนวนข้อที่ สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3		
1	4	4	3	3	1.00
2	4	4	3	3	1.00
3	4	4	4	3	1.00
4	4	4	3	3	1.00
5	3	4	4	3	1.00
6	4	4	3	3	1.00
7	4	4	3	3	1.00
8	4	4	3	3	1.00
9	4	4	3	3	1.00
10	4	4	3	3	1.00
11	4	4	4	3	1.00
12	4	4	3	3	1.00
13	4	4	3	3	1.00
14	4	2	3	2	.67
15	4	4	3	3	1.00
16	4	4	4	3	1.00
17	4	4	3	3	1.00
18	4	4	3	3	1.00
19	4	4	4	3	1.00
S-CVI/AVE					.98
S-CVI/UA					.95

ตาราง 10 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านแรงจูงใจการบริการ  
สาธารณะ

รายชื่อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			จำนวนข้อที่ สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3		
1	4	4	4	3	1.00
2	3	4	4	3	1.00
3	3	4	4	3	1.00
4	3	4	4	3	1.00
5	3	3	3	3	1.00
6	3	2	3	2	.67
7	3	3	3	3	1.00
8	4	4	4	3	1.00
9	4	4	4	3	1.00
10	3	3	3	3	1.00
11	3	4	3	3	1.00
12	3	2	3	2	.67
13	4	4	4	3	1.00
14	4	4	4	3	1.00
15	4	4	4	3	1.00
16	4	4	4	3	1.00
S-CVI/AVE					.96
S-CVI/UA					.87

ตาราง 11 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านการมุ่งแสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล

รายชื่อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			จำนวนข้อที่ สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3		
1	4	4	4	3	1.00
2	4	2	3	2	.67
3	4	4	4	3	1.00
4	4	2	3	2	1.00
5	4	2	3	2	1.00
6	4	3	3	3	1.00
7	4	3	4	3	1.00
8	4	3	3	3	1.00
9	4	3	3	3	1.00
10	4	3	3	3	1.00
				S-CVI/AVE	.97
				S-CVI/UA	.90

ตาราง 12 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนจาก  
องค์กร

รายชื่อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			จำนวนข้อที่ สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3		
1	4	4	4	3	1.00
2	4	4	4	3	1.00
3	4	4	3	3	1.00
4	4	4	4	3	1.00
5	4	3	4	3	1.00
6	4	4	3	3	1.00
7	4	4	3	3	1.00
8	4	4	4	3	1.00
				S-CVI/AVE	1.00
				S-CVI/UA	1.00

ตาราง 13 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รายชื่อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			จำนวนข้อที่ สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3		
1	4	4	4	3	1.00
2	4	4	4	3	1.00
3	4	4	3	3	1.00
4	4	2	3	2	.67
5	4	4	4	3	1.00
6	4	4	4	3	1.00
7	4	4	4	3	1.00
8	4	4	3	3	1.00
9	4	4	3	3	1.00
10	4	4	3	3	1.00
11	4	4	4	3	1.00
12	4	4	4	3	1.00
13	4	4	4	3	1.00
14	4	4	3	3	1.00
15	4	4	4	3	1.00
16	4	4	4	3	1.00
17	4	4	3	3	1.00
18	4	4	3	3	1.00
19	4	2	3	2	.67
20	4	4	3	3	1.00
S-CVI/AVE					.97
S-CVI/UA					.90



## ภาคผนวก ง

### บทความเผยแพร่ในรายงานการประชุมทางวิชาการระดับชาติ (Proceedings)

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

point rating scale. The data were analyzed through structural equation model and result showed that it fit the empirical data ( $\chi^2 = 86.447$ ,  $df = 41$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.974$ ,  $TLI = 0.964$ ,  $SRMR = 0.033$ ,  $RMSEA = 0.074$ ). The research results showed that The Public Service Motivation as partial mediation role between Transformational Leadership and Job Performance.

**Keywords:** Public Service Motivation, Transformational Leadership, Job Performance, Mediating

#### บทนำ

บุคคลที่มีแรงจูงใจการบริการสาธารณะในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร แรงจูงใจการบริการสาธารณะจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน (Kim, 2005) จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดจากแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Kim, 2005; Xiaohua, 2008; Leisink & Steijn, 2009; Ritz, 2009) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai, Chen, & Cheng, 2009) อีกทั้งการที่บุคลากรในองค์กรจะมีแรงจูงใจการบริการสาธารณะเกิดจากผู้นำในองค์กร (Park & Rainey, 2008; Ritz, 2009; Paarberg & Lavigna, 2010) แรงจูงใจการบริการสาธารณะจึงอาจจะเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และจากการตรวจสอบฐานข้อมูลวิจัย TDC ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่ายังไม่มีการศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรภาครัฐให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพราะถ้าหากแรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน นอกจากผู้นำจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องสร้างแรงจูงใจการบริการสาธารณะในตัวบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การวิจัยนี้จึงมุ่งไปที่บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

### การทบทวนวรรณกรรม

#### ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการแลกเปลี่ยนเกิดจากความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย ได้รับแรงเสริมจากความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลที่ปรารถนาและมีการตอบแทนคืนในอนาคต โดยอาศัยการผูกพันและความรู้สึกที่เป็นหนี้บุญคุณ โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การตอบแทนที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มีหลายรูปแบบ เช่น พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น ส่วนผู้นำและองค์กรก็จะสนใจในสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน (Blau, 1964) การวิจัยนี้จึงใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีเบื้องต้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

#### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TFL) และการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Performance: JP)

Li & Hung (2009) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครูในประเทศไต้หวัน พบว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานของครู เช่นเดียวกับ Tsai et al. (2009) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและมีอิทธิพลทางอ้อมกับต่อผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานโดยผ่านตัวแปรอารมณ์ที่ดีของพนักงานสอดคล้องกับ Piccolo & Colquitt (2006) ที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทางอีเมลจากการสำรวจผ่านทางออนไลน์ ข้อมูลที่ได้มีความหลากหลายตามลักษณะงาน แต่โดยรวมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน

#### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TFL) และแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM)

Park & Rainey (2008) ได้สำรวจพนักงานในหน่วยงานภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะ สอดคล้องกับงานของ Ritz (2009) ที่ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานใน

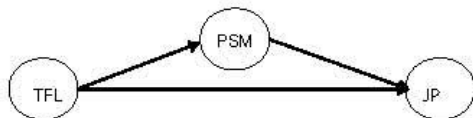
การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

หน่วยงานรัฐบาลกลางประเทศสวีเดน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจการบริการสาธารณะในมิติความสนใจต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ และความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถขับเคลื่อนแรงจูงใจการบริการสาธารณะในระดับบุคคลและองค์กรได้ ซึ่งผู้นำจะต้องดำเนินการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับแนวคิดแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะแก่ผู้ตาม กำหนดเป้าหมายของบริการสาธารณะที่สำคัญ มีการสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กรและสร้างโครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม รวมถึงเป็นต้นแบบที่ดีของผู้ตามในการมีพฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Paarberg & Lavigna, 2010)

**ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Performance: JP)**

Kim (2005) ได้ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับบุคคลในประเทศเกาหลีใต้ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทำการวัดแรงจูงใจการบริการสาธารณะในภาพรวม และพบว่าปัจจัยแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Xiaohua (2008) ที่ศึกษาปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในประเทศจีน พบว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ritz (2009) ศึกษาแรงจูงใจการบริการสาธารณะที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในหน่วยงานรัฐบาลกลางประเทศสวีเดน พบว่ามิติความทุ่มเทในสาธารณะประโยชน์ของแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพภายใน โดยผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากประสิทธิภาพภายในองค์กร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและแรงจูงใจการบริการสาธารณะ และแรงจูงใจการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นแรงจูงใจการบริการสาธารณะอาจจะเป็นตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## วิธีดำเนินการวิจัย

### กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย 263 องค์กร จำนวน 13,484 คน ในการวิจัยนี้ใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างซึ่งกำหนดใช้เกณฑ์ขั้นต่ำโดยทั่วไป อยู่ในช่วง 200 – 400 ตัวอย่าง (Hair et al., 2010; Kelloway, 2014) กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้คือเป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยจำนวน 203 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเกี่ยวกับ JP แบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (Task Performance: TP) (2) การส่งเสริมการสนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation: IF) และ (3) การอุทิศตนให้กับงาน (Job Dedication: JD) พัฒนามาจากงานวิจัยของ Stone-Romero, Alvarez, & Thompson (2009), Kahya (2009) และนัทที ขจรกิตติยา (2555) ในการศึกษาครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัต เท่ากับ .783, .879 และ .813 ตามลำดับ และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาวิจัย (Item Content Validity) มีค่า .67-1.00

แบบสอบถามเกี่ยวกับ PSM จากแนวคิดของ Kim et al. (2013) แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ (Attraction to Public Service: APS) (2) การทุ่มเทเพื่อคุณค่าสาธารณะ (Commitment to The Public Value: CPV) (3) ความเห็นใจ (Compassion: COM) (4) การเสียสละ (Self-Sacrifice: SS) การศึกษาครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัตเท่ากับ .859, .798, .853 และ .870 ตามลำดับ และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาวิจัย (Item Content Validity) มีค่า .67-1.00

แบบสอบถามเกี่ยวกับ TFL ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1993) โดยได้ศึกษาข้อคำถามมาจากนุรลี หมัดปลอด (2555: 233-234) แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) (3) การกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ (4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration: IC) การศึกษาครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัตเท่ากับ .916, .915, .926 และ .899 ตามลำดับ และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาวิจัย (Item Content Validity) มีค่า .67-1.00

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดด้วยการหาค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted, AVE) ซึ่งควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และค่าความเชื่อมั่นของส่วนประกอบ (Composite Reliability, CR) โดยมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2010) และตรวจสอบความแปรปรวนจากวิธีร่วม (Common Method Harman Variance; CMV) โดยวิธี Harman Single factor (Harman, 1960)

การทดสอบสมมติฐาน ซึ่งในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ซึ่งทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล เพื่อหาความกลมกลืนระหว่างโมเดลระหว่างสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยวิธี Maximum Likelihood ทำการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้สถิติ (1)ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistic) (2)รากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standard Root Mean Squared Residual : SRMR) (3)ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Of Error Approximation: RMSEA) (4)Comparative Fit Index (CFI) และ (5) Tucker Lewis Index (TLI)

การทดสอบตัวแปรคั่นกลาง (Testing Mediation) โดยใช้แนวคิดโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยยึดตามแนวทางของ Iacobucci, Saldanha, & Deng (2007) และ Hayes (2013) ซึ่งเป็นการทดสอบตัวแปรคั่นกลางโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยหลักการในการพิจารณาว่าเป็นตัวแปรคั่นกลางหรือไม่ หรือเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบใดนั้นสามารถพิจารณาได้จาก 1) ถ้า a, หรือ b, หรือทั้งสองอย่างไม่มียุทธศาสตร์ทางสถิติแสดงว่าไม่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (no mediation) 2) ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลโดยอ้อม (a\*b) โดยพิจารณาค่า ab<sub>j</sub> เทียบกับอิทธิพลทางตรง โดยสามารถสรุปได้ 3 แนวทาง คือ 2.1) ถ้าค่า ab<sub>j</sub> มีนัยสำคัญทางสถิติและ c' ไม่นัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Complete Mediation) 2.2) ถ้า ab<sub>j</sub> ไม่นัยสำคัญทางสถิติ และ c' มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ a, b, มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) และ 2.3) ถ้าทั้ง ab<sub>j</sub> และ c' มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่ามีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน และ 3) ผลการทดสอบเป็นไปได้ 3 แนวทาง คือ ไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลาง เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน และเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ และการหาค่าสัดส่วนของตัวแปรคั่นกลาง หาได้จาก (ab<sub>j</sub>/(ab<sub>j</sub> + c')) หรืออัตราส่วนของ IE/TE (เมื่อ TE=Total Effect) (Iacobucci et al., 2007)

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

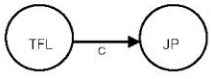
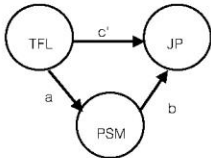
วัด (Hair et al., 2010) โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ยอมรับได้ ( $\chi^2=86.447$ ,  $df = 41$ ,  $p = 0.000$ ,  $CFI = 0.974$ ,  $TLI=0.964$ ,  $SRMR = 0.033$ ,  $RMSEA = 0.074$ ) และเมื่อตรวจสอบความแปรปรวนวิธีร่วม (CMV) ด้วยวิธีองค์ประกอบเดียวของ Harman โดยประยุกต์ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2= 894.212$ ,  $df = 54$ ,  $p = 0.000$ ,  $CFI = 0.506$ ,  $TLI= 0.491$ ,  $SRMR = 0.268$ ,  $RMSEA = 0.279$ ) ดังนั้นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่มีปัญหาความแปรปรวนจากวิธีร่วมที่นำไปสู่ความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common Method Bias)

**ผลการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ**

ผู้วิจัยทดสอบตามแนวคิดของ Hayes (2013) และ Iacobucci et al. (2007) โดยแยกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่าง TFL กับ JP และ 2) PSM เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธระหว่าง TFL กับ JP ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

การทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

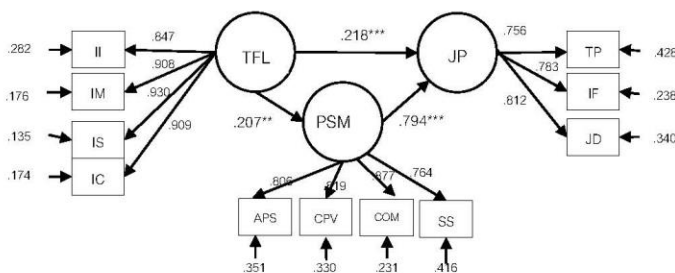
โมเดล	ค่าสถิติ					fit statistics
	symbol	$\beta$	S.E.	Z	p	
โมเดลที่ 1 	c	.385	.068	5.705	.000	$\chi^2= 22.207$ , $df = 13$ , $p = .0522$ , $CFI= 0.991$ , $TLI=0.986$ , $SRMR = 0.021$ $SMSEA=0.059$
โมเดลที่ 2 	a	.207	.073	2.820	.005	$\chi^2= 86.447$ , $df = 41$ , $p = .000$ , $CFI= 0.974$ , $TLI=0.964$ , $SRMR = 0.033$ , $SMSEA=0.074$
	b	.794	.037	21.377	.000	
	ab	.164	.057	2.861	.004	
	c'	.218	.052	4.201	.000	
	Total	.382	.067	5.669	.000	
	c'/Total	.5707 = 57.07%				
	a*b/Total	.4293 = 42.93 %				

หมายเหตุ:  $\beta$  =ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน, SE=ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, Z=สถิติทดสอบ Z, p=ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่าง TFL กับJP พบว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2= 22.207$ ,  $df = 13$ ,  $p = 0.0522$ ,  $CFI=0.991$ ,  $TLI=0.986$ ,  $SRMR = 0.021$ ,  $SMSEA=0.059$ ) TFL ส่งผลต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (c=0.385, SE=0.068, Z=5.705, p=0.000)

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ 2 เมื่อนำตัวแปร PSM เป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร TFL กับ JP พบว่าโมเดลโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 86.447$ ,  $df = 41$ ,  $p = 0.000$ ,  $CFI = 0.974$ ,  $TLI = 0.064$ ,  $SRMR = 0.033$ ,  $SMSEA = 0.074$ ) TFL ส่งผลต่อ PSM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $a = 0.207$ ,  $SE = 0.073$ ,  $Z = 2.820$ ,  $p = 0.005$ ) และ PSM ส่งผลต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = 0.794$ ,  $SE = 0.037$ ,  $Z = 21.377$ ,  $p = .000$ ) ในขณะที่เดียวกัน TFL ยังส่งผลโดยตรงต่อ JP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $c' = 0.218$ ,  $SE = 0.052$ ,  $Z = 4.201$ ,  $p = .000$ ) และส่งผลทางอ้อมผ่าน PSM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอัตราส่วนของอิทธิพลทางอ้อมต่ออิทธิพลรวม 0.4293 (42.93 %) ในขณะที่มีอัตราส่วนของอิทธิพลทางตรงต่ออิทธิพลรวมเท่ากับ 0.5707 (57.07%)



ภาพที่ 2 บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจการบริการสาธารณะ

**อภิปรายผล**

แรงจูงใจการบริการสาธารณะเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 42.93% เมื่อเทียบกับอิทธิพลทั้งหมด ในขณะที่ส่งผลโดยตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคิดเป็น 57.07% ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Piccolo & Colquitt, 2006; Li & Hung, 2009; Tsai et al., 2009) และส่งผลต่อแรงจูงใจสาธารณะ (Park & Rainey, 2008; Ritz, 2009; Paarberg & Lavigna, 2010) อีกทั้งแรงจูงใจสาธารณะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Kim, 2005; Ritz, 2009; Leisink & Steijn, 2009 )

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและส่งผลทางอ้อมไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความท้าทายและพยายามที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือการที่ผู้นำเอาใจใส่รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ซึ่ง 2 องค์ประกอบนี้อาจจะส่งผลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการกระตุ้น ทำให้บุคลากรนำความสามารถของตนมาปฏิบัติงานที่ให้สำเร็จได้อย่างเต็มที่ มีความพยายามที่เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความเอาใจใส่จากผู้นำซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ส่วน (3) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือการที่ผู้นำมีจริยธรรมคุณธรรมทำให้ผู้ตามรู้สึกศรัทธาในอาชีพและทำให้เกิดการเลียนแบบผู้นำ (4) การสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสนใจที่จะปฏิบัติงาน และมองเห็นคุณค่าของงานมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะและให้บริการประชาชนเพื่อประโยชน์แก่สังคมหากผู้นำทำให้บุคลากรศรัทธาในอาชีพ เกิดแรงจูงใจในการทำงานและมองเห็นคุณค่าของงาน ส่งผลให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ต้องการผู้อื่นได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะโดยตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรจะมีความพยายามในปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งก็คือการจัดบริการสาธารณะและให้บริการประชาชน เพื่อตอบสนองผู้นำภาวะผู้นำจึงส่งผลทางอ้อมไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผ่านแรงจูงใจการบริการสาธารณะ และเมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้นำก็จะตอบสนองบุคลากรด้วยการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งผลวิจัยที่ได้สนับสนุนทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทำให้ทราบว่าผู้บริหารขององค์กรนอกจากจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกอยากตอบสนองผู้บริหารด้วยการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องสร้างแรงจูงใจการบริการสาธารณะให้บุคลากรในองค์กรด้วยการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับแนวคิดแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะแก่บุคลากร กำหนดเป้าหมายของการบริการสาธารณะ การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กรและสร้างโครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม รวมถึงเป็นต้นแบบที่ดีในการมีพฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Paarlberg & Lavigna, 2010) เมื่อบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจการบริการสาธารณะก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น



การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### เอกสารอ้างอิง

- นันทิ ขจรกิตติยา. (2555). *ตัวแปรเชิงเหตุและผลของแรงจูงใจการบริการสาธารณะของพนักงานเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นุรลี หมัดปลอด. (2555). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559). *ฐานข้อมูล TDC*. <http://tdc.thailis.or.th/tdc/basic.php>. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2559.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. *Multivariate data analysis: A global perspective*, 629-686.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Kelloway, E. K. (2014). *Using Mplus for structural equation modeling: a researcher's guide*: Sage Publications
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., . . . Liu, B. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of public administration research and theory*, 23(1), 79-102.
- Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*. na.

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- 
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 140-154
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(8), 1129-1142.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1), 109-142.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Stone-Romero, E. F., Alvarez, K., & Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human resource management review*, 19(2), 104-116.
- Tsai, W.-C., Chen, H.-W., & Cheng, J.-W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.
- Xiaohua, L. (2008). An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. *Canadian Social Science*, 4(2), 18.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นางสาวชนากานต์ ศฤงคาร		
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5710520501		
วุฒิการศึกษา			
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา	
เศรษฐศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2554	

## การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ชนากานต์ ศฤงคาร และอิศรัฎฐ์ รินไชสง. (2560). บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจ การบริการสาธารณะที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. การประชุมวิชาการระดับชาติ ด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9, 1 กรกฎาคม 2560 (627-637). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.