

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณา บูรณาการจากแนวคิดเชิง
พุทธและตะวันตก ที่มีผลต่อความไว้วางใจ ความผูกพัน และ ความสร้างสรรค์ ในการทำงานของ
พนักงานชาวไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยา ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF THE INFLUENCES OF COMPASSIONATE
LEADERSHIP INTEGRATED FROM BUDDHIST AND WESTERN PRINCIPLES ON TRUST,
COMMITMENTS, AND CREATIVITY AMONG THAI EMPLOYEES



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Psychology

Common Course

FACULTY OF PSYCHOLOGY

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

กิมพร สีสมิทธิ์ : โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตา
 กรุณา บูรณาการจากแนวคิดเชิงพุทธและตะวันตก ที่มีผลต่อความไว้วางใจ ความผูกพัน
 และ ความสร้างสรรค์ ในการทำงานของพนักงานชาวไทย. (A CAUSAL
 RELATIONSHIP MODEL OF THE INFLUENCES OF COMPASSIONATE
 LEADERSHIP INTEGRATED FROM BUDDHIST AND WESTERN PRINCIPLES ON
 TRUST, COMMITMENTS, AND CREATIVITY AMONG THAI EMPLOYEES) อ.ที่
 ปริญญาหลัก : ผศ. ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตนกุล

งานวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 การศึกษา ได้แก่ การพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำ และการทดสอบ
 สมมติฐานการวิจัย เก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงินด้วยแบบสอบถาม
 กระจาย การศึกษาแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตรวจสอบมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณา
 เชิงพุทธ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ มาตรวัดถูกทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา วิเคราะห์
 องค์ประกอบเชิงสำรวจ ($n = 203$) และวัดความตรงเชิงโครงสร้าง ($n = 324$) โดยการวิเคราะห์
 องค์ประกอบเชิงยืนยันและความตรงเชิงผู้เข้า ผลการพัฒนามาตรวัด ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณา
 เชิงพุทธแบบ 4 มิติตัวแปร ประกอบด้วย ด้านการส่งเสริม การเอาใจใส่ การออกแบบรางวัลและ
 การชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง และ ความยึดมั่นในคุณธรรม สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
 สูงสุด

การทดสอบสมมติฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลระยะยาวของพฤติกรรมผู้นำ
 ความไว้วางใจในผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพัน ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในสังคมไทย
 การศึกษาจัดกระทำในโมเดลสมมติฐานภาคตัดขวางและการศึกษาระยะยาว วิเคราะห์โมเดล
 สมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) ด้วยโปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) ผล
 การศึกษาในโมเดลการศึกษาภาคตัดขวาง ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่าง
 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธกับความผูกพันและความสร้างสรรค์ของ
 พนักงาน ขณะที่ผลของโมเดลการศึกษาระยะยาว พบว่า ความไว้วางใจในผู้นำ (Time-1) ส่งผ่าน
 อิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความผูกพัน (Time-2) แต่ไม่
 มีอิทธิพลส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสร้างสรรค์ (Time-2)

สาขาวิชา จิตวิทยา

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6077901938 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD: Buddhist, Buddhist compassionate leadership, commitment, creativity, longitudinal study, trust in leader

Keemaporn Leesmidt : A CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF THE INFLUENCES OF COMPASSIONATE LEADERSHIP INTEGRATED FROM BUDDHIST AND WESTERN PRINCIPLES ON TRUST, COMMITMENTS, AND CREATIVITY AMONG THAI EMPLOYEES. Advisor: Asst. Prof. PRAPIMPA JARUNRATANAKUL

This research was conducted in two studies; leadership scale development and hypotheses testing study. Data were collected from financial services employees using a paper-based questionnaire. The first study aimed to develop and validate the Buddhist compassionate leadership scale (BCLS) based on trust. The BCLS was assessed with content validity, Exploratory Factor Analysis ($n = 203$), then examined construct validity ($n = 324$) by investigating Confirmatory Factor Analysis and convergent validity. The results showed that the 4-factor BCLS consisted of facilitating, considerate, designing reward and recognition to express appreciation, and integrity provided the best fit for the data.

In hypotheses testing study, The purpose was to examine the longitudinal effects of a leader's behaviors and trust in a leader on employees' commitment and creativity. The study was conducted in cross-sectional and longitudinal designs. The Structural Equation Modeling (SEM) analysis using Mplus shows that in cross-sectional models, trust in the leader was a mediator between the relationship of BCL with employees' commitment and creativity. While in a longitudinal model, Time-1 trust in leader appeared to mediate Time-1 BCL and Time-2 commitment but had no significant mediating effect on Time-2 creativity.

Field of Study: Psychology

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์จากการสนับสนุนของท่าน ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณในโอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงสุด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรรย์รัตนกุล ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้ความเมตตา เสียสละเวลา มอบความรู้ ชี้แนะแนวทาง และให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ บทความ ด้วยความเอาใจใส่เสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรภรณ์ บุญญศิริวัฒน์ อาจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา อาจารย์ ดร.หยกฟ้า อิศรานนท์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล ที่มอบคำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. นงลักษณ์ วิรัชชัย ที่ให้คำชี้แนะ ตรวจสอบ ปรับแก้โครงร่างวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะจิตวิทยาทุกท่าน ในการให้คำแนะนำสั่งสอน ให้ความรู้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ขอขอบพระคุณพนักงานจากสถาบันการเงินทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ความช่วยเหลือ อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเป็นวิทยาทาน

ขอขอบพระคุณ คุณวรยา กฤษน้อย จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่คอยให้คำชี้แนะและให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายประจำคณะจิตวิทยา โดยเฉพาะคุณวัลลภ สีหเดชวิระ ที่ให้ความช่วยเหลือเสมอ

สุดท้าย ขอขอบพระคุณครอบครัวและกัลยาณมิตรที่ให้ความรักเมตตาโดยไม่มีเงื่อนไข เป็นผู้อยู่เบื้องหลังในทุกกำลังใจและความสำเร็จของผู้วิจัย

กิมาพร ลีสmith

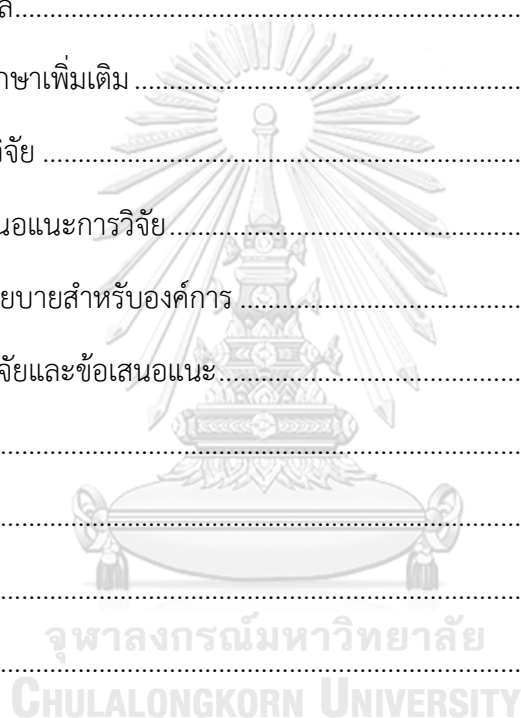
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความไว้วางใจ (Trust).....	5
ความสำคัญของความไว้วางใจ.....	5
นิยามของความไว้วางใจ.....	6
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ.....	6
องค์ประกอบของความไว้วางใจ.....	9
ภาวะผู้นำ (Leadership).....	11
ความต้องการผู้นำ.....	11
นิยามของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	11
คุณลักษณะของผู้นำ.....	12
วัฒนธรรม (Culture).....	12
เป้าหมายหลักของผู้นำ (Leader focus).....	13
ยุคสมัย (Generations).....	20
ภาวะผู้นำและความไว้วางใจ (Leadership and Trust).....	22

การพัฒนาโมทัศน์ผู้นำบนพื้นฐานของความไว้วางใจ	23
ความสามารถ	24
ความเมตตา	26
นิยามของความเมตตา.....	26
โมทัศน์ผู้นำแบบมีความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม.....	31
ความยึดมั่นในคุณธรรม	35
นิยามของความยึดมั่นในคุณธรรม.....	35
ความแตกต่างระหว่างความยึดมั่นในคุณธรรมและตัวแปรอื่น	40
โมทัศน์ผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม.....	41
ปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารองค์การยุคปัจจุบัน	45
อิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำ.....	48
ความผูกพัน (Commitment).....	48
ความผูกพันในแต่ละยุคสมัย	48
ความผูกพันของ Klein, Molloy และ Brinsfield	51
ความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพัน	51
จพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY	
ความสร้างสรรค์ (Creativity).....	53
นิยามของความสร้างสรรค์และนวัตกรรม	54
ภาวะผู้นำและความสร้างสรรค์.....	55
ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
ค่านิยมในงานวิจัย.....	61
ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ.....	61
ความไว้วางใจในผู้นำ	62
ความผูกพัน	62
ความสร้างสรรค์	63

วัตถุประสงค์การวิจัย	63
สมมติฐานการวิจัย	64
ขอบเขตการวิจัย	65
ตัวแปรศึกษา	65
ประโยชน์ที่ได้รับ	65
บทที่ 2 การศึกษาที่ 1 การเตรียมเครื่องมือวิจัย	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
การพัฒนาข้อกระทงขั้นต้น	73
การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)	73
การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด	73
มาตรประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert scale)	74
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)	74
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)	78
การวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity)	89
ความตรงเชิงลู่เข้าของโครงสร้างภายในมาตรวัด	89
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loadings)	90
ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE)	90
ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR)	92
ความตรงเชิงลู่เข้าระหว่างมาตรวัดที่มีความคล้ายคลึงกัน	95
มาตรวัดแบบบังคับเลือก (Forced choice)	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	101
บทที่ 3 การศึกษาที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	116
การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 (cross-sectional study-1)	124

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 (cross-sectional study-2)	146
โมเดลการศึกษาระยะยาว (longitudinal study)	154
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	169
บทที่ 4 การอภิปรายผลการวิจัย	170
สมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง	170
สมมติฐานการวิจัยระยะยาว	176
สรุปการอภิปรายผล.....	180
การอภิปรายการศึกษาเพิ่มเติม	181
ประโยชน์ของการวิจัย	192
ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการวิจัย.....	193
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กร	196
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	197
บรรณานุกรม.....	202
ภาคผนวก.....	240
ภาคผนวก ก	241
ภาคผนวก ข	243
ภาคผนวก ค	246
ภาคผนวก ง.....	247
ภาคผนวก จ	248
ภาคผนวก ฉ	249
ภาคผนวก ช	251
ภาคผนวก ซ	253
ภาคผนวก ฌ	257
ภาคผนวก ฎ.....	258





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 วัฒนธรรม เป้าหมายของภาวะผู้นำ.....	19
ตารางที่ 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ.....	30
ตารางที่ 3 คุณลักษณะด้านคุณธรรมของผู้นำตะวันตกและผู้นำไทย.....	38
ตารางที่ 4 ความแตกต่างระหว่างความสร้างสรรค์และนวัตกรรม.....	55
ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ($n = 324$).....	81
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธฉบับสมบูรณ์ ($n = 324$).....	84
ตารางที่ 7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงขององค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ($n = 324$).....	94
ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรวัดภาวะผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกัน ($n = 324$).....	96
ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำ 4 แบบ ($n = 324$).....	97
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้นระหว่างมาตรวัดภาวะผู้นำไทย ($n = 324$).....	98
ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของมาตรวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล ($n = 324$).....	105
ตารางที่ 12 ข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามจำนวนและร้อยละของพนักงานจากสถาบันการเงินที่เข้าร่วมการวิจัยในการศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 ($N_{T1} = 436$) และ ครั้งที่ 2 ($N_{T2} = 420$).....	126
ตารางที่ 13 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทำนายความผูกพัน ความสร้างสรรค์ การศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 ($N_{T1} = 436$) และครั้งที่ 2 ($N_{T2} = 420$).....	130
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการศึกษภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 ($N = 436$).....	134
ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของโมเดลทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ ($N = 436$).....	136

ตารางที่ 16 ค่ามาตรฐานของอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ในโมเดลทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ ส่งผ่านโดยความไว้วางใจในผู้นำ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 (N = 436)..... 143

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการศึกษภาคตัดขวางครั้งที่ 2 (N = 420)..... 148

ตารางที่ 18 ค่ามาตรฐานของอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ในโมเดลทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ ส่งผ่านโดยความไว้วางใจในผู้นำ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 (N = 420)..... 152

ตารางที่ 19 เพศ ระดับการศึกษา ประเภทของสถาบันการเงิน ตำแหน่งงาน จำแนกตามจำนวนและร้อยละของพนักงานจากสถาบันการเงิน การวิจัยระยะยาว (N = 409)..... 156

ตารางที่ 20 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทำนายความผูกพัน ความสร้างสรรค์ การศึกษาระยะยาว (N = 409) 157

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การศึกษาระยะยาว (N = 409)..... 158

ตารางที่ 22 การทดสอบเปรียบเทียบสถิติที (paired t-test) ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ ช่วงเวลาที่หนึ่งและสอง (N = 409) 161

ตารางที่ 23 ค่ามาตรฐานของอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ในโมเดลทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ ส่งผ่านโดยความไว้วางใจในผู้นำ การศึกษาระยะยาว (N = 409) 166

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 เป้าหมายการบริหารของผู้นำ จำแนกตามวัฒนธรรม	13
ภาพที่ 2 เป้าหมายหลักของภาวะผู้นำเชิงบวกในปัจจุบัน	17
ภาพที่ 3 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำจากอดีตจนถึงปัจจุบัน.....	22
ภาพที่ 4 โมเดลแบบบูรณาการของการเกิดความไว้วางใจ.....	24
ภาพที่ 5 ความเหมือน ความแตกต่างระหว่างความเมตตาของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับโม ทัศน์ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม.....	32
ภาพที่ 6 คุณลักษณะความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำยุคใหม่ที่สร้างความไว้วางใจ.....	39
ภาพที่ 7 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ	45
ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย	64
ภาพที่ 9 โมเดลการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ	71
ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ($n = 324$)	82
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล.....	106
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดความผูกพันกับหัวหน้างานและ องค์การ.....	108
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดความสร้างสรรค์ในงาน	110
ภาพที่ 14 โมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรศึกษาภาคตัดขวาง.....	121
ภาพที่ 15 โมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรศึกษาระยะยาว.....	123
ภาพที่ 16 โมเดลการวิจัย สํารวจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันและความสร้างสรรค์ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 ($N = 436$)	142
ภาพที่ 17 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันและความสร้างสรรค์ การศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 2 ($N = 420$)	151

ภาพที่ 18 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันและความสร้างสรรค์ การศึกษาระยะยาว ($N = 409$)..... 165



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากความเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เจตคติของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไป บุคลากรมีแนวคิดการดำเนินชีวิตที่เป็นอิสระมากขึ้น ความผันแปรทางบุคลิกภาพ ความปรารถนา ค่านิยมการทำงานของประชากรในศตวรรษที่ 21 เป็นเหตุให้ความต้องการพึงพาและไว้วางใจผู้นำลดลง (Anderson et al., 2017; Belleflamme & Peitz, 2015; Sullivan, 1999; Twenge, 2010; Twenge & Campbell, 2012; Twenge & Kasser, 2013) ขณะเดียวกัน พลวัตความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจสังคมโลก ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับ (Belleflamme & Peitz, 2015; Heunks, 1998; Shalley et al., 2004) บริบทการทำงานที่เร่งรีบบนข้อจำกัดหลายด้าน ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติการยุคใหม่มีความเครียดสะสมเพิ่มขึ้น (Twenge & Campbell, 2008) ประสิทธิภาพการทำงานลดลง นำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด (Anderson et al., 2017)

จากการที่พนักงานรุ่นใหม่ซึ่งเป็นกำลังหลักขององค์กร ปรารถนาการสนับสนุนจากผู้นำมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการทำงานได้ผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010) บทบาทของผู้นำยุคใหม่จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ เสริมแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ และรักษาจำนวนพนักงานไว้ เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเติบโตขององค์กรที่มีมาตรฐานอย่างยั่งยืน (Anderson et al., 2017; Hughes et al., 2018)

ความผูกพัน (commitment) เป็นปัจจัยที่เพิ่มการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันแปร มีอิทธิพลทำนายความตั้งใจลาออกได้สูงสุด (Allen & Meyer, 1990; Han & Jekel, 2011; Reichers, 1985; Steers, 1977) สามารถลดการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ลดทุนทรัพย์และเวลาในการฝึกฝนสมรรถนะของพนักงานใหม่ (Meyer & Allen, 1991) เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในระยะยาว จากการเสริมเจตนาการคงอยู่ภายในองค์กร (Porter et al., 1974) เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมถึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร (Imam et al., 2020; Ribeiro et al., 2020)

ขณะเดียวกัน ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ จากการพัฒนาทักษะสมรรถนะทรัพยากรบุคคล นำไปสู่การ

เพิ่มปริมาณคุณภาพผลผลิตโดยรวมขององค์กร (Chen & Hou, 2016; Hirst et al., 2009; Janssen et al., 2004; Javed, Khan, et al., 2017; Javed et al., 2018; Kanter, 2000; Scott et al., 2004; Williams & McGuire, 2010; Xia & Tang, 2011) อีกทั้งเป็นองค์ประกอบตั้งต้นของการเกิดนวัตกรรม ที่ต่อยอดให้ธุรกิจประสบความสำเร็จไปอีกระดับ (Rigolizzo & Amabile, 2015; Scott et al., 2004) โดยผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถในงานมากขึ้นภายใต้การบริหารของผู้นำที่มีมาตรฐาน เป็นที่น่าเชื่อถือ (Bidault & Castello, 2009, 2010; Chen et al., 2008; Dietz & Den Hartog, 2006; Zhang & Zhou, 2014)

ด้วยเหตุนี้ พันธกิจหลักของผู้นำยุคใหม่ในการสร้างความผูกพันและสร้างสรรค์ของบุคลากร จึงเป็นการสร้างความไว้วางใจในผู้นำ (trust in leader) ให้เกิดขึ้น จากการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารให้ก้าวทันยุคสมัย ด้วยการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและการจัดการให้สอดคล้องกับค่านิยมของสังคมยุคปัจจุบัน (Anderson et al., 2017; Harvey & Buckley, 2002) เนื่องจากคุณภาพการทำงานที่ลดลง ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจในการบริหารจัดการที่ล้าสมัย (Cooper, 2005) เกิดเป็นความไม่ไว้วางใจในผู้นำ และมีแนวโน้มลาออกหากความต้องการไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (Lu & Gursoy, 2013) การสร้างความไว้วางใจให้คณะบุคลากร จึงสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002) ทั้งนี้ ความไว้วางใจในผู้นำ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงบวก เจตคติ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรุ่นใหม่มากกว่าคนยุคก่อน (Bal et al., 2011; Bligh, 2017; Costigan et al., 2006; Dirks & Ferrin, 2002) เป็นผลให้การวิจัยนี้เลือกศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไทยที่มุ่งสร้างความไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

จากโมเดลความไว้วางใจ (trust) ที่นิยมแพร่หลาย ซึ่งตีแผ่ประเด็นตัวแปรที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร (Mayer et al., 1995) จนกระทั่งมีผู้ศึกษาพัฒนาต่อยอดเป็นมโนทัศน์การสร้าง ความไว้วางใจสำหรับผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพ (Burke et al., 2007) ในปี 2017 ผู้วิจัยประยุกต์หลักแนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบผู้นำไทยที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มองค์กรส่วนรวม ให้สอดคล้องกับเจตคติของสังคมยุคปัจจุบัน (Anderson et al., 2017) ก่อนทำการศึกษาหลักฐานเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ปัจจัยตั้งต้นที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ ได้แก่ ความสามารถ (ability) ความเมตตา (benevolence) และความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) ของผู้นำ (Burke et al., 2007; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) โดยความสามารถเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำทุกคนพึงมีเป็นเบื้องต้น ซึ่งปัจจุบัน หลักแนวคิดยุคใหม่เชื่อว่า ผู้นำต้องมีทักษะทาง

สังคม (social skills) อันเป็นพฤติกรรมด้านเมตตารูปแบบหนึ่ง (Brown et al., 2005; Burke et al., 2007; Walumbwa et al., 2010) จึงสามารถนำพาสังคมโดยรวมสู่ความสำเร็จ (Anderson et al., 2017; Savolainen & Lopez-Fresno, 2012)

การดำเนินงานภายใต้บทบาทของผู้นำ นอกเหนือจากการใช้ความรู้ความสามารถเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การแสดงความเมตตาในขณะดำรงตำแหน่ง นับเป็นคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงความสามารถในการนำสังคมให้เป็นแนวทางเดียวกัน ด้วยความปรารถนาดี ร่วมกับการกระทำที่คำนึงถึงส่วนรวม (Desrosiers & Thomson, 2011) ส่งผลให้ความเมตตาเป็นคุณสมบัติสำคัญในผู้นำเชิงบวกหลายประเภท เช่น ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) (Bass, 1985) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) (Greenleaf, 1977) ภาวะผู้นำที่มีความเมตตา (benevolent leadership) (Tan et al., 2016) เป็นต้น ขณะที่คุณลักษณะด้านคุณธรรม เป็นองค์ประกอบเด่นของทฤษฎีผู้นำยุคใหม่ อาทิ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) (Walumbwa et al., 2008) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) (Brown et al., 2005) ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความคาดหวังด้านจริยธรรมของกลุ่มสังคม โดยรูปแบบผู้นำทั้งหมด มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำ (trust in leader) (Cheng et al., 2000; Cheng et al., 2004; Hughes et al., 2018; Javed et al., 2018)

ในขั้นตอนการพัฒนาโมทัศน์ ผู้วิจัยสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำยุคปัจจุบัน ด้วยวิธีการจำแนกปัจจัยเชิงวัฒนธรรม แบ่งเป็น วัฒนธรรมตะวันตก วัฒนธรรมตะวันออก วัฒนธรรมไทย เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของผู้นำจากแต่ละวัฒนธรรมในแต่ละยุคสมัย หลังจากนั้นคัดกรองคุณสมบัติและเป้าประสงค์ที่โดดเด่นของผู้นำในสังคมและวัฒนธรรมแต่ละแห่งมาบูรณาการเป็นโมทัศน์ผู้นำที่เสริมสร้างความไว้วางใจในสังคมไทย ส่งผลให้กรอบแนวคิดของผู้นำไทยที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ รวบรวมไว้ด้วยคุณลักษณะสำคัญด้านความสามารถ ความเมตตา และคุณธรรม ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันพึงมี (House et al., 2004) รวมถึงมีการบริหารแบบผสมผสานวัฒนธรรมเชิงบวก จึงเหมาะสมกับสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ (Anderson et al., 2017; Yukongdi, 2010)

การวิจัยที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การกำหนดหัวข้อศึกษาที่ตรงประเด็นจากการตั้งคำถามงานวิจัยที่ชัดเจน ร่วมกับการพิจารณาหาสาเหตุปัจจัยแวดล้อม อันส่งผลให้ผลลัพธ์เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและลบ โดยกระบวนการดังกล่าวเป็นการคาดการณ์ความเป็นไปได้ตามหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ หัวใจหลักสำคัญของการพิสูจน์หาข้อสรุปในการวิจัย จึงมาจากกลุ่มทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากทฤษฎีเป็นสมมติฐานที่ได้รับการตรวจสอบทดลองซ้ำ ๆ หลายครั้ง จนกระทั่งปรากฏผลลัพธ์ที่มีความเที่ยงตรง สามารถอธิบายเหตุการณ์นั้นอย่างถูกต้องด้วยเหตุผลอันเป็นที่ยอมรับในสังคม ทฤษฎีจึงเป็นแหล่งข้อมูลอันสำคัญยิ่งในการคาดคะเนผลการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน สำหรับการวิจัยนี้ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบวกที่สร้างความไว้วางใจ

ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานคนไทย หลักแนวคิดสำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) (Blau, 1964; Emerson, 1962, 1976) ซึ่งอธิบายกลไกการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมจากการแลกเปลี่ยนสื่อสาร

จากเหตุที่มนุษย์ดำรงอยู่ร่วมกัน จึงต้องมีความเกี่ยวข้อง พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เสนอแนะรูปแบบการปฏิบัติการที่อาศัยปัจจัยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้รับคำสั่ง เพื่อประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน แก่นทฤษฎีบ่งชี้ถึงนโยบายการบริหารที่ขับเคลื่อนให้ผู้รับคำสั่งเกิดความไว้วางใจ อันเป็นเหตุเริ่มต้นของการกระทำที่พึงประสงค์ครั้งต่อไป (Bligh, 2017; Dirks & Ferrin, 2002) มีอิทธิพลต่อผลรวมของงานทั้งหมด (Burke et al., 2007) อาทิ การส่งผลทางบวกด้านความผูกพัน ที่บรรเทาปัญหาขาดแคลนกำลังทรัพยากรบุคคลในสังคมส่วนรวม ด้วยการคงจำนวนผู้ปฏิบัติงานไว้ (Reichers, 1985; Steers, 1977) รวมถึงเสริมสร้างความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นคุณลักษณะชี้วัดความสำเร็จของสถาบันองค์กรแห่งต่าง ๆ ในปัจจุบัน (Javed et al., 2018) ผลลัพธ์การจัดการของผู้นำตามหลักแนวคิดแลกเปลี่ยนทางสังคม จึงมีความผูกพันและความสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาส่งเสริมองค์การทุกภาคส่วนให้มีประสิทธิภาพ แสดงถึงความสำคัญของความไว้วางใจในผู้นำที่มีผลต่อความมั่งคั่งของส่วนรวม ความเข้าใจที่ดีของผู้รับคำสั่ง และการดำเนินการในอนาคต

ปัจจุบัน การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความไว้วางใจ เป็นที่นิยมกว้างขวางในระดับสากล (Lord et al., 2017; Mo & Shi, 2017) รวมถึงสังคมไทย ที่ศึกษาอิทธิพลของการนำต่อความไว้วางใจในสังคมองค์กร พบผลรวมทางบวกเช่นเดียวกับการวิจัยจากต่างประเทศ (Niljaeng & Pruetipibultham, 2018; Pravichai & Ariyabuddhiphongs, 2018) ชี้ให้เห็นความสำเร็จจากการเห็นจริงในผู้นำ ทว่าการวิจัยส่วนใหญ่ที่พิสูจน์ผลงานเริ่มต้น คงอยู่ และอนาคตของสังคม ไม่พบรูปแบบผู้นำเชิงบวกที่มีพื้นฐานบูรณาการมาจากความไว้วางใจโดยตรง การศึกษาดังกล่าวจึงเกิดขึ้นเพื่อลดช่องว่างของความรู้ทางวิชาการที่ผ่านมา ตามวัตถุประสงค์หลักด้านการพัฒนาโมเดลผู้นำไทยที่เสริมสร้างความไว้วางใจในสังคม

ในภาพรวม สารสำคัญของงานวิจัยมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย การศึกษาที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบมาตรวัดภาวะผู้นำด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ด้านความเที่ยงภายใน (internal reliability) และความตรงเชิงเข้าสู่ (convergent validity) การศึกษาที่ 2 การทดสอบสมมติฐานโมเดลทฤษฎีภาวะผู้นำที่ส่งผลไปสู่ความผูกพัน ความสร้างสรรค์ โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นปัจจัยส่งผ่าน การวิเคราะห์ผลแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ การวิจัยแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional research) และการวิจัยระยะยาว (longitudinal research)

ความไว้วางใจ (Trust)

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยนำเสนอ ความสำคัญ นิยาม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ดังสาระสังเขปต่อไปนี้

ความสำคัญของความไว้วางใจ

เหตุที่ทุกชีวิตต้องการอาหารหล่อเลี้ยง จึงต้องทำงานเพื่อดำรงชีพ ในปัจจุบัน สังคมที่เติบโตขึ้นส่งผลให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป บุคคลทั้งหลายจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน จึงต้องมีความไว้วางใจต่อกัน

โมเดลการจัดสรรทรัพยากร (resource allocation models) เสนอถึงความอู่ตสาหะของบุคคล เป็นแหล่งข้อมูลทางปัญญาที่มีจำกัด (Kanfer & Ackerman, 1989) การใช้ในทางที่ไม่ควรจึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรลดลง ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้รับคำสั่งไม่ไว้วางใจในผู้นำ ทำให้เพียรใช้สติปัญญาและเวลาส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมทางลบในการตรวจสอบ เก็บข้อมูล คัดลอกงาน เพื่อความปลอดภัยของตน (Ashforth & Lee, 1990; Mayer & Gavin, 2005) ส่งผลให้คุณภาพงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ปริมาณงานค้างค้ำเพิ่มขึ้น รวมถึงเกิดความตึงเครียด อันยังยั้งมิให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย (Lazarus & Folkman, 1984; McAllister, 1995; Spector & Jex, 1998) ความเคลือบแคลงของผู้ปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สูญเสียเวลา สูญกำลังโดยเปล่าประโยชน์ ในขณะที่ความเชื่อใจในผู้นำสามารถลดความระแวงระวังลง (Shapiro et al., 1992; Webber, 2008) ผู้ร่วมองค์การจึงมีคุณภาพการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน (Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994; Mayer & Gavin, 2005) ยินดีแบ่งปันข้อมูลที่อ่อนไหว กล้ายอมรับข้อผิดพลาดของตน (Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994) รวมถึงยอมรับการตัดสินใจของผู้นำมากขึ้น (Kramer, 1999) เป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้นำสามารถประหยัดเวลาการบริหารจัดการ ขณะที่ผู้รับคำสั่งปฏิบัติภารกิจอย่างมีความสุข (Mayer & Gavin, 2005)

โดยสรุป ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจึงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การสร้างความไว้วางใจเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีกฎชัดเจน ความหนักแน่น ความกระจำจ้งของผู้ดำเนินนโยบายในขั้นตอนบริหารงานเป็นพันเฟืองสำคัญของการขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดการระบบองค์การ กลุ่มงานต่าง ๆ เชื่อมโยงถึงความไว้วางใจจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การผลักดันเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ผู้นำเพื่อบรรลุผลสำเร็จ จึงควรเข้าใจถึงความหมาย แนวคิด องค์ประกอบของความไว้วางใจอย่างครบถ้วน

นิยามของความไว้วางใจ

Mayer, Davis, และ Shoorman (1995) บรรยายความไว้วางใจเป็น “เจตนาในการกระทำบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลอื่น ภายใต้ความเสี่ยงและการพึ่งพากัน” ความหมายดังกล่าวเป็นแนวทางเดียวกับ McAllister (1995) ที่เสนอ ความไว้วางใจ หมายถึง “ความมั่นใจและการตั้งใจกระทำ จากพื้นฐานพฤติกรรม การแสดงออก การตัดสินใจของบุคคลอื่น”

ต่อมา Rousseau, Sitkin, Burt, และ Camerer (1998, p. 395) นิยามความไว้วางใจเป็น “สภาวะทางจิตใจอันประกอบด้วยเจตนายอมรับความอ่อนแอ บนพื้นฐานของความคาดหวังเชิงบวกเกี่ยวกับเจตนาหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น” นิยามดังกล่าว รวมโมทีฟด้านความเต็มใจยอมรับความอ่อนแอ (Mayer et al., 1995) และความคาดหวังเชิงบวกในบุคคลอื่นไว้ด้วยกัน (Lewicki & Bunker, 1996) ทำให้แนวคิดของ Rousseau และคณะ เป็นที่ยอมรับมากที่สุดขณะนี้ (Van der Werff & Buckley, 2017)

รวมความที่กล่าวข้างต้น ความไว้วางใจในการวิจัยปัจจุบัน หมายถึง *สภาวะทางจิตใจอันประกอบด้วยเจตนาการยอมรับความเสี่ยงบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวก จากความเชื่อมั่นในเจตนาและพฤติกรรมของบุคคลอื่น*

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ เป็นกลไกทางสังคมที่สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กร (Bunker et al., 2004; Dirks & Ferrin, 2002) มีความหมายแสดงถึง ความคาดหวังเชิงบวกในเจตนา พฤติกรรมของผู้อื่น (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998) บุคคลจึงยอมรับความเสี่ยง เพื่อทำตามความเชื่อนั้นให้เกิดผล

ทฤษฎีแรกซึ่งอธิบายการเกิดความไว้วางใจ ได้แก่ *ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม หรือ “Social Exchange Theory (SET)”* (Cook et al., 2013) ที่นำเสนอว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดจากความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการอยู่ร่วมในสังคมต้องพึ่งพาอาศัยกัน การแลกเปลี่ยนสิ่งของเหมาะสมจึงเกิดขึ้น จนกระทั่งพัฒนาเป็นภาวะผูกพัน โดยคุณภาพของสิ่งแลกเปลี่ยนมีเพียงใด ระดับความสัมพันธ์ย่อมเพิ่มขึ้นมากขึ้น (Emerson, 1962, 1976) ความสัมพันธ์ที่พัฒนาเป็นลำดับ นำไปสู่การตอบแทนด้านความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และท้ายที่สุดแปรเป็นความผูกพันของสองฝ่าย

ศาสตร์ของจิตวิทยาสังคม เสนอว่า การตอบแทน (reciprocity) เป็นบรรทัดฐานทางสังคมระดับสากล (Gouldner, 1960) เมื่อผู้นำปกครองสังคมด้วยความเมตตา แบ่งปันผลที่ควรได้เพื่อเป็นกำลังใจ ย่อมทำให้ผู้รับคำสั่งเกิดความรู้สึกทางบวก พร้อมปฏิบัติตามผู้นำ (Fehr & Gächter, 2000; Uhl-Bien & Maslyn, 2003) กล่าวได้ว่า อำนาจที่ผู้นำมีต่อผู้ร่วมงาน ส่วนหนึ่งจึงมาจากทรัพยากร

แลกเปลี่ยนที่ใช้ในความสัมพันธ์ (Emerson, 1962) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยชี้้นำการตอบแทนมีประเด็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ต้องพิจารณาพร้อมในการศึกษา รวมถึงคำถามการวิจัยส่วนมากนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสังคมองค์การเป็นสำคัญ (Cropanzano & Mitchell, 2005) ทั้งที่ความจริง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจตามกฎหมาย เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้รับคำสั่ง จึงสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสัมพันธ์ภาพของส่วนรวม ด้วยเหตุดังกล่าว การวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมไทยตามหลักแนวคิดการแลกเปลี่ยนของ Emerson (1962) เพื่อลดช่องว่างการวิจัยจากอดีต

แนวโน้มในปัจจุบัน งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นความเปลี่ยนแปลงทางบวกของบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ การศึกษายุคใหม่จึงประยุกต์หลักแนวคิดดังกล่าว เพื่อพิจารณาผลเชิงประจักษ์ตามเหตุตั้งต้นให้มั่นคงยิ่งขึ้น อ้างอิงตามหลักการแลกเปลี่ยนกับปัจจัยส่วนรวม อาทิ ภาวะผู้นำ (Liden et al., 1997) ความผูกพัน (Liu et al., 2018) พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (innovative work behavior) (Janssen, 2000) โดยมีทฤษฎีเป็นเหตุอ้างอิง *ความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Relationships)* (Cropanzano et al., 2001) อันหมายถึง ความสัมพันธ์ในสถานที่ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกัน (Shore et al., 2004) เมื่อผู้นำที่เป็นศูนย์รวมอำนาจ มีคำสั่งถึงผู้บริหาร ให้นำพันธกิจไปพิจารณาดำเนินการต่อ ผู้รับคำสั่งต้องประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายทั้งหมดให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจทั่วกัน ก่อนกระจายหน้าที่รับผิดชอบในลำดับต่อไป การปกครองของผู้นำให้สำเร็จตามมติที่ประชุม จึงต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัยสม่ำเสมอ ไปจนถึงการสนับสนุนช่วยเหลือระหว่างหน่วยต่าง ๆ ที่ขึ้นตรง

กลไกการบริหารของผู้นำ สามารถอธิบายด้วยมโนทัศน์ของ Blau (1964) ที่เสนอว่า การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (economic exchange) มุ่งเน้นด้านวัตถุประสงค์ตอบแทน จึงไม่อาจสร้างความรู้สึกเชิงบวกในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ มีเพียงการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่สามารถสร้างความผูกพัน กระตุ้นจิตสำนึกในบุญคุณของสังคม ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อถือ ยินยอมช่วยเหลือกัน ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนยังรวมถึงการติดต่อสื่อสารกับสังคมรอบด้านเป็นระยะ เพื่อปรับรูปแบบการบริหารให้เป็นแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดระบบสังคม (social patterns) ที่คงทน แนวคิดของ Blau กับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ต่างอธิบายถึงการแลกเปลี่ยนที่สมบูรณ ทำให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพันในสังคม ผู้นำที่ยึดกฎอันเหมาะสมในการปกครอง เมตตาเอาใจใส่ ติดตามงานสม่ำเสมอ จึงสามารถปลูกฝังความไว้วางใจในหมู่คณะ พัฒนาสังคมทุกภาคส่วนด้วยความมั่นคง

ความไว้วางใจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (perceived organizational support) (Shukla & Rai, 2015) ระยะห่างของอำนาจ (power distance) (Ji et al., 2015) และความไว้วางใจในผู้นำ (trust in leader) ที่นักวิชาการในปัจจุบันนิยมศึกษาอย่างกว้างขวาง (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Hasel & Grover, 2017) แสดงถึง

ความสำคัญของผู้นำในการสร้างความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ดังทฤษฎี *การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX)* ที่อธิบายถึงเหตุปัจจัย ความสำคัญของผู้นำจากฐานแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม ต้นกำเนิดของทฤษฎีมาจากความขัดสนด้านทรัพยากร ได้แก่ ค่าตอบแทน อำนาจ เวลา เป็นอาทิ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำคอยจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการของส่วนรวม (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) สำหรับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก จัดเป็นความสัมพันธ์แบบสองฝ่าย (dyadic relationships) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ การเคารพกัน จากการริเริ่มของผู้นำ โดยมีสมาชิกตอบรับด้วยพฤติกรรมลักษณะเดียวกัน ส่งผลให้ระดับความผูกพันในสังคมมีความลึกซึ้งกว่าสัมพันธ์ภาพทางเศรษฐกิจทั่วไป (Bauer & Erdogan, 2015) นำไปสู่ความไว้วางใจในผู้นำ อันเป็นผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964; Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002)

ในภาพรวม หลักแนวคิดการแลกเปลี่ยนทุกรูปแบบ ต่างอธิบายถึงความสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย ดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องระยะยาว (Emerson, 1976) อันหมายถึง เครือข่ายสังคมทุกระดับ โดยแก่นทฤษฎีบ่งชี้ว่า ปัจจัยดำรงชีพเป็นเหตุเกิดและผลลัพธ์ของกฎการปกครองส่วนรวม การบริหารของผู้นำบนหลักความจริง มีระเบียบปฏิบัติชัดเจน จึงส่งเสริมระบบสังคมคุณภาพ นำไปสู่การเกิดความไว้วางใจในสังคมส่วนรวม

ผลลัพธ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ

การบริหารยุคใหม่ มุ่งเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงประสิทธิผลต่อสังคมองค์การเป็นสำคัญ หากยังคงดำรงอยู่ภายใต้หลักสัจธรรมที่ว่า สังคมโลกมีปัจจัยสี่เป็นเครื่องอยู่ การวางบรรทัดฐานของส่วนรวมจึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการดำเนินชีวิต ดังงานวิจัยของ Molm (2000, 2003) ศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยใช้ทรัพยากรที่มีมูลค่า ได้แก่ ธนบัตร ผลกำไร มาทำนวยการเกิดความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถสร้างความไว้วางใจ ความผูกพันในกลุ่มสังคม

สำหรับนโยบายการบริหารค่าตอบแทนของผู้นำ มีแนวโน้มแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรมประจำชาติ ตัวอย่างเช่น Martin และ Harder (1994) พบว่า สังคมอเมริกันส่วนมาก เน้นการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงคุณค่าของการเติมเต็มความต้องการส่วนบุคคล ไปจนถึงการกระทำของผู้นำที่ส่งผลต่อส่วนรวม (Shore et al., 2006) แล้วประเมินค่าตอบแทนตามผลงาน ขณะที่ Chen (1995) พบผลการศึกษา ผู้บริหารชาวจีนดำเนินความสัมพันธ์ทางสังคมควบคู่เศรษฐกิจ เพื่อผลลัพธ์ที่ปรารถนา พิจารณาจากการบริหารทั้งสองแบบ จึงพบทั้งผลทางบวกและลบจากความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน

การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้สติปัญญาของผู้นำในการตรวจตราข้อมูลรอบด้านเสมอ การวินิจฉัยตัดสินใจทุกลำดับชั้น ควรมีข้อมูลสมบูรณ์ ชัดเจน ผ่านมติส่วนรวม เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกันในหมู่คณะ ช่วงระหว่างการประชุมปรับทัศนะ จึงเป็นโอกาสให้ผู้รับคำสั่งและผู้นำสื่อสารกันโดยตรง ไม่มีเลศนัย แสดงถึงอิสระในการตัดสินใจของสังคมที่เรียนรู้ตามผู้นำ อีกทั้งเป็นการตรวจสอบข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริง อันเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนรวมมีคุณภาพ

จากการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญในทฤษฎีงานวิจัยทั้งหมด ผู้นำเป็นบุคคลผู้ทำให้สังคมบรรลุเป้าหมาย ความน่าเชื่อถือจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีสถานภาพเป็นรองผู้นำ (Bligh, 2017) ความไว้วางใจในผู้นำจึงเป็นการยอมรับความเสี่ยงรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเสริมระดับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้การปกครองอันเหมาะสม (Burke et al., 2007; Hartog et al., 2002; Mineo, 2014; Savolainen & Lopez-Fresno, 2012) โดยที่ความไว้วางใจเมื่อเกิดขึ้น นำไปสู่ผลอันพึงประสงค์หลายด้าน เช่น การแบ่งปันข้อมูลความรู้ ความสร้างสรรค์ การเพิ่มนวัตกรรม (innovativeness) ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Javed et al., 2018; Savolainen, 2008; Savolainen & Malkamäki, 2011) ขณะเดียวกัน ความไว้วางใจช่วยลดความเสี่ยงในภารกิจที่รับผิดชอบ เป็นการกระจายอำนาจของผู้นำ ทั้งยังเสริมคุณภาพการรับคำสั่งของผู้ปฏิบัติงาน (Bligh, 2017)

รวมหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ประกอบด้วย ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และเศรษฐกิจ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก บ่งชี้ถึงปัจจัยการเกิดความไว้วางใจในผู้นำ มีสาเหตุจากการบริหารงานของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีสัจจะ เปิดกว้างยอมรับความหลากหลาย มอบโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมผลักดันการดำเนินนโยบายของสังคมองค์การ

ในความคิดเห็นของผู้วิจัย มุมมองของผู้นำที่เปิดกว้างและสอดคล้องกับสังคมส่วนใหญ่ เป็นเหตุสำคัญให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นคงทางสติปัญญา ทำภารกิจอย่างเที่ยงตรง รายงานความก้าวหน้าตามความจริง ไม่ปิดบังบิดเบือนข้อมูล ผลงานจึงพัฒนาเกินเป้าหมาย เกิดแบบแผนการปกครองที่ดียิ่งขึ้น เป็นลักษณะของการนำที่สังคมยอมรับ จากวิสัยทัศน์ของผู้นำ

องค์ประกอบของความไว้วางใจ

แก่นความรู้จากทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ อธิบายถึงพฤติกรรมความมุ่งมั่นของผู้นำที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Colquitt et al., 2007) เป็นเหตุให้การวิจัยต่าง ๆ คิดค้นมาตรวัดความไว้วางใจที่สังคมยอมรับ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในผู้นำที่จะเกิดขึ้นต่อไป

เป็นปกติที่การวิจัยสามารถพบอุปสรรคระหว่างการดำเนินการ โดยเฉพาะปัญหาการวิจัยเกี่ยวกับเครื่องมือที่พบบ่อยครั้ง เมื่อทฤษฎีความไว้วางใจนำเสนอปัจจัยตั้งต้นแบบหลายสาเหตุ

ประกอบด้วย ความสามารถ ความเมตตา ความยึดมั่นในคุณธรรม (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) แต่มาตรวัดส่วนใหญ่กลับพัฒนาตัวชี้วัดการเกิดความไว้วางใจแบบมิติเดียว (Jung & Avolio, 2000; Pallai et al., 1999) อาทิ มาตรวัดความไว้วางใจ 12 ข้อกระทงของ Nyhan และ Marlowe (1997) การวัดความไว้วางใจแบบ 4 ข้อกระทงในการศึกษาของ Schoorman, Mayer, และ Davis (2016) นอกจากนี้ ยังพบงานวิจัยที่ดัดแปลงใช้มาตรวัดแบบมิติเดียว ตัวอย่างเช่น Jung และ Avolio (2000) ประยุกต์มาตรวัดความไว้วางใจในผู้นำของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman, และ Fetter (1990) มาใช้จริงเพียง 3 ข้อกระทง

จากลักษณะเครื่องมือที่แตกต่างกัน ประกอบกับวิธีการนำมาใช้ดังกล่าว ส่งผลให้การวิจัยจำนวนมากตรวจสอบผลตัวแปรพบค่าความเที่ยงของมาตรต่ำ แสดงถึงมาตรฐานเครื่องมือที่ไม่เหมาะสม (Chiaburu & Baker, 2006; Ferrin et al., 2007; Jarvenpaa et al., 1998; Kim et al., 2006; Krishnan et al., 2006; Langfred, 2007; Mayer & Davis, 1999; Mayer et al., 1995; Mayer & Gavin, 2005) ในทางกลับกัน งานวิจัยหลายชิ้นพบอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำต่อสติปัญญา ความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน (Jones & George, 1998; McAllister, 1995) ประกอบกับมีผล การศึกษารองรับการใช้มาตรวัดความไว้วางใจแบบ 2 องค์ประกอบ มีความเสถียรสูง บ่งชี้ว่าการ ตรวจสอบลักษณะของความไว้วางใจ ควรเลือกใช้เครื่องมือวัดแบบหลายมิติ (Webber, 2008)

การวิจัยนี้ใช้มาตรวัดของ McAllister (1995) ซึ่งจำแนกสาเหตุของความไว้วางใจเป็น 2 มิติ

1) ความไว้วางใจจากความรู้สึก (affective trust) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในความผูกพันกับสังคมองค์กร ผู้นำที่มีความเอาใจใส่ เปิดกว้าง มีสัจจะจริงใจ ย่อมสร้างความรู้สึกที่ดีให้ผู้คนรอบข้าง เกิดเป็นความไว้วางใจจากความรู้สึก ส่งผลให้ผู้รับคำสั่งมีพฤติกรรมเชิงบวกเพิ่มขึ้น (Yang & Mossholder, 2010)

2) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (cognitive trust) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในความน่าเชื่อถือ ความเที่ยงตรง วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Colquitt et al., 2012; Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Zhu et al., 2013) ผู้นำที่ตั้งตนอยู่ในกฎอันเหมาะสม แบ่งปันผลตอบแทนให้กับคนในอำนาจตามสมควร จึงเป็นที่ไว้วางใจจากการรู้คิดสำหรับผู้เกี่ยวข้อง

ไม่เพียงเฉพาะประเด็นเรื่องเครื่องมือวัด หากปัญหาการวิจัยด้านอื่นยังพบว่า การศึกษาระยะยาวที่ผ่านมาจากหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลของพฤติกรรมที่มีต่อความไว้วางใจ (Webber, 2008) การศึกษาปัจจุบันจึงใช้ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Dirks & Skarlicki, 2004) เป็นปัจจัย ตรวจสอบความเชื่อมั่นในสังคม เพื่อยกระดับการบริหารให้มีคุณภาพยั่งยืน (Kramer & Cook, 2004)

ภาวะผู้นำ (Leadership)

การเสนอสาระในตอนนี้ ประกอบด้วย ความต้องการผู้นำ นิยามของผู้นำและภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมต่อการสร้างความไว้วางใจ

ความต้องการผู้นำ

เพื่อป้องกันความขัดแย้งจากปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร กลุ่มสังคมจึงคัดเลือกผู้นำเป็นตัวแทนจัดการส่วนแบ่งค่าตอบแทนที่มีอย่างจำกัดให้เหมาะสม กล่าวได้ว่า สังคมต้องการผู้นำตามปัจจัยสี่เท่านั้น แต่ด้วยเหตุที่ทุกสังคมบนโลกอาศัยเครื่องบริโภคนอกเหนือจากการดำรงชีวิต สังคมจึงไม่อาจเว้นว่างจากผู้นำ ความต้องการผู้นำและความสำคัญของภาวะผู้นำจึงปรากฏอยู่เสมอ (Kouzes & Posner, 2007)

นิยามของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มาจากประชากรในสังคม ขึ้นดำรงตำแหน่งเพื่อดูแลปัจจัยส่วนรวม เมื่อความเจริญก้าวหน้าทำให้การแลกเปลี่ยนสื่อสารผันแปร บทบาทของผู้นำในปัจจุบันจึงเปลี่ยนเป็นการบริหารสังคมให้เกิดสันติสุขแทน

Yukl (2010) มีมุมมองเกี่ยวกับ ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้รับคำสั่งทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ขณะที่ Kouzes และ Posner (1995, 2007) เชื่อว่า ผู้นำ มีหน้าที่ชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน

จากการรวมหลักความหมายข้างต้น “ผู้นำ” ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง บุคคลซึ่งใช้อิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สังคมบรรลุเป้าหมาย นิยามดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg และ Baron (2003) กับ Winston และ Patterson (2006) ที่เสนอความคิดเห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมขับเคลื่อนงาน ผ่านกระบวนการความสัมพันธ์ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ

Bass (1990) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมและความคาดหวังของสังคมในขณะนั้น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งปรับแรงจูงใจ ความต้องการ ความสามารถของบุคคลอื่นภายในสังคม ซึ่งบุคคลทุกระดับสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำได้ แนวคิดนี้ใกล้เคียงกับ Daft (2002) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ในกระบวนการของความสัมพันธ์ เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ พัฒนาให้เกิดขึ้น นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่เพิ่มประสิทธิผลของงาน

จากการสังเคราะห์นิยามข้างต้น “ภาวะผู้นำ” ในการวิจัย หมายถึง กระบวนการบริหารความสัมพันธ์ที่มีผู้นำเป็นผู้ปรับแรงจูงใจ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้ร่วมสังคมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ความหมายดังกล่าว เป็นแนวทางเดียวกับนิยามของนักวิจัยท่านอื่น ๆ (Greenberg & Baron, 2003; Kouzes & Posner, 1995, 2007; Robbins, 2005)

ความสำคัญของภาวะผู้นำมีการศึกษาอย่างแพร่หลายในทางธุรกิจ (McCleskey, 2014) การจัดการ (Van Dierendonck, 2011) กลุ่มและสังคม (Wang et al., 2011) โดยแสดงถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำที่กระจายอำนาจการบริหาร ทำให้สังคมโดยรวมเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Luthans, 2002) ดังที่เสนอถึงคุณลักษณะของผู้นำ และ ปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้นำ ในหัวข้อต่อไป

คุณลักษณะของผู้นำ

รูปแบบผู้นำที่สังคมปรารถนา เป็นสาเหตุให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ เพื่อปรับการบริหารจัดการสังคมส่วนรวมให้มีประสิทธิภาพ (Bass 1985; DeLiello & Houghton, 2006; Jensen & Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008)

จากงานวิจัยของ Van Seters และ Field (1990) ซึ่งศึกษาวิวัฒนาการของผู้นำในยุคบุกเบิก จนถึงยุค 90 แสดงภาพรวมว่า ผู้นำยุคต้นมุ่งเน้นการเพิ่มผลงานเพื่อตอบสนองต่ออัตราการเติบโตของสังคมเป็นหลัก ต่อมา เมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกลขึ้น มองเห็นว่าการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสูงเกินไป อาจทำให้สังคมขาดแคลนแรงงานในระยะยาว ด้วยเหตุที่ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน การบริหารจึงเปลี่ยนเป็นการพัฒนาผลเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างสมดุลการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพเพียงพอ และยั่งยืนในการขับเคลื่อนสังคม

การพัฒนาารูปแบบผู้นำ เริ่มต้นในช่วงศตวรรษที่ 19 จากการศึกษาอิทธิพลของผู้นำต่อผลลัพธ์ทางสังคม ได้ทราบผลเป็นรูปแบบผู้นำที่ปรากฏจนถึงปัจจุบัน ในที่นี้ ความเป็นผู้นำประกอบด้วยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วัฒนธรรม เป้าหมายหลักของผู้นำ และยุคสมัย ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ หัวข้อด้านล่างเป็นการวิเคราะห์แต่ละประเด็นย่อยโดยสังเขป

วัฒนธรรม (Culture)

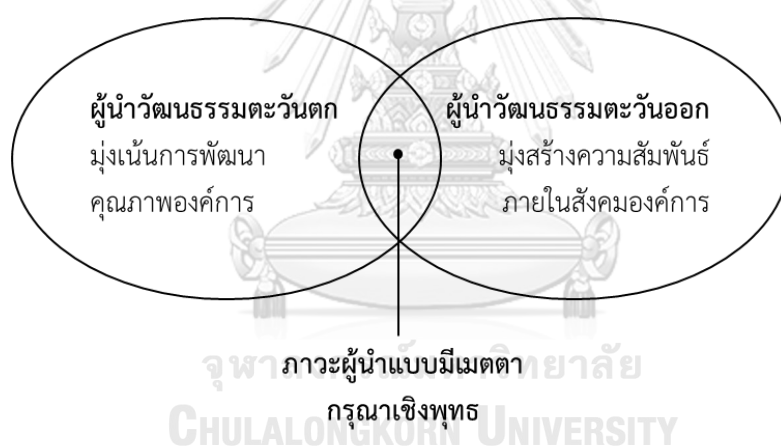
การศึกษาผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางวัฒนธรรม อันเป็นวิถีชีวิตที่มีเอกลักษณ์มายาวนานในสังคม เป็นรากฐานของการเกิดเจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม และ พฤติกรรมของบุคคล (Hall, 1959; Hofstede, 1980, 1991) การกำหนดกฎข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้นำ จึงต้องอ้างอิงประเพณี วัฒนธรรมของสังคม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพรวมสูงสุด เป็นผลให้รูปแบบการบริหารแตกต่างกัน (Cheng et al., 2004; Peterson & Hunt, 1997; Rao et al., 1997; Thanasankit & Corbitt, 2002)

วัฒนธรรม แบ่งอย่างกว้างเป็น 2 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมตะวันตก และ วัฒนธรรมตะวันออก โดยผู้นำกลุ่มชาติตะวันตกส่วนมาก มีความเข้มแข็งด้านการพัฒนาสังคมองค์การ ขณะที่

ผู้นำจากวัฒนธรรมตะวันออก ให้ความสำคัญกับความปรองดองในสังคมองค์กร (Dartey-Baah, 2013; Hofstede, 1980; Hofstede et al., 2010; House et al., 2004) สำหรับผู้นำในวัฒนธรรมไทย จัดอยู่ในกลุ่มผู้นำตะวันออก แต่มีเอกลักษณ์ทั้งด้านการเพิ่มคุณภาพขององค์กรและการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมให้เป็นแนวทางเดียวกัน (พระมนัส อัครมโม่, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และ นลินันัฐ ดีสวัสดิ์, 2560) ตัวอย่างคุณลักษณะของผู้นำจากวัฒนธรรมตะวันออกที่สอดคล้องกับหลักผู้นำในวัฒนธรรมไทย เช่น ภาวะผู้นำที่มีความเมตตา (benevolent leadership) (Chan & Mak, 2012; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2004; Wang & Cheng, 2010) และ คุณธรรมของผู้นำ (leader morality) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีอิทธิพลทางบวกต่อสังคม ด้านความผูกพัน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจในผู้นำ (Cheng et al., 2002; Farh et al., 2006)

ภาพที่ 1

เป้าหมายการบริหารของผู้นำ จำแนกตามวัฒนธรรม



เป้าหมายหลักของผู้นำ (Leader focus)

ภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ จนถึงปัจจุบัน เป็นผลลัพธ์ของรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (House et al., 2004) มีวัตถุประสงค์การบริหารแตกต่างกัน (Van Dierendonck, 2011) ในที่นี้ เป้าหมายที่ผู้นำต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สังคมองค์กร และ ผู้ปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละประเภท ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership) เป้าหมายของผู้นำ คือ ประโยชน์สูงสุดขององค์กร ใช้การบริหารแบบเสริมพลังอำนาจ (empower) สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนการปฏิบัติงาน (job performance) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้ถึงคุณค่าของตน เกิดเป็นความผูกพันกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Bass, 1985; Burns, 1978; Yukl, 2010)

ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งบริหารเพื่อสังคม เช่นเดียวกับผู้นำแบบนักปฏิรูป แต่เลือกใช้ความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบรางวัลเป็นปัจจัยตอบแทนเมื่อผู้รับคำสั่งทำงานสำเร็จ และได้รับประโยชน์ร่วมกัน (Kellerman, 1984; Kuhnert & Lewis, 1987; Yukl, 2010)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ผู้นำมุ่งพัฒนาสังคม ตามแนวคิดส่วนหนึ่ง จากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Bass, 1985) ผู้นำที่แท้จริงมีการบริหารแบบเปิดกว้าง พร้อมเปลี่ยนแปลง (Walumbwa et al., 2008) สร้างปฏิสัมพันธ์กับสังคมด้วยตัวตนจากภายใน (Ladkin & Taylor, 2010) จึงมีความซื่อตรงต่อความคิดและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความเชื่อของตน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ทำตามความปรารถนาของบุคคลรอบข้าง (Greenleaf, 1977; Russell & Stone, 2002) มากกว่าให้ความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตนหรือ เป้าหมายของส่วนรวม (Pollard, 1996) ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ไว้วางใจของกลุ่มสังคม (Farling et al., 1999) จากการใช้วิสัยทัศน์ ให้ความช่วยเหลือพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (McMinn, 2001)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ผู้นำเปลี่ยนแปลงสังคมองค์การจากการ สร้างบรรทัดฐานที่เหมาะสม ใช้วิธีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ก่อให้เกิดความไว้วางใจในผู้นำ จากความรู้สึก ผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการดูแลผู้อื่น (caring for people) ความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) จึงเป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจด้านการรับใช้ ส่วนรวม (Brown et al., 2005) ขณะเดียวกัน ความห่วงใยผู้อื่น (concern for others) การ ตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (ethical decision making) การเป็นบุคคลแบบอย่าง (role modeling) ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ด้านการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (idealized influence) และการติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (individualized consideration) (Bass & Avolio, 2000)

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) ผู้นำสร้างค่านิยมและกฎเพื่อ ความสำเร็จของสังคมส่วนรวม จึงมีความเชื่อมโยงกับสังคมอย่างลึกซึ้ง (Pawar, 2008) เช่นเดียวกับ ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Sendjaya et al., 2008) ทว่านิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมุ่ง สนใจวัฒนธรรมของสังคมโดยรวมมากกว่าการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Fry, 2003) เป็นผลให้ คุณลักษณะของผู้นำไม่ชัดเจนเหมือนภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

ภาวะผู้นำแบบเสียสละตนเอง (Self-sacrificing leadership) ทฤษฎีมีฐานแนวคิดมา จากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป จึงมุ่งความสำเร็จไปยังกลุ่มเป้าหมายทางสังคมเช่นเดียวกัน (Matteson & Irving, 2006) ผู้นำแบบเสียสละตนเอง ยอมละทิ้งประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม (Choi & Mai-Dalton, 1999) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกทางบวก จึงเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของผู้นำ ยินดีทำงาน ร่วมกัน และแสดงพฤติกรรมเอื้อสังคม (prosocial behavior) เพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalistic leadership) พัฒนาขึ้นในบริบทสังคมประเทศจีน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสังคมส่วนรวม มีลักษณะการปกครองแบบบิดาที่เข้มงวด ติดตามเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เสมือนดูแลบุตร (Cheng et al., 2000; Farh & Cheng, 2000) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเสนอแนะว่า คุณลักษณะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตรควรแยกศึกษาเป็นรายด้าน (Farh et al., 2006) เพราะถึงแม้ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตรจะคอยชี้แนะผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านชีวิตงานและส่วนตัว ทว่าการบริหารแบบระบอบอำนาจนิยม (authoritarianism) จำกัดอิสรภาพทางความคิดและการกระทำของผู้รับคำสั่ง เป็นกดขี่สิทธิส่วนบุคคลมากเกินไป (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008) รวมถึงมีหลักฐานเชิงประจักษ์พบว่า การปกครองแบบเผด็จการ ส่งผลทางลบต่อความผูกพัน ความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจในผู้นำที่ลดลง (Cheng et al., 2002) ปัจจุบัน การศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวหมดความนิยมลง ในขณะที่คุณลักษณะความเมตตา (benevolence) และศีลธรรม (morality) ของผู้นำ มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์องค์การทางบวก (Cheng et al., 2004) โดยเฉพาะความเมตตา ที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด จนมีการต่อยอดศึกษาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเมตตา (benevolent leadership) ตามอิทธิพลของวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งคอยแสดงความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวและครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Tan et al., 2016; Wang & Cheng, 2010) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร เป็นทฤษฎีต้นแบบของภาวะผู้นำที่มีความเมตตาในวัฒนธรรมตะวันออก

ภาวะผู้นำที่มีความเมตตา (Benevolent leadership)

ผู้นำที่มีความเมตตาในวัฒนธรรมตะวันออก มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานผ่านความห่วงใย (concern) เป็นรายบุคคล (Chan & Mak, 2012; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016) ภาวะผู้นำสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านการเอาใจใส่ติดตามเป็นรายบุคคลของภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ซึ่งแสดงความเมตตาด้วยการดูแล ให้การเคารพ ตอบรับความรู้สึกและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม

ถึงอย่างไรผู้นำที่มีความเมตตาจากวัฒนธรรมตะวันออก ยังคงมีความแตกต่างจากผู้นำแบบนักปฏิรูปในแง่มุมมองเหล่านี้ (Cheng et al., 2004)

- การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำให้การช่วยเหลือผู้รับคำสั่งด้านการงานและชีวิต ซึ่งวัฒนธรรมตะวันตกมองการใส่ใจเรื่องส่วนบุคคลของพนักงานเป็นการก้าวก้าวที่ไม่เหมาะสม (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008)
- ความมีเมตตาต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถึงมุมมองด้านเป้าหมายระยะยาว (long-term oriented) ซึ่งเป็นอิทธิพลจากวัฒนธรรมจีน (Dartey-Baah, 2013) นอกจากส่งเสริมให้งานสำเร็จ ยังเป็นการสานสัมพันธ์เพื่อความมั่นคงของกลุ่มสังคมในภายภาคหน้า (Soares et al., 2007)

- ผู้นำที่มีความเมตตา มีพฤติกรรมให้อภัยและปกป้อง (forgiving and protection) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณำให้การดูแลห่วงใยอย่างจริงจัง มีมีผลประโยชน์แอบแฝง
- การแสดงความเมตตาของผู้นำดำรงไว้ซึ่งสิทธิ์ขาดในความเป็นผู้ให้ที่เป็นใหญ่เหนือผู้ปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้นำวัฒนธรรมตะวันตก ให้ความเมตตาเพื่อแสดงความเท่าเทียมระหว่างผู้นำและบุคลากร

ผู้นำที่มีความเมตตาในวัฒนธรรมตะวันตก มุ่งให้ความสำคัญด้านการพัฒนาสังคมองค์การ

(Karakas & Sarigollu, 2012) จากการสร้างกระแสธารแห่งความดี 4 ประการ ได้แก่

- คุณธรรม (morality stream) อิงพื้นฐานมาจากจริยธรรมเชิงธุรกิจ ค่านิยมทางจริยธรรมของภาวะผู้นำ และการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม ส่งผลให้ผู้นำยึดคุณค่าทางจริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม ประกอบด้วยมโนทัศน์ด้านความไว้วางใจ ศีลธรรม ความยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรมความดีงามของผู้นำ
 - จิตวิญญาณ (spiritual stream) อิงพื้นฐานมาจากภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) การบริหารปกครองจึงเป็นการสร้างความเชื่อมโยงกับสังคมด้วยมุมมองจากภายใน เพื่อความสำเร็จของสังคมส่วนรวม (Pawar, 2008; Sendjaya et al., 2008) ประกอบด้วย พฤติกรรมการตระหนักรู้ มีแรงจูงใจรับใช้ผู้อื่น มีความรู้กว้างขวาง ซึ่งส่งเสริมให้ผู้นำมีสติปัญญา เมตตาเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในสังคม
 - การดำเนินชีวิต (vitality stream) อิงพื้นฐานมาจากแนวคิดต้นทุนที่มีต่อองค์การทางบวก (positive organizational scholarship) ผู้นำมีความหวังและแรงปรารถนาในการสร้างความเปลี่ยนแปลงทางบวกแก่สังคม จากการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้วิสัยทัศน์กลยุทธ์ต่าง ๆ (Luthans et al., 2004) เพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคม (Avolio & Locke, 2002; Greenleaf, 1977)
 - ชุมชน (community stream) อิงฐานแนวคิดมาจากความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ ร่วมกับการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี (Corporate Social Responsibility and corporate citizenship) ผู้นำมีพฤติกรรมเสียสละ ช่วยเหลือให้บริการชุมชนอย่างมีจริยธรรม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม พัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน
- จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านเมตตาของผู้นำทั้งหมด ภาวะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร เป็นต้นแบบความเมตตาของผู้นำในวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งโดดเด่นด้านความห่วงใย เอาใจใส่ชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ขณะที่ความเมตตาของผู้นำแบบตะวันตก เป็นการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบบริหารเชิงบวก เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อแทนองค์การ

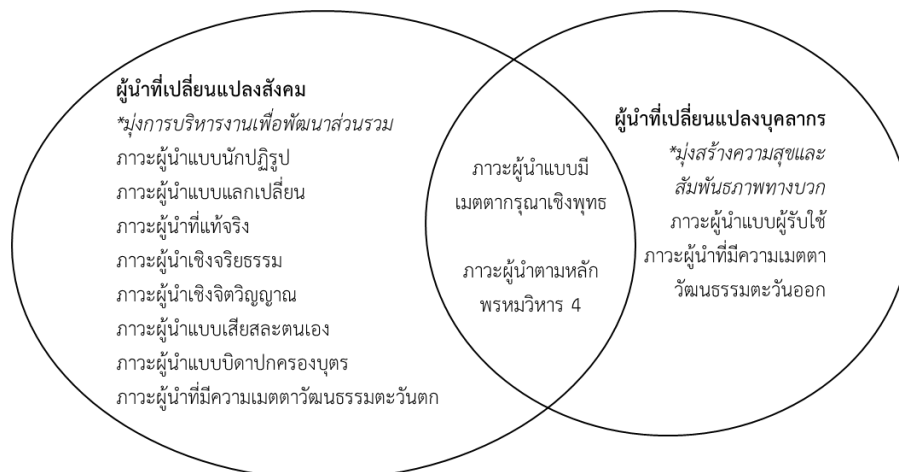
ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อ้างอิงจากพรหมวิหารธรรม ในหนังสือทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2535) เสนอบุคลิกภาพของผู้นำในสังคมไทยที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลรอบข้าง ด้วยความปรารถนาดี หวังให้ผู้อื่นมีความสุข ภายใต้กรอบความถูกต้อง สังคมจึงได้รับประโยชน์จากความสงบกลมเกลียวอย่างเต็มที่

ความเมตตาของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนาสังคมและบุคลากร มีความสอดคล้องกับพื้นฐานของสังคมไทยมากที่สุด (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมโยธิน และคณะ, 2560) โดยครอบคลุมกระบวนการบริหารงานตั้งแต่แรกเริ่ม จากการชี้แนะจัดสรรแบ่งปัน ให้ข้อมูลและทรัพยากรอันเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้การช่วยเหลือด้วยความเต็มใจเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคระหว่างการทำภารกิจ จนภายหลังที่งานเสร็จสิ้น ผู้นำยกย่องชมเชยมอบรางวัลสำหรับผู้ทำผลงานดี มีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น นับเป็นการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง ขยายผลสู่การพัฒนาสังคม

พฤติกรรมเชิงบวกและหลักคุณธรรม เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้ผู้นำเป็นที่ต้องการของสังคม ซึ่งจากการสังเคราะห์คุณลักษณะเชิงบวกของผู้นำแต่ละรูปแบบ ผู้นำที่เมตตา มีสัจจะต่อหน้าที่ ซื่อสัตย์ เป็นกลางด้านการดูแลผลตอบแทนสูงสุดของผู้เกี่ยวข้อง เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Brown et al., 2005; Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; Greenleaf, 1977; Walumbwa et al., 2008) เป็นคุณลักษณะผู้นำที่ทำให้สังคมเติบโตอย่างยั่งยืน (ลิขิตา เฉลิมโยธิน และคณะ, 2560) สามารถพัฒนาสังคมและผู้ร่วมขับเคลื่อนงานจากความไว้วางใจ (Bass, 1998; De Cremer, 2006; Jacoub, 2014; Pearce & Sims, 2002; Van Dierendonck, 2011)

ภาพที่ 2

เป้าหมายหลักของภาวะผู้นำเชิงบวกในปัจจุบัน



จากข้อวิเคราะห์ทั้งหมด การวิจัยโมเดลภาวะผู้นำครั้งนี้ รวมคุณลักษณะ 3 ประการ

1) การดูแลผู้ปฏิบัติงานด้านอาชีพและเรื่องส่วนบุคคล จากอิทธิพลผู้นำที่มีความเมตตาในวัฒนธรรมตะวันออก (Chan & Mak, 2012; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2014; Cheng et al., 2000; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016; Wang & Cheng, 2010)

2) การพัฒนาสังคมด้วยการบริหารเชิงบวก จากอิทธิพลผู้นำที่มีความเมตตาในวัฒนธรรมตะวันตก (Bass, 1985; Brown et al., 2005; Choi & Mai-Dalton, 1999; Karakas & Sarigollu, 2012; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010)

3) กระบวนการบริหารภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560)

นำมาบูรณาการเป็นรูปแบบผู้นำไทยยุคใหม่ ซึ่งพัฒนาคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับองค์การ ผ่านการสร้างควมไว้วางใจต่อส่วนรวม

เป้าหมายของผู้นำแต่ละรูปแบบ ดังแสดงในตาราง 1



ตารางที่ 1

วัฒนธรรม เป้าหมายของภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ผู้พัฒนาทฤษฎี/มาตรวัด	วัฒนธรรม		เป้าหมายของผู้นำ	
		ตะวันตก	ตะวันออก	สังคม	ผู้ปฏิบัติงาน
1. ภาวะผู้นำแบบ นักปฏิรูป	Bass (1985)	✓		✓	
2. ภาวะผู้นำแบบนัก แลกเปลี่ยน	Bass (1985)	✓		✓	
3. ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Walumbwa และคณะ (2008)	✓		✓	
4. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	Greenleaf (1977)	✓			✓
5. ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม	Brown และคณะ (2005)	✓		✓	
6. ภาวะผู้นำเชิงจิต วิญญาณ	Fry (2003)	✓		✓	
7. ภาวะผู้นำแบบ เสียสละตนเอง	Choi และ Mai-Dalton (1999)	✓		✓	
8. ภาวะผู้นำแบบบิดา ปกครองบุตร	Cheng และคณะ (2004)		✓	✓	
9. ภาวะผู้นำที่มีความ เมตตา*	Tan และคณะ (2016)		✓		✓
10. ภาวะผู้นำที่มีความ เมตตา†	Karakas และ Sarigollu (2012)	✓		✓	
11. ภาวะผู้นำตามหลัก พรหมวิหาร 4	พระมนัส อคฺคธมฺโม (2554)		✓	✓	✓

หมายเหตุ. *ภาวะผู้นำดัดแปลงจากองค์ประกอบด้านความเมตตาของภาวะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตรในวัฒนธรรมตะวันออก; †ภาวะผู้นำพัฒนาจากแนวคิดด้านความเมตตาในวัฒนธรรมตะวันตก.

ยุคสมัย (Generations)

ยุคสมัยเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อวิวัฒนาการของทฤษฎีผู้นำ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้นำเป็นตัวแทนของชนหมู่มาก การเปลี่ยนแปลงทางสังคมแต่ละสมัย ทำให้เจตคติของประชากรผันแปร ส่งผลกระทบต่อผู้นำยุคนี้ ๆ (Anderson et al., 2017; Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010; Van Seters & Field, 1990) การวิจัยในแต่ละช่วงเวลาจึงศึกษาแนวโน้มความต้องการร่วมกันของกลุ่มสังคม เพื่อพิจารณาประกอบการสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จากการสังเคราะห์ข้อมูลในอดีต ผู้วิจัยสามารถแบ่งยุคสมัยตามเจตคติและค่านิยมของสังคมเป็น 4 ช่วงเวลาใหญ่ ดังนี้

ยุคที่ 1 เริ่มต้นการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 1927 ดำเนินเรื่อยมาจนกระทั่งปี ค.ศ. 1975 (Van Seters & Field, 1990) ผลกระทบจากปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรสังคมมาโดยตลอด เป็นสาเหตุให้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Dansereau et al., 1975) ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว นำเสนอค่านิยมการเพิ่มผลเชิงปริมาณของผู้นำ ด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนสิ่งตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ยุคที่ 2 เมื่อภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ภารกิจหลักของผู้นำเป็นการรักษาจำนวนผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อความมั่นคงด้านการบริหารงานผลิต ซึ่งให้ผลตอบแทนระยะยาวสูงกว่าการเพิ่มผลผลิตระยะสั้น ขณะเดียวกัน ความต้องการของผู้รับคำสั่งเปลี่ยนจากปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตเป็นความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพยุคนี้ จึงเป็นผู้ที่พัฒนาคุณภาพขององค์กร จากการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญต่อสังคม คือ ผู้นำแบบนักปฏิรูป (Bass, 1990, 1996) ที่พัฒนาคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เป้าหมายส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้นำซึ่งเป็นศูนย์กลางการปกครอง ตั้งความปรารถนาในทางที่ไม่ควร สังคมย่อมได้รับผลกระทบทางลบ เช่นเดียวกับผู้นำแบบนักปฏิรูป อาจกระทำพฤติกรรมบิดเบือนไปจากความถูกต้องเพื่อความสำเร็จของตน (Brown et al., 2005) วิวัฒนาการของผู้นำจึงเข้าสู่ยุคต่อมา

ยุคที่ 3 ปัญหาเกี่ยวกับเจตนาที่ไม่ชัดเจนของผู้นำ เป็นสาเหตุทำให้การสร้างทฤษฎีผู้นำในปี 2003 โนม์เอียงไปประเด็นจริยธรรมที่ถูกตั้งคำถามจากสังคมอย่างมาก (Colvin, 2003; May et al., 2003; Mehta, 2003; Revell, 2003) ก่อกำเนิดรูปแบบผู้นำตามแนวคิดเชิงจริยธรรม เพื่อแก้ไขปัญหาพฤติกรรมไม่เหมาะสมด้านการบริหารปกครอง ได้แก่ ผู้นำที่แท้จริง (Luthans & Avolio, 2003) ซึ่งบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรม (Walumbwa et al., 2008) และผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งยึดถือหลักแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ดีควรนำเชิงจริยธรรมคู่กับทางสังคม (Treviño et al., 2003)

ยุคที่ 4 ประเด็นทางจริยธรรมมีอิทธิพลต่อเนื่องมาจนถึงการพัฒนาผู้นำยุคที่สี่ ในรูปแบบของผู้นำที่มีความเมตตา (Karakas & Sarigollu, 2012; Tan et al., 2016) ตามหลักแนวคิดที่ว่า ผู้นำต้องมีฐานของความถูกต้องตั้งมเป็นที่ตั้ง จึงสามารถแสดงความรัก เมตตาจริงใจต่อสังคมได้ (Schulman,

2002) ส่งผลให้กลุ่มทฤษฎีผู้นำที่พัฒนาขึ้นใหม่ ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงบวกของผู้นำ ที่ตอบรับกับค่านิยม ความคิด ความปรารถนาของบุคลากรรุ่นใหม่ มากกว่าความสามารถอันโดดเด่นเช่นยุคอดีต (Anderson et al., 2017) นำไปสู่การศึกษาเจตคติของประชากรกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennial)

สังคมยุคมิลเลนเนียล

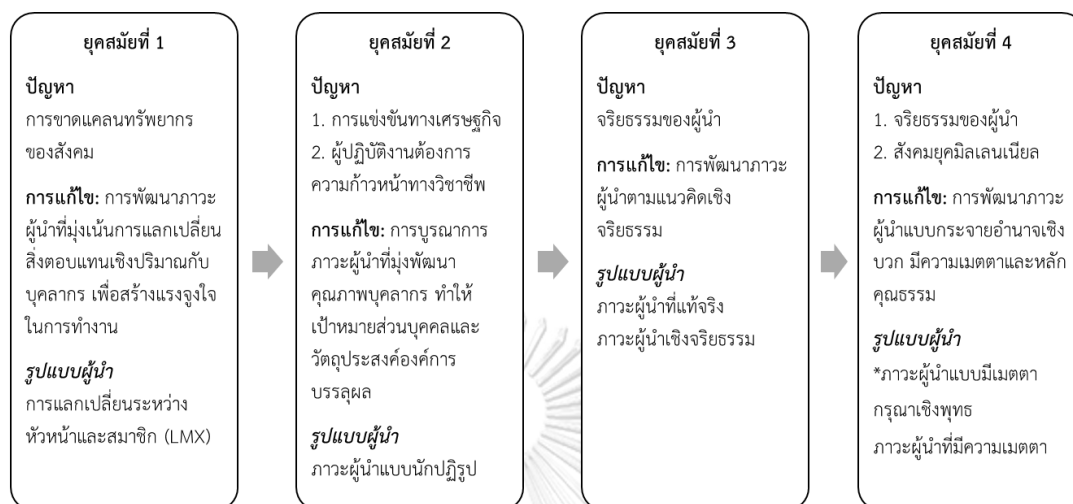
ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 2015 เป็นต้นมา ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกำลังหลักของสังคม คือ ประชากรยุคมิลเลนเนียล ซึ่งเกิดในช่วงปี ค.ศ. 1982 ถึง 1999 (Brownstone, 2014; Twenge & Campbell, 2008) เป็นชนรุ่นใหม่ที่มีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของตนเองสูง (Judge et al., 2006) จึงมีเจตคติทางบวกกับผู้นำที่สนับสนุน ให้อิสระในหน้าที่ (Ng et al., 2010; Sullivan, 1999; Winter & Jackson, 2014) ทำให้ภาวะผู้นำที่มีความเมตตา เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ (ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Karakas & Sarigollu, 2012; Tan et al., 2016) โดยเฉพาะการกระจายอำนาจบริหารเชิงบวกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานสูงสุด (พระมนัส อัครธมโม, 2554; Cheng et al., 2002)

เจตคติอีกชนิดหนึ่งที่เปลี่ยนไปในสังคมยุคมิลเลนเนียล ได้แก่ แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนเชิงวัตถุ ที่มีผลต่อการดำรงชีวิตเหนือแรงบันดาลใจ จากเหตุที่ปัจจัยแวดล้อมทำให้ความต้องการรับผิดชอบต่อหน้าที่ลดลง เนื่องจากค่านิยมทางสังคมด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น (Hansen & Leuty, 2012; Ng et al., 2010; Twenge, 2010; Twenge & Kasser, 2013) ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่จึงอาจละเมิดจริยธรรม เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ตอบแทนอันก่อให้เกิดความเสียหายแก่ส่วนรวม (Anderson et al., 2017) ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำที่ยึดหลักความถูกต้อง รับผิดชอบดูแลมิให้เกิดความประพฤติไม่เหมาะสม จึงเป็นที่ไว้วางใจของสังคม (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Laird et al., 2015) ส่งผลให้การดำเนินการต่าง ๆ ราบเรียบ ไม่มีอุปสรรค

จากข้อมูลข้างต้น คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเมตตาและมีหลักคุณธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยเจตคติในสังคมไทยยุคใหม่ ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานชาวไทยมีความมั่นใจและปฏิบัติงานดีขึ้น เมื่อได้รับคำแนะนำกับความเมตตาห่วงใยจากผู้นำ รวมถึงผู้นำที่ซื่อสัตย์สุจริต มั่นคงในความถูกต้อง สามารถพัฒนาสังคมอย่างมีคุณภาพ (ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Mantalay & Chakpitak, 2015) ด้วยเหตุที่ผู้นำมีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้รับคำสั่ง

ภาพที่ 3

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำจากอดีตจนถึงปัจจุบัน



สรุปเจตคติและค่านิยมของสังคมแต่ละช่วงเวลา ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยในช่วงยุคแรก ผู้นำเน้นการบริหารทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อสังคม ช่วงยุคที่สอง ผู้นำปรับใช้การบริหารเชิงคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของเศรษฐกิจส่วนรวม ช่วงยุคที่สาม ผู้นำยึดหลักความถูกต้องที่สังคมยอมรับในการปกครอง สดุดท้าย ช่วงยุคที่สี่ ซึ่งคาบเกี่ยวมาถึงปัจจุบัน ผู้นำใช้หลักการกระจายอำนาจแบบเสริมพลังบวกร่วมกับหลักคุณธรรมในการบริหาร ทำให้เป็นที่ไว้วางใจของประชากรยุคมิลเลนเนียล

ภาวะผู้นำและความไว้วางใจ (Leadership and Trust)

การศึกษากลุ่มงานวิจัยด้านภาวะผู้นำและตัวแปรที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นใน 3 ช่วงเวลา ช่วงต้น เป็นการวิจัยผลลัพธ์พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ช่วงกลาง เป็นการศึกษาตัวแปรปัจจัยภายนอกของผู้นำ เช่น เพศ สถานการณ์ เป็นต้น ส่วนช่วงปลายของการศึกษา เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความไว้วางใจ ที่เป็นหนึ่งในปัจจัยกำหนดทิศทางการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต (Lord et al., 2017) จากผลการศึกษาเชิงอภิวิเคราะห์ผสมผสานแบบยุคใหม่ พบหลักฐานเชิงประจักษ์ระหว่างภาวะผู้นำและความไว้วางใจ นำมาสู่การพัฒนาทฤษฎีโมเดลความไว้วางใจในผู้นำแบบบูรณาการ (Burke et al., 2007; Hasel & Grover, 2017)

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำในสังคมไทย นิยมใช้ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Boonyarit et al., 2010; Laohavichien et al., 2011; Muenjohn & Armstrong, 2007; Pravichai & Ariyabuddhiphongs, 2018) หรือปัจจัยทางวัฒนธรรม อาทิ การศึกษาข้ามวัฒนธรรมในการ

ปฏิบัติงาน (Mantalay & Chakpitak, 2015; Sriussadaporn, 2006) ผลของวัฒนธรรมไทยต่อระบบบริหาร (Thanasankit & Corbitt, 2002) รูปแบบผู้นำที่พึงปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานชาวไทย (Yukongdi, 2010) และภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่มีเอกลักษณ์แบบวัฒนธรรมไทย โดยการศึกษาหลักพรหมวิหารธรรม เกิดขึ้นภายใต้บริบทภาวะผู้นำ (พระมนัส อัครธมโม, 2554; พระเลอวุฒิ ภูริปัญญา, 2555; ลิขิตา เถลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) การบริหารงาน (ณัชชา อมราภรณ์, 2557; พิมพีใจ โนนชิง, 2558; พระสราวุธ สุชีโต, 2558) ไปจนถึงความสุขในการทำงาน (Happiness in work) (เหมื่อนฝัน นาคทรพรพ และ ชีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน, 2556) ซึ่งผลการศึกษาทั้งหมดเป็นทางบวก แสดงถึงอิทธิพลของหลักพรหมวิหาร 4 ต่อการเกิดความไว้วางใจในกลุ่มสังคมไทย

แม้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำไทยและความไว้วางใจยังคงมีจำนวนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยจากต่างประเทศ จากความนิยมภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปตามที่อ้างอิงข้างต้น หากผลการวิจัยสามารถสะท้อนการบริหารเชิงบวกที่นำมาซึ่งผลลัพธ์อันพึงปรารถนา บ่งชี้ถึงแนวโน้มการแสวงหาการบริหารเชิงบวกจากผู้นำเพิ่มขึ้นตามเจตคติของสังคมไทยยุคใหม่ งานวิจัยปัจจุบันจึงพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำไทยจากความไว้วางใจ เพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงลึกทางวิชาการ

การพัฒนาโมเดลผู้นำบนพื้นฐานของความไว้วางใจ

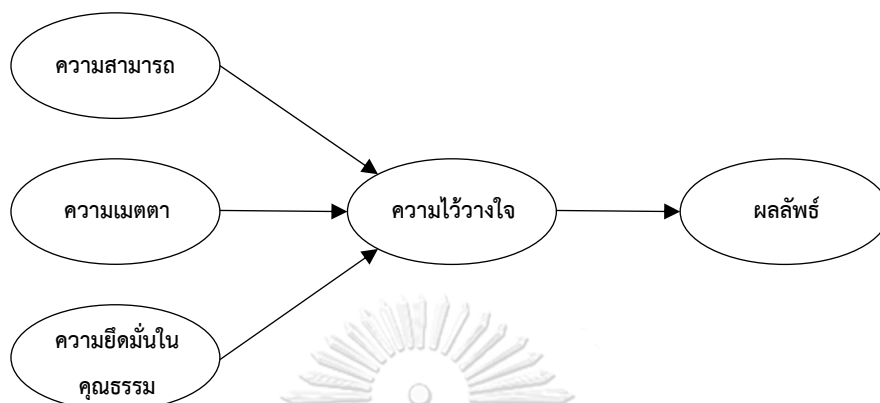
การเสนอสาระในตอนนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทย สร้างเป็นโมเดลผู้นำที่ทำให้เกิดความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงตำแหน่งผู้นำ เนื่องจากเจตคติของผู้นำมีอิทธิพลเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครอง ทำให้เศรษฐกิจผันผวน ส่งผลกระทบต่อความคิดของประชากรในสังคม เมื่อรูปแบบสังคมผันเปลี่ยน จึงเป็นเหตุสะท้อนให้ภาวะผู้นำยุคใหม่สัมฤทธิ์ผลจากคุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้นำ (Brockner et al., 1997)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Burke et al., 2007; Mayer et al., 1995) คุณลักษณะสำคัญ 3 ประการของผู้นำที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความสามารถ (ability) ความเมตตา (benevolence) และ ความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) รายละเอียดแต่ละคุณลักษณะ ดังแสดงในภาพที่ 4 และผลสังเคราะห์งานวิจัยดังนี้

ภาพที่ 4

โมเดลแบบบูรณาการของการเกิดความไว้วางใจ



หมายเหตุ. ภาพปรับปรุงจาก “An Integrative Model of Organizational Trust,” โดย R. C. Mayer, J. H. Davis และ F. D. Schoorman, 1995, Academy of Management Review, 20, น. 715. ลิขสิทธิ์ 1995 โดย JSTOR.

ความสามารถ

ในอดีต ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพ ความสามารถ อันหมายถึง กลุ่มทักษะ สมรรถนะ เหนือบุคคลอื่น (Fiedler, 1964; Mayer et al., 1995) แต่ในปัจจุบัน เมื่อผู้ปฏิบัติงานยุคมิลเลนเนียลเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ความต้องการพึ่งพาความสามารถของผู้นำลดลง (Anderson et al., 2017; Judge et al., 2006; Twenge & Campbell, 2012) ส่งผลให้คุณสมบัติของผู้นำที่น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ มิได้หมายถึงการบริหารงาน หรือ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกต่อไป (Anderson et al., 2017; Yukl, 1999) หากเป็นทักษะทางสังคมของผู้นำ อาทิ ความสามารถในการสื่อสาร การประสานงานกลุ่มสังคม (Savolainen & Lopez-Fresno, 2012) ทำให้ภารกิจสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงความสามารถในการโน้มนำ สร้างแรงจูงใจ เพื่อคงไว้ซึ่งจำนวนผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยุคปัจจุบัน (Anderson et al., 2017)

ในภาพรวม ทักษะทางสังคม เป็นความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรที่ทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ จากการเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้าในวิชาชีพ (Hackman, 2002; Hackman & Walton, 1986) ทักษะดังกล่าวเป็นกลุ่มความสามารถพิเศษที่สร้างความไว้วางใจด้วยอำนาจบริหารงานบุคคล (Brown et al., 2005; Walumbwa et al., 2010) การมอบหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ร่วมกับการเปิดกว้างด้านข้อมูลสื่อสาร จึงทำให้ผู้นำแสดง

ความสามารถได้สมฐานะ และเป็นการแสดงความเมตตาในรูปแบบหนึ่งต่อผู้รับคำสั่ง (Burke et al., 2007) ซึ่งสอดคล้องกับเจตคติของประชากรยุคมิลเลนเนียลที่ต้องการการสนับสนุนจากผู้นามากกว่าประชากรยุคก่อน (Anderson et al., 2017; Ng et al., 2010)

ปัจจัยเหตุที่ทำให้มุมมองด้านความสามารถของผู้นำเกิดความเปลี่ยนแปลง มาจากค่านิยมในการทำงานของประชากรยุคใหม่ที่ถูกลดความสำคัญลง (Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010) การพึ่งพาผู้นำเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพจึงผ่อนคลายลงเช่นกัน (Ng et al., 2010; Twenge, 2010; Twenge & Kasser, 2013) ประกอบกับความเป็นปัจเจกนิยมในปัจจุบันสูงขึ้น (Twenge & Campbell, 2012) จึงพบว่าเป็นการยากที่ผู้นำจะปลูกฝังเจตคติค่านิยมส่วนรวมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังเช่นในอดีต (Anderson et al., 2017; Bass, 1985; Walumbwa et al., 2008) ปัญหาสำคัญอีกประการ คือ ประชากรยุคมิลเลนเนียลมีค่านิยมเกี่ยวกับรางวัลภายนอก (extrinsic rewards) เพิ่มขึ้น (Hansen & Leuty, 2012; Twenge, 2010; Twenge et al., 2010) เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจ จึงมีแนวโน้มแก้ปัญหาด้วยการลาออก (Lu & Gursosy, 2013) ภารกิจหลักของผู้นำยุคใหม่จึงเป็นการค้นหาความสมดุลระหว่างการผลักดันให้ภารกิจหลักของเป้าหมายองค์การบรรลุผล พร้อมเติมเต็มความปรารถนาของผู้ปฏิบัติงาน (Anderson et al., 2017)

อย่างไรก็ดี เจตคติและค่านิยมบางอย่างที่เปลี่ยนไปกลับเอื้อต่อการบริหารองค์การยุคใหม่มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้ปฏิบัติงานยังต้องการแรงสนับสนุนจากผู้นำเพื่อให้ภารกิจสำเร็จด้วยข้อจำกัดทางอำนาจ ทำให้เกิดความรู้สึกทางบวกเมื่อได้รับการตอบรับ (feedback) และการแสดงความรับผิดชอบ (accountability) จากผู้นำ (Graen & Schiemann, 2013; Laird et al., 2015; Ng et al., 2010) จึงทุ่มเททำงานเพื่อหัวหน้าที่ตนเองพอใจมากกว่าคนยุคก่อน (Twenge et al., 2010)

การรับรู้และตอบสนองทางบวกของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดด้านกระบวนการรับรู้ข้อมูล (Informational processing perspective) (House & Aditya, 1997) ที่อธิบายถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำจากการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน (Pfeffer, 1977) ทำให้ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพได้ในทุกบริบทสังคม (Lord et al., 1984; Lord & Hall, 2005; Lord & Shondrick, 2011) เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการบริหารและตัดสินใจของผู้นำภายใต้เหตุการณ์ใด ๆ ที่มีองค์การเป็นภาพพื้นหลัง แม้ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง ยังส่งผลต่อการรับรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน (Martinko et al., 2007) โดยผู้นำสามารถมอบรางวัล เลื่อนตำแหน่ง หรือกำหนดบทลงโทษแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการแสดงทักษะทางสังคมรูปแบบใหม่ (Anderson et al., 2017) ที่รวมปัจจัยด้านความสามารถและความเมตตาของผู้นำเข้าเป็นมิติเดียวกัน นำไปสู่ความไว้วางใจในภาวะผู้นำ (Burke et al., 2007; Conger et al., 2000; Gillespie & Mann, 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถและความเมตตาที่รวมเป็นปัจจัยเดียวกัน ยังพบในงานวิจัยภาวะผู้นำของ Desrosiers และ Thomson (2011) จากเหตุการณ์ความรุนแรงในประเทศวันดา ซึ่ง

เสนอแนะคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความเมตตา ประกอบขึ้นจากแก่นอันสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) พื้นฐานของความมีเมตตา เจตนาดี กระทำเพื่อประโยชน์สุขของคนส่วนใหญ่ และ 2) ภาวะผู้นำแสดงถึงการมีสมรรถนะความรู้ในการควบคุมและชี้นำผู้อื่น ผู้นำที่มีความเมตตาจากกรณีศึกษาในประเทศไทยวันดา จึงแสดงภาวะผู้นำที่สร้างสันติในสังคม มีความปลอดภัย เป็นแนวทางเดียวกัน นำไปสู่การพัฒนาสังคมส่วนรวม

จากการวิเคราะห์ทฤษฎีความไว้วางใจ (McAllister, 1995) ร่วมกับงานวิจัยภาวะผู้นำที่เสนอแนะคุณลักษณะการแสดงความสามารถพร้อมกับความเมตตาของผู้นำ (Burke et al., 2007; Desrosiers & Thomson, 2011) สามารถสรุปได้ว่า ทักษะทางสังคมเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่พึงมีในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงสังเคราะห์รวมคุณลักษณะด้านความสามารถเข้ากับความเมตตาของผู้นำ

ความเมตตา

เจตคติและค่านิยมของประชากรในสังคมแต่ละยุคสมัยเป็นเหตุให้ทัศนคติของผู้นำเปลี่ยนแปลง (Anderson et al., 2017; Lyons & Kuron, 2014) ในขณะปัจจุบัน ความยืดหยุ่นเปิดกว้างด้านทางเลือกต่าง ๆ อย่างมีสติปัญญา คือ สิ่งที่สังคมปรารถนา ด้วยเหตุนี้ ความเมตตาที่เหมาะสมของผู้นำจึงสร้างความไว้วางใจให้ส่วนรวม (Chen et al., 2014; Javed et al., 2018) ส่งผลเบื้องปลายเป็นความก้าวหน้านั่นคงของสังคม

นิยามของความเมตตา

Mayer, Davis, และ Schoorman (1995) ศึกษาความไว้วางใจผ่านการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อความปรารถนาดีของผู้นำ จากพฤติกรรมช่วยเหลือ มิใช่ด้วยผลประโยชน์หรือกระทำตามหน้าที่

ในปี ค.ศ. 2007 Burke และคณะ ต่อยอดแนวคิดของ Mayer และคณะ สร้างโมเดลความไว้วางใจในภาวะผู้นำ กำหนดพฤติกรรมความเมตตาของผู้นำเป็นการสอนงาน การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงสนับสนุน ที่ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการเอาใจใส่ห่วงใย จึงไว้วางใจในผู้นำ

จากการศึกษาทั้งสอง ความเมตตา หมายถึง การรับรู้เจตนาทางบวกของผู้นำ จากพฤติกรรม การดูแลเอาใจใส่ ห่วงใย ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจในผู้นำ

เนื่องจากภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับสภาพสังคมอย่างแน่นแฟ้น ซึ่งแต่ละสังคมมีหลักการคิด ค่านิยมแตกต่างกัน การศึกษาภาวะผู้นำไทย จึงต้องอ้างอิงสังคมไทย เพื่อใช้พิจารณาในการวิจัย สำหรับลักษณะด้านความเมตตาของผู้นำไทย มีผู้ให้ความหมายโดยสังเขปไว้ ดังนี้

พระมนัส อัครมโหม (2554) นิยาม เมตตา เป็นการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดี ต่อผู้ปฏิบัติงานในภาวะปกติ มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบแต่ประโยชน์ มีความสุขโดยทั่วกัน ลิขิตา, เฉลิมชัย และ นลินัญฐ์ (2560) แสดงความคิดเห็นว่า เมตตา เป็นภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไมตรี คิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ ปราศจากอาฆาตพยาบาท เครียดโกรธแค้น

จากนิยามข้างต้น คุณลักษณะด้านความเมตตาอธิบายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสภาวะปกติ มิได้ครอบคลุมเหตุการณ์รอบด้านหรือผลลัพธ์ที่ตามมา พิจารณาเห็นว่าไม่ครบคุณสมบัติของผู้นำที่ควร ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์รวมคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เพิ่มเติม

พรหมวิหาร หมายถึง ที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นคุณธรรม ปฏิบัติของผู้นำ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2535) ประกอบด้วยหลัก 4 ประการ หนึ่ง คือ *เมตตา* มีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลบุคคลทั้งหลายอย่างเสมอภาค สอง เมื่อทราบว่าพวกเขามีความทุกข์เดือดร้อน จึงให้ความ*กรุณา* ช่วยบำบัดทุกข์เท่าที่ความสามารถพึงมี สาม ครั้นเห็นบุคคลรอบข้างสิ้นทุกข์ มีสุข ผู้ช่วยเหลือเกิด*มุทิตา* คือ พลอยยินดีในสุขนั้น สี่ ผู้นำถอนจิตใจกลับมาเป็น*อุเบกขา* คือ การวางเฉยอยู่ในเจตคติเป็นกลางด้วยปัญญาอันสมบูรณ์ นับเป็นการสิ้นสุดความเมตตาของผู้นำ

ในมุมมองแบบองค์รวม ภาวะผู้นำไทยตามหลักพรหมวิหารธรรม สร้างสันติสุขแก่สังคมในฐานะผู้ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ ยินดีเมื่อเห็นเขาเป็นสุข วางใจเป็นกลางด้วยสติปัญญา (พระมนัส อัครมโหม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) อย่างไรก็ตาม จาก การวิเคราะห์ความหมายข้างต้น ด้าน*อุเบกขา*มีคุณลักษณะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรม มากกว่าความเมตตาตามทฤษฎีความไว้วางใจ จึงยกไปอภิปรายในหัวข้อความยึดมั่นในคุณธรรม ขณะที่การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำด้านเมตตา กรุณา มุทิตา จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบผลดังนี้

ด้านเมตตา ผู้นำรับฟัง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนดูแล ช่วยเหลือให้ ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้า มีความสุข ความเมตตาที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมการส่งเสริมดูแลของผู้นำในวัฒนธรรมตะวันตก (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Cheng et al., 2004; Karakas & Sarigollu, 2012; Tan et al., 2016; Walumbwa et al., 2008)

ด้านกรุณา ผู้นำช่วยเหลือ แนะนำเป็นที่ปรึกษา ให้โอกาสผู้ที่ผิดพลาดปรับปรุงแก้ไข ชี้แนะทางประโยชน์ ตักเตือนทางโทษ ด้วยความจริงใจ มีคุณลักษณะการแสดงความรักห่วงใย (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Cheng et al., 2014; Greenleaf, 1977; Tan et al., 2016)

ด้านมุทิตา ผู้นำยกย่องชมเชยผู้สร้างผลงานดีมีความพยายาม มอบรางวัลเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่นในสังคม เป็นการสนับสนุนบุคลากรโดยตรง (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Fry, 2003; Greenleaf, 1977)

สรุปนิยาม ความมีเมตตา ในการวิจัย หมายถึง การรับรู้ถึงความปรารถนาดีของผู้นำ จาก พฤติกรรมความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมของผู้นำ ดูแลเกื้อกูลให้มีความสุข แสดงความห่วงใยช่วยเหลือยามเกิดความทุกข์หรือปัญหา ให้การสนับสนุนเชิดชูความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน

ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมและความไว้วางใจในผู้นำ

ในทางทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ ความเมตตาของผู้นำบ่งชี้ถึงการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ทางบวกในกลุ่มสังคมองค์กร (Colquitt et al., 2011; Colquitt et al., 2007) มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความไว้วางใจจากความรู้สึก (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; McAllister et al., 2006) โดยมีการวิจัยพบว่า ความเมตตาของผู้นำ เป็นปัจจัยตั้งต้นของการเกิดความไว้วางใจในกลุ่มสังคมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์สม่ำเสมอ (Wageman, 2001) ส่งผลให้ความเมตตาเป็นปัจจัยทำนายความไว้วางใจที่สำคัญในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมและงานบริการ (Colquitt et al., 2007)

สำหรับการพัฒนาความไว้วางใจในความเมตตาของผู้นำจากความรู้สึก ใช้ระยะเวลายาวนานกว่าความไว้วางใจจากการรู้สึก เนื่องจากพื้นฐานของความไว้วางใจมาจากอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อระบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Webber, 2008) โดยในระหว่างการพัฒนาความไว้วางใจนั้น อาจมีปัจจัยแทรกแซงจากสภาพแวดล้อม ส่งผลให้ความเชื่อมั่นในผู้นำด้านการรู้สึกลดลง แต่ตราบดีที่ผู้นำยังคงแสดงความเมตตาต่อผู้ปฏิบัติงาน ความไว้วางใจจากความรู้สึกย่อมพัฒนาต่อไปได้ อีกทั้งยังทนทานต่ออุปสรรครอบด้านอีกด้วย (Williams, 2001) กล่าวได้ว่า ปัญหาความทุกข์ยากที่ผู้ปฏิบัติงานประสบ เปิดโอกาสให้ผู้นำแสดงความสามารถและความเมตตา นอกเหนือจากบริบทการทำงาน (พระมนัส อัครธมโม; 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Cheng et al., 2004; Tan et al., 201;)

ในการศึกษาปัจจุบัน ความเมตตาในฐานะผู้นำ หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจ (Burke et al., 2007) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยน โดยก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกหลายประการ รวมถึงความไว้วางใจในผู้นำ (Cheng et al., 2002) ที่เป็นกลไกสำคัญ นำไปสู่ผลลัพธ์องค์การที่พึงประสงค์อื่น (Bligh, 2017; Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002) คุณลักษณะด้านเมตตาของผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยผู้นำไทยของ Yukongdi (2010) ที่สรุปรูปแบบผู้นำซึ่งสังคมไทยปรารถนาสูงสุด ได้แก่ ผู้นำแบบให้คำปรึกษา (consultative) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (paternalistic) ตามลำดับ ทุกลักษณะล้วนเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่นำไว้วางใจ ในขณะที่ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic) เป็นที่ปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานคนไทยน้อยที่สุด

รวมองค์ความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้นำไทยควรมี “ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม” เป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์การเชิงบวก ที่ทำให้เป้าหมายของบุคคลและองค์การบรรลุผล (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985) แสดงถึงเจตคติ พฤติกรรมการใช้ความสามารถทางสังคม ร่วมกับการดำรงอยู่ในความเมตตาอย่างสมบูรณ์ตลอดเวลา จนกระทั่งการปฏิบัติงานบรรลุผล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองในทางที่ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์การส่วนรวมเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

การศึกษาปัจจุบัน จำแนกพฤติกรรมความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมออกเป็น 3 ช่วงเวลา ได้แก่ ความเมตตาในเหตุการณ์ปกติ ความเมตตาเมื่อประสบปัญหาอุปสรรค และความเมตตาภายหลังจากงานประสบความสำเร็จ อ้างอิงจากภาวะผู้นำแบบพรหมวิหาร 4 (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) โดยผู้วิจัยพบคุณลักษณะด้านเมตตาที่เหมือนกันแบบข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้นำไทยและต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำไทยแม้มีการแสดงความเมตตาตามสถานการณ์ ทว่ากลับไม่มีการระบุเป้าหมายของการแสดงพฤติกรรมชัดเจน มีเพียงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้ว่า ความเมตตาตามหลักพรหมวิหาร 4 สามารถพัฒนาคุณภาพพระดีบุคคลในเบื้องต้น จากนั้นจึงส่งผลขยายต่อไปในวงสังคม (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) ขณะที่ผู้นำต่างประเทศ ไม่กำหนดช่วงเวลาการแสดงความเมตตา หากมีเป้าหมายหลักของผู้นำ ซึ่งแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์การบริหารองค์การในขณะนั้น (Karakas & Sarigollu, 2012; Tan et al., 2016)

จากการสังเคราะห์พฤติกรรมด้านเมตตาของผู้นำที่มีคุณภาพโดยสังเขป สรุปได้ว่า ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม ประกอบด้วย 3 พฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริม (facilitating) การเอาใจใส่ (considerate) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (designing reward and recognition to express appreciation)

ตารางที่ 2 จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ ตามนิยามความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจในผู้นำ

ตารางที่ 2

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ผู้พัฒนาทฤษฎี/ มาตรวัด	ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม		
		การส่งเสริม	การเอาใจใส่	การยกย่องสนับสนุน
ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป	Bass (1985)	ติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (IC)	ติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (IC)	การสร้างแรงบันดาลใจ (IM), การกระตุ้นทางปัญญา (IS)
ภาวะผู้นำแบบนักแลกเปลี่ยน	Bass (1985)	-	-	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	Greenleaf (1977) / Barbuto และ Wheeler (2006)	กระทำเพื่อผู้อื่น, พิจารณาจัดการเป็นรายบุคคล, สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มสังคม	รับฟัง, เยียวยา, เห็นอกเห็นใจ	ตระหนักรู้, โน้มน้าวใจ, สร้างมโนทัศน์, มองการณ์ไกล, รักษาประโยชน์ส่วนรวม
ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Walumbwa และคณะ (2008)	โปร่งใสในความสัมพันธ์ (RT)	-	-
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	Brown และคณะ (2005)	เอาใจใส่ผู้อื่น, ทำเพื่อส่วนรวม	-	-
ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ	Fry (2003)	ให้ความรักโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน	-	มีวิสัยทัศน์, ศรัทธาบุคคลรอบข้าง
ภาวะผู้นำแบบเสียสละตนเอง	Choi และ Mai-Dalton (1999)	ทำเพื่อผู้อื่นก่อนตนเอง	-	-
ภาวะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร	Cheng และคณะ (2000)	ปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนสมาชิกในครอบครัว	ห่วงใยบุคลากรเรื่องงานและความเป็นอยู่ที่ดี	-

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	ผู้พัฒนาทฤษฎี/ มาตรวัด	ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม		
		การส่งเสริม	การเอาใจใส่	การยกย่องสนับสนุน
ภาวะผู้นำที่มี ความเมตตา	Karakas และ Sarigollu (2012)	-	-	สร้างแรงบันดาลใจ และความหมายใน การมีชีวิต (SS), ก่อกำเนิดความหวัง พฤติกรรมเชิงบวก (VS)
ภาวะผู้นำที่มี ความเมตตา*	Tan และคณะ (2016)	ปฏิบัติต่อผู้รับคำสั่ง เสมือนสมาชิกใน ครอบครัว	แสดงความ ห่วงใยอย่าง จริงใจต่อผู้รับ คำสั่ง	-
ภาวะผู้นำ ตามหลัก พรหมวิหาร 4	พระมนัส อคฺคธม โม (2554)/ ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ (2560)	เมตตา; ความรัก ความปรารถนาดี มี เมตริจิต ช่วยเหลือให้ ผู้อื่นประสบความสำเร็จ สามัคคี, ช่วยเหลือให้ ก้าวหน้า	กรุณา; เป็นที่ ปรึกษาให้ คำแนะนำเมื่อ เกิดปัญหา ไม่ เบียดเบียนทั้ง ผู้อื่นและตนเอง	มุทิตา; ยินดีในสุข ของผู้อื่น, ส่งเสริม คุณภาพการทำงาน, เผยแพร่ผลงาน, เปิดโอกาสให้แสดง ความคิดเห็น

หมายเหตุ. *ภาวะผู้นำดัดแปลงจากองค์ประกอบด้านความเมตตาของภาวะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่มีต้นกำเนิดจากวัฒนธรรมจีน; IC = Individualized consideration; IM = Inspirational motivation; IS = Intellectual stimulation; CR = Contingent reward; RT = Relational transparency; SS = Spirituality stream; VS = Vitality stream.

มนทัศน์ผู้นำแบบมีความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม

จากปัจจัยทางวัฒนธรรมและเป้าหมายของผู้นำ การพัฒนามโนทัศน์ผู้นำด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ส่วนรวม ร่วมกับพัฒนาคุณภาพระดับบุคคลไปถึงระดับสังคม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่คล้ายคลึงกับผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 หากแตกต่างด้านลำดับความสำคัญของเป้าหมายการพัฒนา ด้วยเหตุว่า ผู้นำตามหลักพรหมวิหาร

ธรรมให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก ก่อนขยายผลต่อเนื่องสู่ระดับสังคม ขณะที่ผู้นำแบบมีเมตตาซึ่งสะท้อนความสามารถทางสังคม มุ่งให้ความสำคัญทั้งบุคลากรและองค์การในเวลาเดียวกัน จึงมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนนโยบายระดับบุคคลและองค์การสูงกว่าผู้นำจากอดีต

ความเหมือน ความแตกต่าง ระหว่างคุณลักษณะด้านเมตตาของผู้นำไทยทั้งสองแบบ แสดงในภาพที่ 5

ภาพที่ 5

ความเหมือน ความแตกต่างระหว่างความเมตตาของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับโมทัศน์ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม



โมทัศน์ด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม มาจากการคัดกรองพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำที่นิยมในปัจจุบัน จากวัฒนธรรมตะวันตก วัฒนธรรมตะวันออก และวัฒนธรรมไทย (ตารางที่ 1) โดยการแบ่งช่วงเวลาการแสดงพฤติกรรมตามคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อจำแนกคุณลักษณะสำคัญ พบองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน ดังนี้

1. การส่งเสริม (Facilitating) ในเหตุการณ์ปกติ ผู้นำใช้สติปัญญาจัดสรรทรัพยากรตามความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในกลุ่มสังคมองค์การ (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Choi & Mai-Dalton, 1999; Greenleaf, 1977) ให้ความใกล้ชิดสนิทสนม แบ่งปันข้อมูล เปิดโอกาสทางความคิดและความรู้สึก (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเหมือนครอบครัว (Chan & Mak, 2012; Chen et al., 2014; Cheng et

al., 2014; Cheng et al., 2000; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016; Wang & Cheng, 2010) โดยการกระทำทั้งหมดเกิดจากความรักแบบไม่หวังสิ่งตอบแทน (Fry, 2003)

2. การเอาใจใส่ (Considerate) เมื่อประสบปัญหาอุปสรรค ผู้นำเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานสม่ำเสมอ (Bass, 1985) มีความเห็นอกเห็นใจ รับฟัง เยียวยายามเกิดปัญหา (Barbuto & Wheeler, 2006; Greenleaf, 1977) แสดงความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่และการปฏิบัติงานของผู้รับคำสั่งอย่างจริงจัง (Chan & Mak, 2012; Cheng et al., 2000; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016)

3. การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (Designing reward and recognition to express appreciation) ภายหลังจากงานประสบความสำเร็จ ผู้นำมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ทำผลงานดี (good work) รวมถึงผู้มีความพยายามปฏิบัติงาน (efforts) เพื่อกระตุ้นสังคมส่วนรวมให้พัฒนาสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น (Bass, 1985; Fry, 2003; Karakas & Sarigollu, 2012)

แนวคิดด้านการแสดงความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม เกิดขึ้นภายใต้กฎการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) (Emerson, 1962, 1976) ซึ่งเสนอว่า ผลของความไว้วางใจเพิ่มขึ้น จากการแสดงความสามารถซึ่งประกอบด้วยความเมตตาของผู้นำ (Larzelere & Huston, 1980; Whitener et al., 1998) โดยในทางทฤษฎี ความเมตตามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก (McAllister, 1995; McAllister et al., 2006) พฤติกรรมของผู้นำด้านการดูแลเอาใจใส่เป็นที่ปรึกษา เปิดกว้างทางความคิด ภารกิจ โอกาส ด้วยความปรารถนาดีเป็นที่ตั้ง คือการปฏิสัมพันธ์เชิงบวกซ้ำ ๆ ในกลุ่มสังคม (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; McAllister et al., 2006) จัดเป็นความสามารถการบริหารเชิงบวกรูปแบบหนึ่ง (Burke et al., 2007) ซึ่งแสดงถึงคุณค่าของความเป็นมนุษย์ที่บุคคลควรได้รับ เป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับในเจตนาที่ชัดเจนของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำจึงเพิ่มขึ้น หลักแนวคิดดังกล่าว ปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับสูง เป็นความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมและความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (Colquitt et al., 2011; Colquitt et al., 2007; Jarvenpaa et al., 1998; Larzelere & Huston, 1980; Mayer et al., 1995; Serva et al., 2005; Van der Werff & Buckley, 2017; Wageman, 2001; Whitener et al., 1998) โดยผลการวิจัยยังพบว่า สมรรถนะทางสังคมของผู้นำ ทำนายอิทธิพลทางบวกของความไว้วางใจสูงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป (Jarvenpaa et al., 1998) โดยเฉพาะกลุ่มสังคมซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรบ่อยครั้ง (Wageman, 2001) เช่น งานอุตสาหกรรม งานบริหารจัดการ เป็นต้น (Colquitt et al., 2007)

การพัฒนาความไว้วางใจจากความรู้สึก ต้องอาศัยฐานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน จึงใช้ระยะเวลายาวนานกว่าความไว้วางใจด้านการรู้คิด (Webber, 2008) แต่เมื่อเกิดขึ้น

กลับเป็นความไว้วางใจที่ทนทานต่อปัจจัยชั้นตอนสูง ต้องอาศัยเหตุปัญหาร้ายแรง จึงทำให้ความไว้วางใจลดลง (Williams, 2001) ขณะที่ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ส่งผลต่อความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงานทันที (McAllister, 1995) อีกทั้งความไว้วางใจจากความรู้สึกยังช่วยระงับหรือบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Jones & George, 1998; McAllister, 1995) จึงมีอิทธิพลคงทนในความสัมพันธ์ทางสังคม (McAllister, 1995; Williams, 2001) ผู้นำจึงควรพิจารณาเสริมสร้างความไว้วางใจจากความรู้สึกเพิ่มขึ้น นำมาสู่การตั้งสมมติฐาน

ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับลักษณะด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมของผู้นำ สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำที่สังคมไทยปรารถนา (Yukongdi, 2010) รวมถึงการวิจัยในต่างประเทศที่พบผลเชิงประจักษ์ ทักษะทางสังคมร่วมกับความเมตตาของผู้นำส่งผลทางบวกต่อความไว้วางใจด้านการรู้คิด (Lewicki & Bunker, 1995; Lord & Maher, 1991; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; McAllister et al., 2006; Shapiro et al., 1992) จึงคาดการณ์ได้ว่า ผู้นำที่ใช้วิธีบริหารเชิงสนับสนุน มีทักษะการสื่อสาร จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพชีวิตดี และบรรลุเป้าหมาย เป็นที่ไว้วางใจจากการรู้คิดในกลุ่มผู้ร่วมงาน (Colquitt et al., 2011)

ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน

ในภาพรวม การศึกษาปัจจุบันทำนายระดับความไว้วางใจด้านการรู้คิดในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้มข้นของอิทธิพลสูงกว่าความไว้วางใจจากความรู้สึก แม้ว่าความเมตตาของผู้นำเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาอารมณ์และความสัมพันธ์ทางบวกของผู้ปฏิบัติงาน (Mayer et al., 1995) เพราะเหตุที่ความไว้วางใจจากการรู้คิดเป็นฐานความเชื่อมั่นที่สำคัญสำหรับการพัฒนาไปเป็นความไว้วางใจจากความรู้สึก (McAllister, 1995) โดยระยะแรกของการศึกษา (Time-1) อาจยังไม่พบความแตกต่างระหว่างความไว้วางใจทั้งสองประเภท แต่เมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน (Time-2) การแสดงความเมตตาของผู้นำในการบริหารจัดการ มีอิทธิพลสร้างความเปลี่ยนแปลงความไว้วางใจจากความรู้สึกสูงกว่าความไว้วางใจจากการรู้คิด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยคาดการณ์ถึงปัจจัยแทรกแซงในระหว่างการศึกษาระยะยาว ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาความไว้วางใจจากความรู้สึก ด้วยเหตุที่ปัญหาอุปสรรคในบริบททางสังคม เปิด

โอกาสให้ผู้ผู้นำแสดงความเมตตาได้เสมอ (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Chan & Mak, 2012; Cheng et al., 2014; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016)

ความยึดมั่นในคุณธรรม

จากกรอบโมโนทัศน์การเกิดความไว้วางใจของ Mayer และคณะ (1995) ความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) คือ กฎความถูกต้องที่ผู้นำถือปฏิบัติในการบริหาร เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่แสดงภาวะเหมาะสมต่อการเป็นที่ไว้วางใจ (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Cheng et al., 2004; Karakas & Sarigollu, 2012; Mayer et al., 1995; Robbins, 2005; Walumbwa et al., 2008) ทำให้ความยึดมั่นในคุณธรรมเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้ผู้นำยุคใหม่ ด้านการใช้สติปัญญาสร้างแบบแผนการบริหารที่ควร การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม สังคมจึงได้รับประโยชน์จากการกระทำอันเป็นกลางของผู้ผู้นำ

เนื่องจากความยึดมั่นในคุณธรรมมีความหมายเชิงวิชาการจำนวนมาก การนำมาใช้ต้องพิจารณาถึงปัจจัยรอบด้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อหลักคุณธรรมของผู้ผู้นำ เช่น วัฒนธรรม สังคม หลักความเชื่อของผู้ผู้นำ เป็นต้น เพื่อสรุปนิยามที่เหมาะสมในการวิจัย

นิยามของความยึดมั่นในคุณธรรม

ปัญหาพฤติกรรมละเมิดจริยธรรม (Loe et al., 2000; McDonald & Nijhof, 1999; Treviño, 1986) สามารถป้องกันยับยั้งได้ด้วยระบบจริยธรรมการปฏิบัติงาน การกำหนดรางวัลและบทลงโทษ เพื่อให้สังคมปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Sims, 2000; Sims & Brinkman, 2002) เจตคติเชิงคุณธรรมของผู้ผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง

Yukl (2013, p. 331) อธิบาย ความยึดมั่นในคุณธรรม หมายถึง “การแสดงความซื่อสัตย์ประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม” นิยามดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาในอดีต (Butler & Cantrell, 1984; Yukl & Van Fleet, 1992) บ่งชี้ถึงความน่าเชื่อถือของผู้ผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารงาน

Mayer และคณะ (1995, p. 179) นิยาม ความยึดมั่นในคุณธรรม ดังนี้ “ข้อบังคับที่ไม่ขัดแย้งต่อหลักคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมเป็นที่ยอมรับ สามารถปฏิบัติตาม” แนวคิดข้างต้นใกล้เคียงกับ Craig และ Gustafson (1998) ที่ระบุความยึดมั่นในคุณธรรมเป็น “การยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในพฤติกรรมเชิงคุณธรรมของผู้ผู้นำ” โดยคณะผู้วิจัยแสดงมุมมองของบุคคลต่อหลักคุณธรรมส่วนรวม ซึ่งทำให้เกิดการยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หากบรรทัดฐานใหม่มีเหตุผลเหมาะสม เป็นประโยชน์กว่าแนวทางเดิม

การศึกษาความยึดมั่นในคุณธรรม พบหลักฐานการแตกยอดความคิดอื่น ๆ อีกจำนวนมาก ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรการวิจัยที่นำไปปฏิบัติได้จริง ดังเช่น Kalshoven, Den Hartog และ De Hoogh (2011) กำหนดคุณลักษณะผู้นำที่มีหลักคุณธรรม “ต้องรักษาสัญญา กระทำพฤติกรรมสม่ำเสมอซึ่งผู้อื่นคาดการณได้” ขณะที่ Treviño และ Nelson (1999, p. 150) กล่าวว่า “ความยึดมั่นในคุณธรรมเกิดขึ้นจากความสมบูรณ์” การศึกษาของ Harcourt (1998, p. 189) ให้ความหมายของความยึดมั่นในคุณธรรมเป็น “การกระทำของผู้นำที่เหมาะสมตามหลักคุณธรรมในห้วงนั้น” สำหรับ Puka (2005, p. 24-25) ซึ่งอ้างอิงแนวคิดของอริสโตเติล ให้ความหมายเชิงปรัชญาว่า ความยึดมั่นในคุณธรรม คือ “ศิลปะแห่งการใช้ชีวิต การเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และการเป็นบุคคลตัวอย่าง” สุดท้าย Williston (2006, p. 566) เชื่อว่า “ผู้นำสามารถแสดงคุณธรรมเพิ่มขึ้นหรือน้อยลงจากพฤติกรรมในอดีต”

วิเคราะห์จากความหมายข้างต้น ความมั่นคงของผู้นำช่วยลดความกังวลของผู้ปฏิบัติงานลง เมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้นำจึงควรหนักแน่นในสัจจะ สม่ำเสมอทางพฤติกรรม โดยผู้นำที่มีหลักคุณธรรม สามารถต้านทานแรงกดดันจากภายนอก ถือความถูกต้องเป็นหลักตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมั่นคง

นักวิจัยบางท่าน นำเสนอความยึดมั่นในคุณธรรมจากมุมมองของความผูกพัน อาทิ Dobel (1990, p. 356) บรรยายว่า “บุคคลที่ยึดมั่นในคุณธรรม ย่อมเป็นที่น่าเชื่อถือในการใช้ชีวิตบนความเหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่ผูกพัน” Becker (1998, p. 157-158) นิยาม ความยึดมั่นในคุณธรรม คือ “ความผูกพันในพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมและเหตุผล” และ Furrow (2005, p. 136) เสนอแนะว่า “การหลอมรวมสิ่งต่าง ๆ ที่ผูกพันเป็นหนึ่งเดียว เป็นความสอดคล้องระหว่างคุณธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคล” จากกลุ่มนิยามดังกล่าว พิจารณาพบว่า ผู้นำที่เห็นคุณค่าของหลักคุณธรรม ย่อมผูกพันในการกระทำอันถูกต้อง ยึดมั่นความดีเป็นมาตรฐานการดำรงชีพ ผลคือ ผู้นำน่าเชื่อถือด้วยหลักเหตุผล ความประพฤติชอบ รอบคอบในการดำเนินชีวิต

Musschenga (2001) กำหนดให้ความยึดมั่นในคุณธรรมมี 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติความสอดคล้องระหว่างค่านิยมและพฤติกรรม 2) มิติความสม่ำเสมอข้ามสภาพ บทบาท กาลเวลา หลักการของ Musschenga แสดงถึงความมั่นคงที่ผู้นำพึงมี จึงเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของสังคม

สำหรับ Dunn (2009) ที่พัฒนาโครงสร้างแบบองค์รวมของความยึดมั่นในคุณธรรม อภิปรายถึงค่านิยมเชิงคุณธรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถผ่อนปรน เปลี่ยนแปลงตามสังคม หากก่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

นอกจากมุมมองต่าง ๆ ที่อ้างถึง หลักฐานการแบ่งมโนทัศน์ของความยึดมั่นในคุณธรรมยังปรากฏการแบ่งทัศนะเป็น 2 ด้านตามเป้าหมายการศึกษา คือ แนวคิดที่มุ่งเน้นด้านคุณธรรมสมบูรณ์ (Moral Integrity: MI) และ คุณธรรมเชิงพฤติกรรม (Behavioural Integrity: BI)

การยึดมั่นในหลักคุณธรรมสมบูรณ์ (MI) ดังที่ Becker (2009) เช่นเดียวกับ McFall (1987) และ Musschenga (2001) ให้ความหมาย คือ “พฤติกรรมอันเป็นมาตรฐานของผู้นำ” มี 2 มิติ ได้แก่ 1) ความสม่ำเสมอระหว่างการกระทำและวาจา 2) ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและส่วนรวม วิเคราะห์จากนิยาม คุณธรรมของผู้นำ แบ่งเป็นมาตรฐานภายใน อาทิ การคิด ทำ พูด ที่ชื่อตรงต่อหลักธรรมภายในใจ และมาตรฐานภายนอก อันเป็นพฤติกรรมทางกายวาจาที่ไม่เบียดบังหลักธรรมของผู้อื่น ซึ่งบั่นทอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและทำให้ความไว้วางใจในผู้นำลดลง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้นำจึงต้องหนักแน่นด้วยข้อมูลข่าวสาร เปิดกว้างในความแตกต่าง การทำงานและดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมจึงสงบราบรื่น

ความยึดมั่นในคุณธรรมเชิงพฤติกรรม (BI) ถูกขยายแนวคิดโดย Simons (2002, p. 19) กับ Palanski และ Yammarino (2007, p. 178) เป็น “รูปแบบการกระทำและวาจาที่สอดคล้องกัน” หลักแนวคิดบ่งชี้ถึงความสำคัญของพฤติกรรมที่ส่งผลได้ทั้งทางบวกและลบ ผู้นำที่ทำตามคำพูด มีความซื่อตรงจริงใจ ย่อมได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากส่วนรวม

จากกลุ่มงานวิจัยตะวันตกข้างต้น ความยึดมั่นในคุณธรรมเป็นการแสดงออกทางกายวาจาอันชอบ ถูกต้องตามค่านิยมของสังคม โดยสรุปได้ว่า ผู้นำต่างประเทศยึดหลักคุณธรรมด้านสัจจะ ความซื่อสัตย์ เสมอต้นเสมอปลาย เด็ดเดี่ยวในความถูกต้อง ยินยอมยืดหยุ่นต่อหลักเกณฑ์เพื่อความเจริญของส่วนรวม ยุติธรรมในการปกครอง

ประเด็นพิจารณาเพิ่มเติม: คุณธรรมของผู้นำไทย

เนื่องจากสังคมไทยมีวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น การประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมจึงควรคำนึงถึงค่านิยมสังคมไทย เพื่อความราบรื่นในการบริหารโดยไม่ขัดต่อหลักสากล

ในกรณีนี้ ผู้นำที่มีคุณธรรม ใช้สติในการปกครองอย่างเป็นกลางของสังคมไทย โดดเด่นด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความเป็นกลาง ไม่มีอคติ และมีคุณลักษณะสอดคล้องกับผู้นำจากตะวันตก ด้านสัจจะ ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม

ตารางที่ 3 แสดงคุณลักษณะด้านคุณธรรมของผู้นำตะวันตกเปรียบเทียบกับผู้นำไทย

ตารางที่ 3

คุณลักษณะด้านคุณธรรมของผู้นำตะวันตกและผู้นำไทย

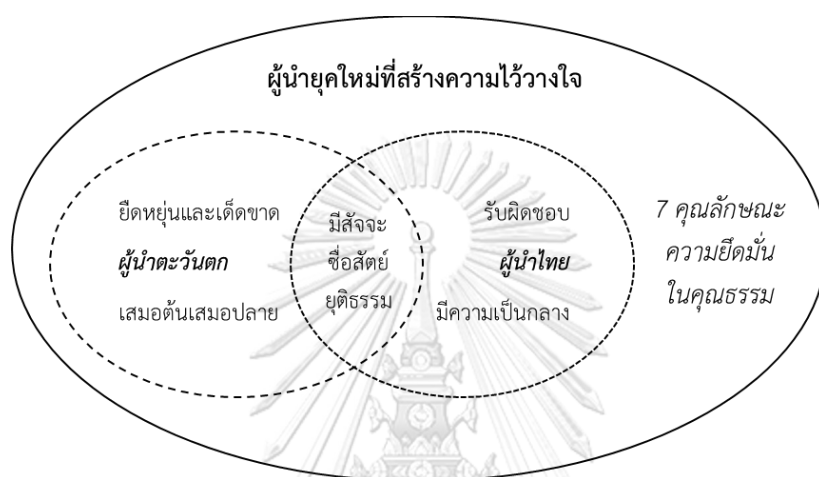
คุณลักษณะของผู้นำ	คณะ/ผู้วิจัย	ผู้นำ ตะวันตก	ผู้นำไทย
1. มีสัจจะ	พระมนัส อคฺคธมฺโม (2554); ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ (2560); Becker (2009); Furrow (2005); Kalshoven และคณะ (2011); McFall (1987); Musschenga (2001); Palanski และ Yammarino (2007); Simons (2002)	✓	✓
2. ความซื่อสัตย์	พระมนัส อคฺคธมฺโม (2554); ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ (2560); Butler และ Cantrell (1984); Dobel (1990); Yukl (2013); Yukl และ Van Fleet (1992)	✓	✓
3. ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่	พระมนัส อคฺคธมฺโม (2554); ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ (2560)		✓
4. ความเป็นกลาง ไม่มีอคติ	พระมนัส อคฺคธมฺโม (2554); ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ (2560)		✓
5. ความยืดหยุ่น และเด็ดขาด	Becker (2009); Craig และ Gustafson (1998); Dunn (2009); Harcourt (1998); Mayer และ คณะ (1995); McFall (1987); Musschenga (2001)	✓	
6. ความยุติธรรม	พระมนัส อคฺคธมฺโม(2554); ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ(2560); Dobel (1990); Harcourt (1998); Yukl (2013)	✓	✓
7. ความเสมอต้น เสมอปลาย	Kalshoven และคณะ (2011); Musschenga (2001); Treviño และ Nelson (1999)	✓	

จากตาราง คุณลักษณะด้านคุณธรรมที่ผู้นำควรมีในการปกครอง ประกอบด้วย สัจจะ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเป็นกลาง รับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยผู้นำสามารถยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงกฎ

เพื่อความเจริญก้าวหน้าของส่วนรวม นำมาสู่คุณลักษณะด้านความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำไทยยุคใหม่ ที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ภาพที่ 6

คุณลักษณะความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำยุคใหม่ที่สร้างความไว้วางใจ



สำหรับผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม การปกครองให้สังคมสงบสุขและเจริญก้าวหน้า สามารถจำแนกออกเป็น 2 สถานการณ์ ได้แก่

1. สถานการณ์ทั่วไป ผู้นำออกนโยบายการบริหาร ควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน
2. สถานการณ์การตัดสินใจ ผู้นำพิจารณาตัดสินใจเป็นบุคคลสุดท้าย พร้อมแสดงความรับผิดชอบผลที่ตามมา

ผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมต้องบริหารองค์การและตัดสินใจด้วยความถูกต้องเด็ดเดี่ยว ในทุกกาล สถานที่ ซึ่งเมื่อรวมคุณสมบัติที่ควรเข้าด้วยกัน ความยึดมั่นในคุณธรรม หมายถึง ผู้นำสังคมมีจุดยืนตามกฎหมายการปกครอง แสดงออกทางวาจาพฤติกรรมอันเป็นกลางด้วยสติปัญญา เพื่อความเจริญของส่วนรวม

อนึ่ง พฤติกรรมเชิงคุณธรรมส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน การศึกษาตัวแปรความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) จึงมักพบการใช้คำศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน อาทิ ความซื่อสัตย์ (honest) ความยุติธรรม (fairness) ค่านิยม (value) จริยธรรม (ethics) คุณธรรม (morality) ร่วมด้วยเสมอ เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการใช้ จึงต้องจำแนกความหมายของตัวแปรเหล่านี้ให้ชัดเจน

ความแตกต่างระหว่างความยึดมั่นในคุณธรรมและตัวแปรอื่น

หลักความดีงามแต่ละประเภท มีความหมายโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

ความซื่อสัตย์ (honesty) หมายถึง การพูดความจริง (Den Hartog et al., 1999; Dunn, 2009)

ความยุติธรรม (fairness) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียม (Haidt, 2007)

ค่านิยม (value) หมายถึง ความเชื่อที่สืบทอดมายาวนานโดยตัวบุคคลหรือสังคม เป็นแนวทางดำเนินชีวิตที่สะท้อนถึงเป้าหมายซึ่งบุคคลยึดถือปฏิบัติตาม ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของคุณธรรม (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992, 2012)

จริยธรรม (ethics) หมายถึง การประพฤติตนตามค่านิยมของส่วนรวม เป็นความเชื่อของกลุ่มที่ใช้ตัดสินความเหมาะสมของบุคคล (Gorman, 2005)

คุณธรรม (morality) หมายถึง กฎความถูกต้องของสังคม ครอบคลุมหลักความยุติธรรม การดูแลสิทธิ ความปลอดภัย ความสุข เป็นหลักความดีที่เปลี่ยนแปลงยากที่สุด มีมาตรฐานแตกต่างกันตามรูปแบบสังคม วัฒนธรรม ศาสนา (Garrigan et al., 2018; Turiel, 1983)

พิจารณาตามนิยามข้างต้น ผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม ต้องมีความซื่อสัตย์ยุติธรรมเป็นนิสัย ซึ่งในที่นี้ หลักคุณธรรมหล่อหลอมมาจากความถูกต้อง จึงทนทานต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม มากกว่าค่านิยมและจริยธรรมที่มีพื้นฐานจากความเชื่อ ส่งผลให้พฤติกรรมความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำ เป็นที่น่าเชื่อถือของส่วนรวม จากความคงทนต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ

ความยึดมั่นในคุณธรรมและความไว้วางใจในผู้นำ

คุณธรรม เป็นกฎเหล็กของความดีงามทั้งปวง จัดอยู่ในคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้น (Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; Schulman, 2002) ผู้นำที่มีหลักคุณธรรม ปกครองด้วยความเป็นกลาง เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Walumbwa et al., 2008) มีกระบวนการตัดสินใจ แสดงพฤติกรรมตามความเชื่อและค่านิยมความถูกต้อง จึงสามารถต้านทานความคิด สติปัญญา จากแรงกดดันของสังคมส่วนรวม (Gardner et al., 2005; May et al., 2003)

ในสังคมไทย คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมของผู้นำ คือ **อุเบกขา** ตามหลักพรหมวิหาร 4 (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน วางใจเป็นกลาง รับผิดชอบซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ สุจริต ตรวจสอบได้ ทำให้สังคมเกิดความปรองดองสงบสุข

ด้วยรูปแบบผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อตรง โปร่งใส เป็นที่ไว้วางใจของสังคม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Burke และคณะ (2007) และ Ng และคณะ (2010) โดยแบ่งพฤติกรรมเป็น การดำเนินการตามพันธกิจขององค์กร (corporate integrity) และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามหลักคุณธรรม (moral justification)

ตามหลักทฤษฎีความไว้วางใจ ความยึดมั่นในคุณธรรมมีรากฐานมาจากความเสมอต้นเสมอปลายของผู้นำ จึงมีระดับอิทธิพลต่อความไว้วางใจจากการรู้จักของผู้ปฏิบัติงานสูง (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) ผู้นำที่มีหลักคุณธรรมย่อมตั้งตนอยู่บนความถูกต้องเสมอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคาดเดาพฤติกรรมในอนาคตได้ จึงเชื่อมั่นในผู้นำ ทั้งนี้ ความยึดมั่นในคุณธรรมเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (House et al., 2004) สามารถทำนายการเกิดความไว้วางใจ โดยเฉพาะในระบบองค์กรที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นนิจ (Wageman, 2001) อีกทั้งยังสำคัญต่อการเกิดความไว้วางใจในผู้นำ มากกว่าความไว้วางใจในกลุ่มผู้ร่วมงาน (Colquitt et al., 2011)

มโนทัศน์ผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม

จากการพัฒนามโนทัศน์ผู้นำที่เหมาะสมกับสังคมยุคปัจจุบัน (House et al., 2004; Tan et al., 2016) พบคุณลักษณะสำคัญในหลักคุณธรรม 7 ประการ ได้แก่ สัจจะ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความเป็นกลาง ความยืดหยุ่นและเด็ดขาด ความยุติธรรม และความเสมอต้นเสมอปลาย (ตารางที่ 3) ผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม จึงปกครององค์กรในทุกสภาวะ ด้วยทัศนคติกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีหลักความถูกต้องเหมาะสมกับความเป็นผู้นำตลอดเวลา

สำหรับหน้าที่สำคัญของผู้นำประการแรก ได้แก่ การบริหารงาน ผู้นำที่หนักแน่นในคุณธรรม ย่อมสุขุมเยือกเย็นด้วยเหตุผล เสมอต้นเสมอปลายทุกการกระทำ ส่งผลให้เป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับสังคมส่วนรวม (พระมนัส อัครธมโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Palanski & Yammarino, 2011; Simons, 2002) ขณะเดียวกัน ผู้นำมีหน้าที่ตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ และเป็นผู้รับผิดชอบผลที่ตามมา การตัดสินใจที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เหมาะสมด้วยเหตุผล ย่อมก่อให้เกิดเป็นความไว้วางใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงส่วนรวม (Brown et al., 2005; Engelbrecht et al., 2017; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Sitkin & Roth, 1993; Treviño et al., 2003; Treviño et al., 2000)

ผลสรุปภายหลังจากศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง **ความยึดมั่นในคุณธรรม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ตั้งอยู่บนฐานความถูกต้อง มีความเป็นกลาง ไม่เอนเอียง บริหารและตัดสินใจ ด้วยความเป็นธรรม โดยมีเป้าหมายพัฒนาคุณภาพผู้ปฏิบัติงานและสังคม แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ

1. ความยึดมั่นในคุณธรรมต่อองค์การ (Corporate integrity) ผู้นำบริหารงานด้วยความเป็นกลาง โปร่งใส ซื่อสัตย์ในกระบวนการดำเนินงาน ประพฤติตนตามหลักเกณฑ์และพันธกิจขององค์การ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ เป็นที่น่าเชื่อถือของสังคมส่วนรวม (พระมนัส อัครคมโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Bandura, 1986; Becker, 2009; Butler & Cantrell, 1984; Dobel, 1990; Furrow, 2005; Gardner et al., 2005; Harcourt, 1998; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Kalshoven et al., 2011; McFall, 1987; Musschenga, 2001; Palanski & Yammarino, 2007; Simons, 2002; Treviño & Nelson, 1999; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Yukl, 2013; Yukl & Van Fleet, 1992)

2. ตัดสินอย่างมีเหตุผลตามหลักคุณธรรม (Moral justification) ผู้นำมีหน้าที่ตัดสินใจ ดำเนินการตามหลักความถูกต้อง มีสัจจะ แสดงความรับผิดชอบ (พระมนัส อัครคมโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Bandura, 1986; Bass, 1985; Becker, 2009; Brown et al., 2005; Butler & Cantrell, 1984; Dobel, 1990; Dunn, 2009; Furrow, 2005; Fry & Cohen, 2009; Harcourt, 1998; Kalshoven et al., 2011; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; McFall, 1987; Musschenga, 2001; Palanski & Yammarino, 2007; Simons, 2002; Treviño et al., 2003; Treviño et al., 2000; Treviño & Nelson, 1999; Yukl, 2013; Yukl & Van Fleet, 1992) มิใช่เพียงการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์การ แต่พร้อมยึดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ โดยยึดหลักเหตุผลเชิงปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สุขขององค์การและบุคลากร (Becker, 2009; Becker, 1998; Brown, 2005; Peikoff, 1991; Rand, 1964)

จากทฤษฎีความไว้วางใจในอดีตจนถึงปัจจุบัน ความไว้วางใจเป็นปรากฏการณ์ความเชื่อมั่น คาดหวังเชิงบวก ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในด้านจิตใจ (Cook & Wall, 1980; Kramer, 1999; Lewicki & Bunker, 1995; McAllister, 1995; McAllister et al., 2006; Roberts & O'Reilly, 1974; Shapiro et al., 1992) มีความซับซ้อนหลายมิติ เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ทางสังคมที่พัฒนาขึ้นตามกาล (Webber, 2008) ความไว้วางใจส่วนหนึ่งจึงเกิดจากพฤติกรรมที่สร้างความรู้สึกทางบวก โดยอิทธิพลของความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำต่อความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงาน มาจากการบริหารที่ปราศจากอคติ แก้ไขอุปสรรคปัญหาด้วยสติปัญญาตามหลักเหตุผล มั่นคงเสมอภาค ไม่เอนเอียงไปจากความถูกต้อง อันเป็นการแสดงความจริงใจ ประารถนาดีต่อส่วนรวม (ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน

และคณะ, 2560) ทำให้บุคลากรคลายความกังขาในเจตนาของผู้ นำ เกิดเป็นความไว้วางใจในการปกครองที่จริงใจเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ (Sitkin & Roth, 1993; Yang & Mossholder, 2010)

ความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้ นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อบุคลากรใช้สติปัญญาพิจารณาคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่ดี ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) พฤติกรรมเชิงคุณธรรมของผู้ นำ (moral behavior) เป็นการแลกเปลี่ยนที่มีคุณภาพสามารถคาดการณ์ได้ จึงลดความไม่แน่นอน (uncertainty) ทางสังคมลง (Colquitt et al., 2007; Schoorman et al., 2007; Zhu et al., 2004) ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับเชื่อถือ ไว้วางใจผู้ นำ (Brown et al., 2005; Reave, 2005) ความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้ นำ ยังเป็นพฤติกรรมของบุคคลต้นแบบ (role modelling behavior) ตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) (Bandura, 1977, 1986) จึงมีความสำคัญต่องานที่มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มสูง (Wageman, 2001) ดังกลุ่มงานบริหารและงานบริการ ที่พบผลทางบวกต่อความไว้วางใจในผู้ นำ เพิ่มโอกาสบรรลุเป้าหมายตามแผนภารกิจ (Colquitt et al., 2011; Colquitt et al., 2007; Mayer et al., 1995)

ตัวอย่างงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นในคุณธรรมและความไว้วางใจ เช่น Engelbrecht และ Cloete (2000) พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความยึดมั่นในคุณธรรมและความไว้วางใจระหว่างบุคคล Mayer และ Gavin (2005) รายงานความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความยึดมั่นในคุณธรรมกับความไว้วางใจในผู้ นำและทีมบริหารระดับสูง Kalshoven และคณะ (2011) พบค่าสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความยึดมั่นในคุณธรรมและความไว้วางใจในผู้ นำ Engelbrecht, Heine และ Mahembe (2017) พบอิทธิพลความยึดมั่นในหลักคุณธรรมต่อความไว้วางใจในผู้ นำสูง

สำหรับผู้ นำไทย ความยุติธรรม รับผิดชอบต่อหน้าที่ ซื่อสัตย์สุจริต ยึดกฎระเบียบ คือคุณสมบัติที่สังคมเชื่อถือไว้วางใจ (พระมนัส อัครธมโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) โดยผลการวิจัยของไทยสอดคล้องกับการศึกษาในต่างประเทศ (Butler, 1991; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012; Palanski & Yammarino, 2011; Simons, 2002; Sitkin & Roth, 1993) ด้านการเป็นปัจจัยเสริมสร้างความไว้วางใจจากการรู้คิดในระดับสูง (Burke et al., 2007; McAllister, 1995; Ng et al., 2010)

ความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้ นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน

โดยสรุป ความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำ สร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจจากการรู้คิดสูงกว่าความรู้สึก เนื่องจากพฤติกรรมเชิงคุณธรรม สอดคล้องกับการคิดไตร่ตรองด้วยสติปัญญาของผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและความเสี่ยงจากการไว้วางใจในผู้นำโดยตรง (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995)

ผลการศึกษา คาดการณ์ระดับความไว้วางใจจากความรู้สึกและการรู้คิด เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงแรก (Time-1) ของการวิจัย โดยความไว้วางใจจากการรู้คิดได้รับความเข้มข้นของอิทธิพลความยึดมั่นในคุณธรรมสูงกว่าความรู้สึก เมื่อเวลาผ่านไป (Time-2) ระดับความไว้วางใจจากการรู้คิดอาจคงที่หรือเพิ่มขึ้น อันเป็นผลจากความสม่ำเสมอในพฤติกรรมเชิงคุณธรรมของผู้นำ (McAllister, 1995) ขณะที่ระดับความไว้วางใจจากความรู้สึกเพิ่มจากช่วงเวลาแรก เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรับทราบถึงความน่าเชื่อถือของผู้นำ จึงเกิดความรู้สึกเคารพชื่นชม เป็นผลการตอบสนองตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Emerson, 1976) โดยมีความไว้วางใจจากการรู้คิดเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาไปสู่ความไว้วางใจจากความรู้สึก (McAllister, 1995)

ในกรณีที่เกิดเหตุปัจจัยแทรกแซงในระหว่างการศึกษา ผู้วิจัยคาดการณ์ว่าความไว้วางใจจากการรู้คิดอาจได้รับผลกระทบโดยตรงและลดลง ด้วยเหตุที่ลักษณะของความไว้วางใจ มาจากพื้นฐานความน่าเชื่อถือและหลีกเลี่ยงการเสียผลประโยชน์ จึงอ่อนไหวต่อความเปลี่ยนแปลงทางลบ ขณะที่ความไว้วางใจจากความรู้สึก แม้มีระดับอิทธิพลน้อยกว่าความไว้วางใจจากการรู้คิด แต่คงทนต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค จึงคงอยู่ยาวนานกว่าในสภาวะที่เกิดปัญหาขึ้น (McAllister, 1995; Williams, 2001)

หมายเหตุ. คุณลักษณะเชิงคุณธรรม เป็นประเด็นละเอียดอ่อนทางสังคม (Ganster et al., 1983; Moorman & Podsakoff, 1992) ผู้ปฏิบัติงานอาจเล็งเลียดปฏิบัติตามความจริงเมื่อต้องประเมินพฤติกรรมของหัวหน้างาน ในการทดลองใช้มาตรวัด (try out) จึงเพิ่มการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคลากรด้านการเลือกคำตอบตามความน่าพึงปรารถนาทางสังคม (social desirability) เพื่อแยกพฤติกรรมแท้จริงออกจากพฤติกรรมแสร้งทำ

ภายหลังการสำรวจภาวะผู้นำเชิงบวกในวัฒนธรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์คุณลักษณะสามัญที่เสริมสร้างความไว้วางใจของบุคลากรภายในองค์กร แบ่งเป็น กลุ่มพฤติกรรมด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม และความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำ บูรณาการเป็นภาวะผู้นำไทยรูปแบบใหม่ มีชื่อว่า “ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ”

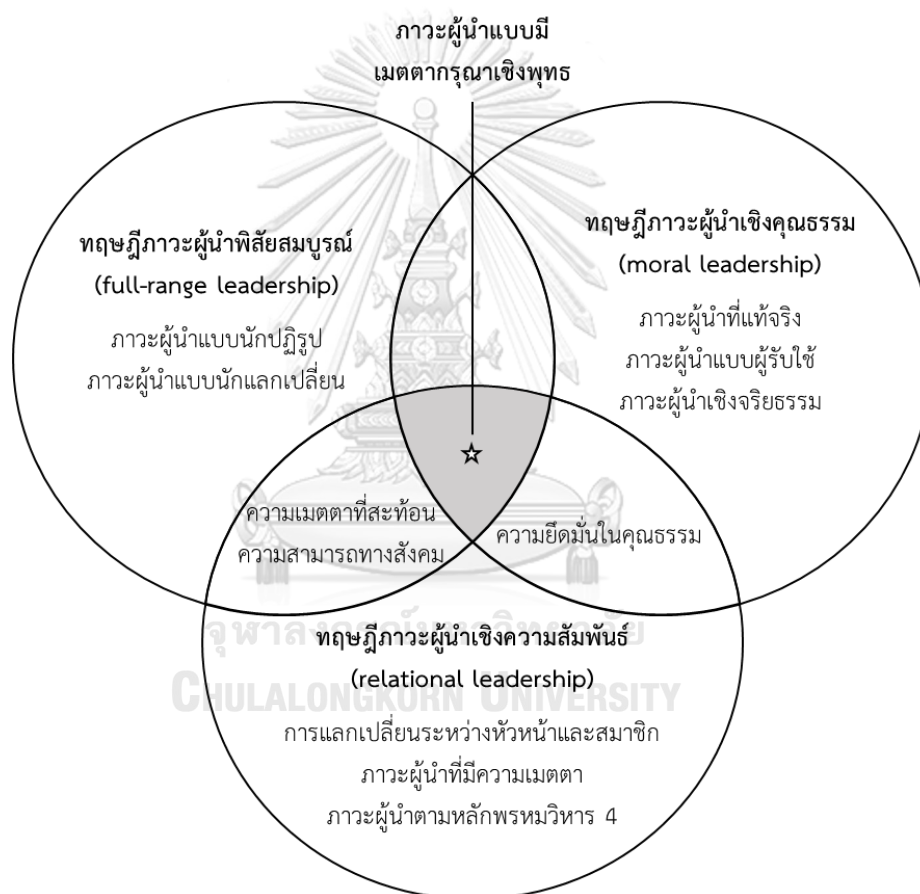
เหตุที่ผู้วิจัยกำหนดลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาใหม่ เป็นแบบเชิงพุทธ เนื่องจากการพัฒนาทฤษฎีผู้นำ อิงฐานแนวคิดหลักมาจากรูปแบบผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่บริหารองค์การตามหลักพุทธศาสนาในบริบทสังคมไทย โดยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณา

เชิงพุทธ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการบริหารงานยุคปัจจุบัน จากการรวบรวมคุณลักษณะเชิงบวกที่ทำให้เกิดความไว้วางใจในผู้นำ รวมถึงผลลัพธ์องค์การที่พึงปรารถนา

แผนภาพด้านล่าง แสดงความเหมือนในความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบวกแบบอื่นที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 7

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ



ปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารองค์การยุคปัจจุบัน

หลักการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การยุคปัจจุบัน ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจในกลุ่มบุคลากรขององค์การ เนื่องจากปัจจัยความสำเร็จขององค์การโดยทั่วไป อาศัยองค์ประกอบหลายด้านประกอบกัน ผู้นำ ในฐานะผู้วางแผนงานบริหาร จึงมีบทบาทสำคัญด้านการพิจารณา ตัดสินใจ รวมถึงการสำรวจปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายในสถานที่ทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากร

เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายกำหนด จากนั้นดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำภารกิจบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการวางแผนการบริหารที่ดี ผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 4 ประการ

ภูมิประเทศ

สถานที่ตั้งองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการของผู้นำไปจนถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร การเลือกสถานที่ให้เหมาะสม ไม่มีอุปสรรคต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยลำดับแรกๆ ที่ช่วยรับรองความสำเร็จขององค์กร

เมื่อสิ่งแวดล้อมภายนอกทำให้บุคลากรไขว่เขวจากงาน ด้วยความกังวลในการดำรงชีพและค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพการทำงานย่อมลดลง (Kanfer & Ackerman, 1989) โดยเฉพาะในปัจจุบัน เจตคติพฤติกรรมของคนยุคใหม่เปลี่ยนแปลงไป (Anderson et al., 2017; Twenge, 2010; Twenge & Campbell, 2012; Twenge & Kasser, 2013) รูปแบบสังคมที่ฟุ่มเฟือย เป็นเหตุให้ความต้องการปัจจัยภายนอกสูงขึ้น (Hansen & Leuty, 2012) ผลตอบแทนที่ไม่ผันแปรตามสภาพเศรษฐกิจสังคม จึงเป็นปัญหาสำคัญของประชากรยุคใหม่ (Molm, 2000, 2003) ด้วยเหตุนี้ ผู้นำควรเลือกภูมิประเทศที่เหมาะสมกับการบริหารองค์กร เพื่อป้องกันผลกระทบภายนอก การจัดตั้งองค์กรในสถานที่ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวก แต่ไม่ใกล้ชิดกับพื้นที่สังคมโดยรวมมากเกินไป เป็นการลดสิ่งเร้าภายนอกอันทำให้บุคลากรเบี่ยงเบนจากงาน ทำให้การดำเนินการราบรื่นตามเป้าหมาย

สรุป สถานที่ตั้งขององค์กร เป็นรากฐานการพัฒนาองค์กรที่แข็งแกร่งในระยะยาว อีกทั้งยังส่งผลต่อการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กรเช่นกัน

กฎระเบียบ

องค์กรเป็นกลุ่มสังคมรูปแบบหนึ่ง การบัญญัติกฎเพื่อนำมาใช้ ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้านวัฒนธรรมค่านิยมของชุมชนที่ตั้งองค์กร ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินชีวิตแตกต่างกัน (Hall, 1959; Hofstede, 1980, 1991; Hofstede et al., 2010; Obeidat et al., 2012) กฎระเบียบที่ไม่ขัดแย้งกับครรลองของสังคม ย่อมเป็นที่ยอมรับ สามารถปฏิบัติตามได้ง่าย (Dartey-Baah, 2011, 2013)

กฎที่ดีต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ปฏิบัติได้โดยบุคลากรทุกระดับ ครอบคลุมการบังคับใช้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว โดยมีเป้าหมายเพื่อลดปัญหาในแต่ละช่วงเวลา การบริหารตามกฎของผู้นำ ไม่ควรเป็นไปเพื่อความสะดวกเฉพาะตนเองหรือพวกพ้อง แต่ยึดเอาประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ซึ่งสามารถยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่เป็นผลดีต่อส่วนรวม

ผู้นำที่ให้ความเคารพ ปฏิบัติตามกฎองค์กร ย่อมแสดงถึงความตั้งใจบริหารเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว จึงสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้นำขึ้น ทำให้ได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มภาคภูมิจากบุคลากร

ความร่วมมือจากบุคลากร

การโน้มนำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นพ้องไปในทางเดียวกัน เกิดขึ้นต่อเมื่อสังคมส่วนรวมมองเห็นภาพเป้าหมายระยะยาวในชีวิต จากการสนับสนุนจากผู้นำ จึงเต็มใจทุ่มเทให้ความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ผู้นำและบุคลากรมีกำลังหาปัจจัยตอบสนองเพื่อการดำรงชีพร่วมกัน

จากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต (Anderson et al., 2017) การทำงานให้สำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายเกี่ยวข้อง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามลำดับชั้น ตั้งแต่ผู้บริหารที่มอบนโยบายควบคุมให้ผู้รับคำสั่งในลำดับลดหลั่นลงมาดำเนินการไปตามจุดหมาย เกิดเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ร่วมกันเป็นองค์การ แม้สถานที่ตั้งองค์การเหมาะสม กฎระเบียบชัดเจน แต่หากปราศจากความร่วมมือจากส่วนรวมในการทำหน้าที่ของตน การปกครองของผู้นำย่อมไม่ประสบผลสำเร็จขององค์การไม่อาจเกิดขึ้น

การโน้มนำให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจทำงาน เกิดขึ้นตั้งแต่การดูแลความเหมาะสมด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติหน้าที่ ไปจนถึงกฎระเบียบที่ยุติธรรม เอื้อต่อการทำงาน เป็นการเห็นผลประโยชน์ของการให้ความร่วมมือและโทษของการทำผิดข้อห้าม การดำเนินงานให้เป็นแนวทางเดียวกันจึงเป็นไปอย่างราบรื่น เมื่อผู้ปฏิบัติงานพิจารณาเห็นผลดีผลเสียของการให้ความร่วมมือ ย่อมเกิดความไว้วางใจ ยินดีติดตามผู้นำที่สร้างประโยชน์ให้ส่วนรวม ร่วมมือทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิสัยทัศน์ ความสม่ำเสมอของผู้นำ

อาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิต ไม่สามารถขาดได้ มนุษย์จึงมีความต้องการปัจจัยอุปโภคบริโภคอยู่เสมอ แต่ด้วยเหตุที่ทรัพยากรส่วนรวมมีปริมาณจำกัด จึงต้องมีผู้นำเป็นตัวแทนทำหน้าที่ควบคุมแบ่งสรรปันส่วนให้สมาชิกในชุมชนอย่างเหมาะสม การเลือกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมนั้น ๆ

ปัจจุบัน ระบบโครงสร้างการทำงานเพื่อดำรงชีพมีความซับซ้อนกว่าในอดีต ผู้นำยุคใหม่ควรมีวิสัยทัศน์ความรู้กว้างไกล เข้าใจการผันแปรของเศรษฐกิจสังคม เตรียมแผนการรับมือความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงสามารถจัดสรรพลังเพลงทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อพัฒนาองค์การทันสมัยให้อยู่เสมอ ขณะเดียวกัน การปกครองกลุ่มสังคมด้วยหลักคุณธรรม ให้โอกาส

ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกในหน่วยงานแสดงความสามารถ โดยไม่ยกผลประโยชน์ส่วนตนมาเบียดบังองค์การ ย่อมทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข สร้างความเป็นอยู่ที่ดีภายในองค์การ

ปัจจัย 4 ประการข้างต้น สนับสนุนบทบาทของผู้นำที่ให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุด นำมาสู่ความเป็นเอกภาพของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มองการณ์ไกล ได้แก่ ผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ผู้เป็นที่พึ่งทางกายและใจของบุคลากร

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยนำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณา มาศึกษาอิทธิพลต่อเจตคติพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ดังสาระสำคัญที่นำเสนอ

อิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำ

ภายในหัวข้อ ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นตัวแปรส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำ เพื่อนำผลการวิเคราะห์สร้างกรอบโมเดลการวิจัย มีสาระดังต่อไปนี้

ความไว้วางใจ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ทำให้การบริหารของผู้นำมีประสิทธิผล สังคมเจริญก้าวหน้า (Burke et al., 2007; Colquitt et al., 2007; Pallai et al., 1999) จากการส่งผ่านอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันและความสร้างสรรค์ โดยความผูกพันเป็นผลของเศรษฐกิจที่ผันผวนจากการปกครองของผู้นำ เมื่อเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง ผู้นำยุคต่อมาจึงพัฒนารูปแบบการบริหารตามกระแสสังคมรอบด้าน เป็นเหตุให้คุณสมบัติด้านความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งเสริมคุณภาพงานโดยรวม มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการธุรกิจของผู้นำยุคปัจจุบัน การอธิบายตัวแปรเกณฑ์ความผูกพัน ความสร้างสรรค์ แสดงในหัวข้อด้านล่าง

ความผูกพัน (Commitment)

ความผูกพัน เป็นผลลัพธ์ทางเจตคติของความไว้วางใจในผู้นำ (Bass & Avolio, 1990; Burke et al., 2007; Farh et al., 2008; Neubert et al., 2013) ที่สนับสนุนให้อัตรากำลังของสังคมมีความมั่นคง ทรงประสิทธิภาพ (Reichers, 1985; Steers, 1977) นำไปสู่การเพิ่มผลงานระยะยาว ผลักดันเป้าหมายของส่วนรวมให้สูงขึ้น (Brockner et al., 1997) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นผลการดำเนินงานที่จำเป็นเสมอมา ภายใต้การบริหารของผู้นำที่เห็นการณ์ไกล

อิทธิพลของผู้นำต่อแนวคิดความผูกพันของส่วนรวม แบ่งออกเป็นช่วงเวลา ดังนี้

ความผูกพันในแต่ละยุคสมัย

อิทธิพลการปกครอง เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมส่วนรวม ผู้นำแต่ละยุคสมัยปรับรูปแบบบริหารให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจแต่ละช่วงเวลา

เพื่อคงสภาพของตนไว้ ร่วมกับเป็นการเอื้อให้องค์การทุกภาคส่วนดำรงอยู่ได้ภายใต้การปกครองที่สมดุล ทำให้ผู้นำกับเศรษฐกิจมีความผูกพันต่อเนื่องกัน โดยระบบเศรษฐกิจเป็นรูปแบบของสังคมที่ทำให้เกิดผู้นำ ขณะเดียวกัน ความแตกต่างของผู้นำมีผลให้ภาวะทางเศรษฐกิจเฟื่องฟูหรือชะลอตัวลง เกิดเป็นความผันแปรของสังคมแต่ละยุค

สำหรับผลทางเศรษฐกิจต่อความผูกพัน ในช่วงเวลาหนึ่ง การขาดแคลนทรัพยากร คือ สาเหตุหลักที่ขับเคลื่อนให้ผู้นำเน้นเป้าเชิงปริมาณ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม การบริหารเชิงแลกเปลี่ยนยุคนี้จึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดของประชากรด้านความผูกพันในที่ทำงาน ส่งผลให้บุคลากรพยายามรักษาความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ เช่น เวลา ความพยายาม ทรัพยากร ด้วยการคงความเป็นสมาชิกไว้ในสังคม (Becker, 1960) ผู้ปฏิบัติงานยุคแรกจึงผูกพันกับสังคม เพื่อความมั่นคงทางผลตอบแทน (Emerson, 1976)

ต่อเมื่องานบริหารพัฒนาเป็นเชิงคุณภาพมากขึ้น ผู้นำมีวิสัยทัศน์ ผลักดันภาคการผลิตให้เป็นมาตรฐานเดียวกันจากการกำหนดนโยบายปกครอง มีคณะผู้บริหารระดับรองลงมารับไปปฏิบัติ โดยให้สิทธิ์ดำเนินการเด็ดขาด แต่สามารถยืดหยุ่นได้ การปฏิบัติงานร่วมกันในสังคมจึงเป็นไปด้วยความราบรื่น กล่าวคือ เมื่อผู้นำครองสติปัญญาในความถูกต้อง ไม่ใช้อำนาจข่มเหง ไม่โอนเอียงตามอิทธิพลภายนอก มีทัศนเห็นแจ้งถึงความจำเป็นของสังคม สามารถแก้ไขทุกข์ ดำรงสุขแก่ผู้อยู่ร่วมกัน เหตุการณ์ต่าง ๆ ย่อมถึงความสงบสุขอย่างแท้จริง ผลที่ตามมาหลังจากนั้น ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในผู้นำ เสียสละเพื่อเป้าหมายของส่วนรวม ผูกพันกับการสร้างงานที่มีคุณภาพ (Steers, 1977) เป็นเหตุให้ผลตอบแทนโดยรวมในสังคมเพิ่มขึ้น

ความผูกพันยังคงเป็นผลลัพธ์ที่ผู้นำปรารถนาเสมอมา จากเหตุที่เศรษฐกิจผันแปรตลอดเวลา *ความผูกพัน* ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยน หมายถึง “พฤติกรรมที่บุคคลแลกเปลี่ยนซ้ำกับเป้าหมายเดิมเมื่อเวลาผ่านไป” (Becker, 1960) จนกระทั่งปี 1991 Meyer และ Allen บูรณาการทฤษฎีความผูกพันจากงานวิจัยในอดีต ได้หลักแนวคิดใหม่เกี่ยวกับความผูกพัน เป็นสภาวะทางจิตใจที่หล่อหลอมขึ้นจากความรู้สึก ความคุ้มค่า และความเหมาะสมต่อหน้าที่ ที่ทำให้ผู้รับคำสั่งยึดมั่นกับสังคมโดยรวม ผลการศึกษาของ Meyer และ Allen แสดงถึงมุมมองความผูกพันที่เปลี่ยนไปตามรูปแบบของเศรษฐกิจ

ในขณะที่การศึกษาความผูกพันก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว งานวิจัยส่วนหนึ่งได้เชื่อมโยงปัจจัยความไม่แน่นอนทางสังคม (social uncertainty) เข้ากับความผูกพัน อิงตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้ว่า บุคคลมีโอกาสดูเขาเปรียบจากความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น (Kollock, 1994; Rice, 2002; Yamagishi et al., 1998) ความรู้สึกไม่มั่นคงอาจเกิดขึ้นในระดับบุคคล จากสภาพของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นรองผู้นำ (Bligh, 2017) ไปจนถึงความผันผวนทางเศรษฐกิจที่เป็นปัญหาในระดับสังคม ในกรณีดังกล่าว ความน่าไว้วางใจของผู้นำ (leader trustworthiness) สามารถลดปัญหาความไม่

แน่นอนทางความรู้สึก (Lewis & Weigert, 1985) และเสริมความผูกพันในกลุ่มสังคมได้ (Kollock, 1994; Yamagishi et al., 1998)

พิจารณาจากสภาวะแวดล้อม เมื่อผลของเศรษฐกิจภายในสังคมไม่สมดุลกับสิ่งแลกเปลี่ยน ย่อมต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการปรับระดับให้เท่ากันด้วยการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงาน แต่ละระดับมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงาน ติดต่อบริการกับสังคมภายในและภายนอกเพื่อจัดสรร ทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในภาวะเสี่ยงและไม่แน่นอน ภาวะผู้นำ สามารถให้ทั้งคุณและโทษต่อส่วนรวม ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ปกครองที่สมบูรณ์ด้วยวิสัยทัศน์อันควร จึงปม เพาะความผูกพันให้เกิดขึ้นในสังคมทุกระดับ ให้สมกับการเป็นที่ไว้วางใจ

ความผูกพัน นอกจากเป็นประเด็นวิพากษ์ความไม่แน่นอนทางสังคม (Cook et al., 2013) ยังเป็นปัจจัยแสดงมุมมองด้านค่าตอบแทนที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจเช่นกัน ตัวอย่างเช่น แนวคิดความผูกพันแบบคงอยู่ (continuance commitment) ของ Mayer และ Allen (1991) อธิบายถึงประโยชน์ของความผูกพันทางสังคม ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานยึดเหนี่ยวผู้นำและองค์กรเพื่อการ ดำรงชีพ ส่งผลให้ความผูกพันในอดีตเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่ง ซึ่งรองรับความมั่นคงด้าน ผลตอบแทนอันบุคคลพึงได้รับ ทว่าเศรษฐกิจที่แปรเปลี่ยน ทำให้บุคลากรยุคใหม่ผูกพันกับองค์กร เพื่อการเพิ่มสภาพคล่องแทน (Hansen & Leuty, 2012) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากทรัพยากรมีไม่ เพียงพอต่อสังคม การแลกความผูกพันกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล จึงเป็นสาเหตุให้ทรัพยากรส่วนรวม ขัดสน เกิดปัญหาขาดแคลนเรื่องจริงในอนาคต (Rice, 2002) วิเคราะห์จากหลักฐานเชิงประจักษ์ข้างต้น การบริหารที่ใช้ความผูกพันแลกเปลี่ยนผลตอบแทน ไม่เหมาะกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

อนึ่ง การวิจัยความผูกพัน พบปัญหาสำคัญเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนทางนิยาม โครงสร้าง และ การวัดอันเป็นมาตรฐาน (Becker et al., 2009) ในปี 2012 คณะของ Klein, Molloy และ Brinsfield ศึกษาวิจัยประเด็นดังกล่าว ด้วยวิธีการคัดกรองและรวบรวมแนวคิดความผูกพันที่ เหมาะสม พัฒนาเป็นทฤษฎีใหม่ซึ่งครอบคลุมทุกพื้นที่งานวิจัย มีหลักการว่า “ความผูกพันเป็นสาย สัมพันธ์ทางจิตใจ (psychological bond) สามารถเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ กับสิ่งมีชีวิตและไม่มี ชีวิต ความผูกพันเกิดจากสภาวะภายใน จึงไม่มีพฤติกรรมหรือปัจจัยภายนอกแทรกแซง ส่งผลให้ บุคคลรับรู้และอุทิศตนให้แก่บุคคล/สิ่งอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกได้อย่างอิสระ” จากแนวคิด นี้ ความผูกพันมิใช่การลงทุน (Becker, 1960) หรือเกิดจากแรงยึดเหนี่ยวต่อกัน (Meyer & Allen, 1991) หากเป็นความสัมพันธ์ที่พัฒนามาจากเจตนาของบุคคลเป็นสำคัญ (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) ทฤษฎีความผูกพันของ Klein และคณะ สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำยุคใหม่ที่ส่งเสริม ความรู้สึกทางบวก (ลิซิตา เณลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) ด้วยการโน้มคุณค่าของความผูกพันทาง จิตใจ มากกว่าผลตอบแทน (Rice, 2002)

โดยสรุป ความผูกพันทุกสมัย วิวัฒนาการตามการผันแปรของระบบเศรษฐกิจและผู้นำ ในที่นี้ ความผูกพันของ Klein และคณะ (2012) สามารถศึกษาผลในกลุ่มตัวอย่างต่างเป้าหมาย ต่างบริบท บนมาตรฐานเดียวกัน จึงเหมาะสมกับการวิจัย

ความผูกพันของ Klein, Molloy และ Brinsfield

การเสนอสาระในหัวข้อย่อนี้ นำเสนอรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความผูกพัน เนื่องจาก ความผูกพันเป็นตัวแปรบ่งชี้ประสิทธิภาพพร้อมของสังคม จากการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ลดอัตราหยุดงานและลาออก บ่งชี้การคงอยู่ในภาคีเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงาน (Porter et al., 1974; Reichers, 1985; Savolainen & Lopez-Fresno, 2012; Steers, 1977) โดยมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นเหตุของความผูกพันที่ยั่งยืน (Burke et al., 2007; Kollock, 1994; Lewis & Weigert, 1985; Neubert et al., 2013)

Klein และคณะ (2012) นิยามความผูกพันเป็น “ความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าต่อจิตใจของบุคคล สามารถเกิดขึ้นกับคน สัตว์ สิ่งของ สถานที่ ในเวลาเดียวกัน โดยบุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อรักษาสายสัมพันธ์ไว้”

วิเคราะห์จากนิยามข้างต้น อิงตามหัวข้อศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดความผูกพันต่อผู้นำและองค์การอย่างอิสระ เป็นผลให้ “ความผูกพัน” ในการวิจัย หมายถึง *ความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้นำและองค์การ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมตอบแทนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีค่าต่อตัวบุคคลไว้*

สำหรับ *องค์การ* ในที่นี้ หมายถึง สมาชิกกลุ่มทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง *ความผูกพันกับองค์การ* จึงหมายถึง ความผูกพันที่มีต่อกลุ่มสังคมองค์การ

สรุปรูปแบบภาวะผู้นำที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โน้มนำให้เกิดความผูกพันกับ 2 เป้าหมาย ได้แก่ ความผูกพันกับผู้นำ และ ความผูกพันกับองค์การ

ความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพัน

การทำงานในเครือข่ายสังคม ต้องมีความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนสื่อสาร ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ (Bauer & Erdogan, 2015; Shore et al., 2004) การกระทำเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอของผู้นำ ย่อมส่งผลให้เป็นที่น่าไว้วางใจ (Hasel & Grover, 2017; Lewis & Weigert, 1985; Savolainen & Lopez-Fresno, 2012)

การวิจัยจำนวนมาก แสดงถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำต่อการบริหารงาน เช่น Yang (2016) ศึกษากรู่มตัวอย่างจากหน่วยงานประกันภัยในประเทศไต้หวัน พบผลเชิงประจักษ์ คือ ภาวะผู้นำแบบ

นักปฏิรูปสร้างความไว้วางใจและความผูกพันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown และคณะ (2005) ทำให้เกิดความไว้วางใจในผู้นำและผูกพันกับสังคมโดยรวม (Chen & Hou, 2016) ส่วนการศึกษาของ Zhu, Newman, Miao และ Hooke (2013) พบอิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปและความผูกพันทางจิตใจ (affective commitment) จากกลุ่มตัวอย่างผู้นำและบุคลากรในสังคมขนาดใหญ่ในประเทศจีน

ตัวอย่างการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยอื่นที่พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน (Lewis & Weigert, 1985; Savolainen & Lopez-Fresno, 2012) จากการเสริมสร้างความไว้วางใจในผู้นำ อันเป็นกระบวนการตั้งต้นสำคัญของความผูกพัน (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002)

ผลการศึกษาทั้งหมดเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Cook et al., 2013) และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Graen & Uhl-Bien, 1995) ที่รองรับการเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (Cropanzano et al., 2001; Shore et al., 2004) ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรม ซื่อสัตย์เที่ยงตรง หนักแน่นด้วยสัจจะ ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความปรารถนาดีจริงใจ เปิดกว้าง รับผิดชอบต่อหน้าที่ ย่อมเป็นตัวอย่างของผู้มีความเมตตาและหลักคุณธรรมสมบูรณ์ในการบริหารปกครอง จึงได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนที่ดีจากผู้ปฏิบัติงาน (Brockner et al., 1997; Uhl-Bien & Maslyn, 2003) ก่อเกิดความรู้สึกผูกพัน อันเป็นการตอบแทนสูงสุดในความสัมพันธ์ทางสังคม (Emerson, 1962, 1976)

ความไว้วางใจในผู้นำ จึงสำคัญต่อการบริหารงานทุกระดับชั้น **ทุก** ลำดับงาน ทุกสถานที่ เครือข่ายสังคม ก่อให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้ปฏิบัติงาน

บทบาทของตัวแปรความไว้วางใจจากความรู้สึกในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

ความไว้วางใจจากความรู้สึก เกิดขึ้นเมื่อผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ปรารถนาดี (Yang & Mossholder, 2010) ร่วมกันมีพฤติกรรมที่เป็นธรรม หนักแน่นซื่อตรง (ลิขिता เฉลิมพล โยธิน และคณะ, 2560; Becker, 2009) สร้างความประทับใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดเป็นเจตคติเชิงบวกในเวลาเดียวกัน ความสม่ำเสมอมั่นคงของผู้นำ ส่งผลให้บุคลากรไว้วางใจในการกระทำ นำมาซึ่งการยินยอมให้ความเชื่อถือกับสังคมส่วนรวมขณะนั้น (Shore et al., 2004) จนพัฒนาไปเป็นความผูกพันกับผู้นำและองค์กรในเวลาต่อมา ตามหลักทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964)

ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และตัวแปรความผูกพันต่อผู้นำ

ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

บทบาทของตัวแปรความไว้วางใจจากการรู้คิดในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

ผลการวิจัยที่ผ่านมา บ่งชี้ว่า ความไว้วางใจจากการรู้คิด เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติงาน (Mayer & Gavin, 2005; Yang & Mossholder, 2010) อันเกิดจากการประเมินผู้นำ (Zhu et al., 2013)

อ้างอิงตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างบุคคล นำไปสู่การตอบสนองด้านความไว้วางใจและความผูกพัน (Blau, 1964; Cook et al., 2013; Emerson, 1962, 1976) เมื่อผู้นำดูแลช่วยเหลือ สนับสนุน ให้โอกาส ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักคุณธรรม ย่อมสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น พัฒนาเป็นความไว้วางใจและผูกพันกับผู้นำในที่สุด ทั้งนี้ การรับรู้ถึงทักษะของผู้นำในการดำเนินงาน ยังส่งผลแผ่ขยายให้บุคลากรเชื่อมั่นในเครือข่ายของระบบงาน ก่อเกิดเป็นความผูกพันกับสังคมองค์กรได้เช่นเดียวกัน

ความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และตัวแปรความผูกพันต่อผู้นำ

ความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และตัวแปรความผูกพันต่อสังคมโดยรวม

ความสร้างสรรค์ (Creativity)

การเชื่อมถึงกันของประชาคมโลก การแข่งขัน ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคสูงขึ้น กระทบต่อเนื่องสู่ความเปลี่ยนแปลงด้านการปกครองที่ต้องเพิ่มมาตรฐานการทำงานของบุคลากร (Belleflamme & Peitz, 2015; Heunks, 1998; Shalley et al., 2004) ผู้นำยุคปัจจุบันจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความสร้างสรรค์ อันเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานยุคใหม่ เพื่อให้สังคมส่วนรวมก้าวทันกระแสความผันผวนยุคโลกาภิวัตน์ (Javed et al., 2018)

ในปัจจุบัน ความสร้างสรรค์มิได้จัดอยู่ในกลุ่มความสามารถเฉพาะบุคคลที่มีมาแต่กำเนิดเช่นในอดีต (Amabile et al., 1996) หากเป็นทักษะที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝนที่มากเพียงพอ มีความสำคัญต่อการสร้างผลงานคุณภาพ ทั้งในระดับบุคคล ทีม จนถึงระดับนวัตกรรมทางสังคม (Rigolizzo & Amabile, 2015; Scott et al., 2004) กลุ่มสังคมต่าง ๆ ในปัจจุบันจึงหันหาวิธีการกระตุ้นความ

สร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีผู้นำเป็นกำลังหลักสำคัญ (Amabile et al., 2004; Hon & Lui, 2016)

ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรบ่งชี้ความสำเร็จของสังคมยุคใหม่ (Hirst et al., 2009; Williams & McGuire, 2010; Xia & Tang, 2011) จากการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเกิดนวัตกรรม (innovation) (Amabile, 1988; Tierney et al., 1999) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ปรับผลการดำเนินงานโดยรวมในสังคมให้ดีขึ้น (Janssen et al., 2004; Kanter, 2000; Scott & Bruce, 1994) กล่าวได้ว่า ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีความเกี่ยวเนื่องกันในกระบวนการทำงาน ทว่าแตกต่างกันเชิงนิยาม (Hughes et al., 2018)

นิยามของความสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ความสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างความคิดที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์โดยบุคคลหรือกลุ่มงานขนาดเล็ก (Amabile, 1988, 1996; Amabile et al., 1996; Amabile & Pratt, 2016; Mumford & Gustafson, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Stein, 1974)

นวัตกรรม หมายถึง การกระทำอันมีเป้าหมายเพื่อพัฒนา ขยาย เปลี่ยนแปลง และ ประยุกต์ แนวความคิดใหม่ให้ดียิ่งขึ้น (Amabile et al., 1996; Van de Ven, 1986) เป็นการนำแนวคิดสร้างสรรค์ไปขยายผลใช้ในสังคมส่วนใหญ่

ความแตกต่างระหว่างความสร้างสรรค์และนวัตกรรม แสดงในตาราง 4

ตารางที่ 4

ความแตกต่างระหว่างความสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ลักษณะสำคัญ	ความสร้างสรรค์	นวัตกรรม
1. กำเนิดแนวคิดใหม่	✓	✗
2. ขยายผลแนวคิด	✗	✓
3. การนำไปใช้	✗	✓
4. ความแปลกใหม่	✓	อาจไม่เกี่ยวข้องกับความแปลกใหม่โดยตรง แต่ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่
5. การมุ่งผลประโยชน์	ไม่ใช่ ความสร้างสรรค์สามารถสร้างขึ้น โดยไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาผลลัพธ์องค์การ	ใช่ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีเป้าหมายเพื่อยกระดับผลลัพธ์องค์การ
6. กระบวนการทำงาน	ความสร้างสรรค์เป็นสติปัญญาที่เกิดขึ้นภายในบุคคล สามารถขัดเกลา พัฒนาขึ้นจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม	กระบวนการทางนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สังคม และการนำไปปฏิบัติ
7. ผลลัพธ์	แนวคิดแปลกใหม่	การประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่

หมายเหตุ. จาก “Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations,” โดย D. J. Hughes, A. Lee, A. W. Tian, A. Newman, and A. Legood, 2018, *The Leadership Quarterly*, 29, p. 551.

ในภาพรวม ความสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและก้าวหน้าของสังคมยุคปัจจุบัน จากการเป็นตัวแปรกระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานใหม่ที่มีคุณภาพ ร่วมกับการเป็นปัจจัยตั้งต้นของนวัตกรรม โดยหนึ่งในกำลังหลักที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น คือ ผู้นำ (Amabile & Grysiewicz, 1987; Amabile et al., 2004; Javed et al., 2018)

ภาวะผู้นำและความสร้างสรรค์

เหตุที่ทุกสังคมมีระเบียบการทำงานเป็นปกติ แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างไปจากบรรทัดฐานของผู้นำและวัฒนธรรมขององค์การ จึงอาจเป็นที่ยอมรับได้ยาก (Baucus et al., 2008; Javed, Khan, et al., 2017; Javed, Naqvi, et al., 2017) อีกทั้งการพัฒนาความสร้างสรรค์

ยังต้องคำนึงถึงความเหมาะสมทางจริยธรรม ร่วมกับการประยุกต์ใช้จริง (Yidong & Xinxin, 2013) การส่งเสริมความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นที่นิยมในสังคมธุรกิจซึ่งมุ่งแสวงหาความแปลกใหม่อยู่เสมอ (Amabile et al., 2004; Chua et al., 2015; Ma et al., 2013)

การศึกษาธุรกิจยุคใหม่ สนใจบทบาทของผู้นำที่มีต่อความสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น (Javed, Bashir, et al., 2017) มีหลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนมากบ่งชี้ว่า การบริหารแบบควบคุมพฤติกรรม ทำให้ความสร้างสรรค์ของบุคลากรลดลง (Jung et al., 2003; McMahon & Ford, 2013; Tierney & Farmer, 2002, 2004; Wang & Zhu, 2011) ขณะที่การบริหารเชิงสนับสนุนและมีหลักคุณธรรมของผู้นำ ส่งผลให้ความสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น (Brown et al., 2005; Gu et al., 2015; Javed et al., 2018; Liu et al., 2012; Tung & Yu, 2016; Zhang & Bartol, 2010; Zhu et al., 2004) ผู้นำที่บริหารงานบนความถูกต้อง สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ให้อิสระอันควรแก่ผู้รับคำสั่งในการทำงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อถือไว้วางใจ ยินดีให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กลับคืน รวมถึงแบ่งปันความคิดกับกลุ่ม แสดงความสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ พัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น (Amabile & Gryskiewicz, 1987; Amabile et al., 2004; Chen & Hou, 2016; Chughtai, 2014; Chughtai, 2016; Javed et al., 2018) นำไปสู่ความก้าวหน้าและมั่นคงของสังคมองค์การระยะยาว

เพื่อผลรวมในทางบวก ผู้นำจึงควรวางแผนการบริหารงานอย่างรอบคอบ มีกฎเกณฑ์เป็นรูปธรรม จากนั้นติดตามเอาใจใส่ผลการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการแต่งตั้งผู้นำตามลำดับความสามารถที่เหมาะสม ทั้งนี้ ผู้นำสามารถสร้างความสามัคคีในการปกครอง โดยจัดประชุมปรึกษาหารือเป็นเนืองนิตย์ การดำเนินงานต่าง ๆ ย่อมมีความสมดุล เป็นระบบแบบแผน สามารถปฏิบัติตามได้จริง

ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักแนวคิดสำคัญ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความสร้างสรรค์ ได้แก่ โมเดลความสร้างสรรค์ของบุคคล (model of individual creativity) ของ Amabile (1988) ซึ่งเสนอแนะอิทธิพลของพฤติกรรมสนับสนุนเชิงบวกผู้นำที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อองค์การ (Amabile et al., 2004) ภายในโมเดลประกอบด้วย ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 3 ด้าน

- ทักษะหลักเกี่ยวกับงาน (domain-relevant skills) หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคล ความรู้เชี่ยวชาญในงาน ทักษะปฏิบัติ ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขยายผลเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

ปัจจัยทางด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถแตกต่างกัน จากงานวิจัยในอดีต ระดับการศึกษา ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มต่อการเกิด

พฤติกรรมสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย (Amabile, 1988; Tierney et al., 1999) ประเภทงานที่มีหลักปฏิบัติชัดเจน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน มากกว่างานที่ให้อิสระบุคลากรในการเพิ่มคุณภาพปริมาณผลผลิต

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ย่อมเล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมสภาพแวดล้อมงานให้เหมาะสมกับการเกิดกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานด้วยวิธีแนวคิดแบบใหม่ อันเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในยุคปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- ทักษะเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (creativity-relevant skills) ประกอบด้วย การมองปัญหาในมุมมองแบบใหม่ การประยุกต์ใช้ปัญญาและความพยายามในการสร้างผลงานด้วยทักษะที่มีผลการศึกษาในอดีต พบว่า ทักษะเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ขึ้นอยู่กับการขาดความคล้อยตามทางความคิด หรือความต้องการยอมรับจากสังคม (Feldman, 1994; Golann, 1963; Hogarth, 1987; Stein, 1974) พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยยุคใหม่ที่เสนอแนะถึงเจตคติ ค่านิยมที่เปลี่ยนไป รวมถึงความเป็นอิสระมากขึ้นของประชากรยุคปัจจุบัน ทำให้มีแนวโน้มเพิ่มทักษะความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น (Anderson et al., 2017; Twenge & Campbell, 2012)

เนื่องจากทักษะความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการฝึกฝน สามารถพัฒนาด้วยการเรียนรู้หรือเพิ่มประสบการณ์ (Amabile, 1988) ผู้นำสามารถเสริมสร้างทักษะดังกล่าว จากการสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อกำหนดระบบการจัดการและฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในงาน

- แรงจูงใจการทำงานจากภายใน (intrinsic task motivation) เป็นปัจจัยบ่งชี้ว่า บุคลากรใช้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่หรือไม่

เนื่องจากแรงจูงใจในงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นสำคัญ ผู้นำที่จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงกระตุ้นด้านความคิดสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่การใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมงานเพียงเล็กน้อย สามารถเพิ่มระดับความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากรอย่างมากมาย ด้วยเหตุนี้ พฤติกรรมของผู้นำเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรือยับยั้งการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานของผู้รับคำสั่ง

อย่างไรก็ดี ด้วยเหตุที่คนยุคมิลเลนเนียลได้รับอิทธิพลของแรงจูงใจจากภายนอกสูงขึ้น (Hansen & Leuty, 2012) ผู้นำจึงควรปรับการบริหารงานที่ใช้แรงจูงใจจากภายนอกส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานร่วมด้วย เช่น การกำหนดรางวัลเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ลักษณะการบริหารองค์การของผู้นำแบบใหม่นี้ ตอบรับกับผลงานวิจัยในอดีตที่นำเสนอการเพิ่มแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงาน (Calder & Staw, 1975) และสอดคล้องกับ

งานวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ของบุคลากร (Amabile & Gryskiewicz, 1987; Liu et al., 2012; Tung & Yu, 2016; Zhang & Bartol, 2010)

ต่อมาในปี 2004 Amabile, Schatzel, Moneta, และ Kramer ศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำและสภาพแวดล้อมในงานที่มีผลต่อความสร้างสรรค์ของบุคลากร จากการรับรู้การสนับสนุนของผู้นำ การศึกษาอ้างอิงทฤษฎีโมเดลความสร้างสรรค์ของบุคคล โดยพบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคลากร Amabile และคณะ (2004) จึงอภิปรายถึงเป้าหมายการบริหารงานของผู้นำ โดยเสนอการแสดงพฤติกรรมเชิงสนับสนุนที่มุ่งทั้งความสำเร็จในงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสภาวะความรู้สึกทางบวกที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่นเดียวกัน ผลเชิงประจักษ์ของการวิจัยเป็นแนวทางเดียวกับการศึกษาในอดีตที่พบว่า สภาวะแวดล้อมการทำงานของผู้นำ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสร้างสรรค์ของบุคลากร (Amabile & Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Oldham & Cummings, 1996; Pelz & Andrews, 1966; Scott & Bruce, 1994)

นอกจากงานวิจัยข้างต้น การทบทวนวรรณกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องยังพบว่า อำนาจของผู้นำมีอิทธิพลหลายด้านที่นำไปสู่ความสร้างสรรค์ เช่น ความสุขทางใจ (affective well-being) (Semedo et al., 2017) แรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) (Shin & Zhou, 2003) ความหวังและความรู้สึกบวก (hope and positive affect) (Rego et al., 2014) ความไว้วางใจ (Hughes et al., 2018; Javed et al., 2018)

สำหรับอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ผ่านความไว้วางใจใน เป็นไปตามหลักแนวคิดต่อไปนี้

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (LMX) เสนอความสัมพันธ์ในสถานทำงาน (Blau, 1964; Graen & Uhl-Bien, 1995) ที่ซึ่งปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนอย่างมีคุณภาพระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่ความเคารพ ทัศนคติไว้วางใจในผู้นำ (Morrow et al., 2005) เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการใช้เวลา ข้อเสนอแนะ และการสนับสนุนทางใจของผู้นำ ได้สร้างประโยชน์แก่ผู้รับคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถเข้าถึงข้อมูลแหล่งทรัพยากรทางสังคมและการปกครอง ทำให้งานประสบผลสำเร็จ (Sparrowe & Liden, 1997) ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ นำไปสู่ความไว้วางใจในผู้นำ อันก่อให้เกิดผลลัพธ์องค์การเชิงบวก (Gerstner & Day, 1997; Ilies et al., 2007) รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย (Spreitzer et al., 2010) เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นการกระทำเชิงสร้างสรรค์เป็นการปลดปล่อยศักยภาพ มากกว่าเป็นความเสี่ยงในงาน (Wong et al., 2018) จึงกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง

ความไว้วางใจในผู้นำ ช่วยให้กลุ่มงานพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ จากพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน (Edmondson, 1999) ลดความขัดแย้งในที่ทำงาน ส่งผลให้บุคลากรสามารถใช้ความคิดนอกเหนือจากงานประจำได้ (Van Dyne et al., 2002) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำสูง มีโอกาสทำงานเต็มประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับนับถือและกำลังใจจากสังคมนา (Tierney, 2008; Tierney et al., 1999) จึงสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น (Volmer et al., 2012) ด้วยเหตุนี้ การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ร่วมกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้นำ จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (Scott & Bruce, 1994)

หลักทฤษฎีและผลเชิงประจักษ์ข้างต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hughes, Lee, Tian, Newman และ Legood (2018) ซึ่งวิพากษ์เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จากการรวบรวมงานวิจัยภาวะผู้นำเชิงบวกและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (LMX) มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งผลพบว่า ความไว้วางใจในผู้นำ เป็นกลไกความสัมพันธ์ทางสังคมนาแบบหนึ่ง (Blau, 1964) มีอิทธิพลส่งผ่านไปยังความคิดสร้างสรรค์ จากการเพิ่มพันธะผูกพันและการตอบแทน (Konovsky & Pugh, 1994) ผู้ปฏิบัติงานที่ไว้วางใจในผู้นำ จึงตอบแทนผู้นำด้วยการแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทของตน (Martin et al., 2016; Zhang & Zhou, 2014)

จากผลการศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยพิจารณาแนวคิดการเกิดความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับประเด็นการศึกษาปัจจุบัน คือ รูปแบบผู้นำที่สร้างความไว้วางใจ ได้ข้อสรุปว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความไว้วางใจในผู้นำ ย่อมกล้าเสี่ยงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998) ซึ่งความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงเชิงบวก (Baucus et al., 2008; Chughtai, 2016; Javed, Naqvi, et al., 2017; Javed et al., 2018) ดังนั้น ผู้นำที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มบุคลากรขององค์กร จึงโน้มนำให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นได้

โดยสรุป ความไว้วางใจในผู้นำเป็นปัจจัยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จากการลดความเสี่ยงและสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่ปลอดภัย เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจแสดงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อตอบแทนผู้นำ

อย่างไรก็ตาม หลักฐานการศึกษาที่ใช้ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ระหว่างภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานยังมีจำนวนจำกัด (Javed et al., 2018) รวมถึงงานวิจัยที่ผ่านมา ไม่ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการเพิ่มพูนทักษะความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร (Hughes et al., 2018) การวิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน เพื่อลดช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว อีกทั้งบูรณาการความรู้เกี่ยวกับกลไกการเกิดความคิดสร้างสรรค์จากการรับรู้ทางความรู้สึก (Amabile et al.,

2004) โดยใช้ความไว้วางใจด้านความรู้สึกและการรู้คิดเป็นตัวแปรส่งผ่าน (McAllister, 1995) ใน การศึกษากลไกการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน

ความเป็นตัวแปรส่งผ่านของความไว้วางใจ ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิง พุทธ และ ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์

ความไว้วางใจในผู้นำมีอิทธิพลเพิ่มพฤติกรรมสร้างสรรค์ จากการสร้างสภาวะจิตใจที่ทำให้ ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกปลอดภัย แม้้อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการสูญเสียผลตอบแทน (Dirks & Ferrin, 2002; Hansen & Leuty, 2012; Mayer et al., 1995; Zhang & Zhou, 2014) จึงกล่าวได้ ว่า ความไว้วางใจในผู้นำ เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่งเสริมกระบวนการเพิ่มผลงานที่มีคุณภาพในสังคม

โดยปกติ บุคลากรกลัวการใช้ความคิดสร้างสรรค์เมื่อขาดความไว้วางใจในผู้นำ (Brunetto et al., 2010) ความเสี่ยงต่อการสูญเสียผลประโยชน์ เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชะลอ ยับยั้งการ แสดงความคิดสร้างสรรค์อันเป็นพฤติกรรมที่แตกต่างจากมาตรฐาน แล้วปฏิบัติตนให้ใกล้เคียงกับบรรทัด ฐานของกลุ่มมากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบต่อตนเอง (Amabile & Grysiewicz, 1987) การกระทำดังกล่าว สามารถอธิบายด้วย*ทฤษฎีการรวมกลุ่ม (Herding Theory)* ที่เสนอว่า บุคคลลด ความเสียหายของตน จากการแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับกลุ่มภายในเวลาเดียวกัน (Raafat et al., 2009; Rook, 2006) เมื่อผู้ปฏิบัติไม่แสดงศักยภาพสูงสุด ย่อมทำให้สังคมองค์การพัฒนาเน้นเข้า ขณะที่โลกยุคใหม่พลิกผันตลอดเวลา ความไว้วางใจในผู้นำจึงเป็นเครื่องกระตุ้นให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทลายขีดจำกัดของตน แล้วลงมือทำสิ่งแปลกใหม่มากขึ้น

จากปัจจัยเหตุข้างต้น ผู้นำที่บริหารจัดการองค์การในทางบวก คอยสนับสนุนช่วยเหลือ ให้ อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดูแลติดตามด้วยความเป็นกลาง เอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ จึงส่งเสริมความรู้สึกที่ดี ให้แก่บุคลากรมากขึ้นเป็นลำดับ (พระมนัส อคคธมโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1990) ส่งผลให้ความไว้วางใจในผู้นำเพิ่มขึ้น

เมื่อสภาพแวดล้อมในงานมีความปลอดภัย การรับรู้ความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดย่อมลดลง นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (Dakhli & De Clercq, 2004; Martins & Terblanche, 2003; Simons & Peterson, 2000; Zhang & Zhou, 2014) เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากอารมณ์ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรม สร้างสรรค์ (Amabile et al., 2004) เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย มีความระแวงระวัง ภายใต้อาณัติตั้งเครียดหรือกดดัน พฤติกรรมที่แสดงออกย่อมเป็นไปเพื่อปกป้องตนเอง มากกว่าสนใจ ทำภารกิจให้ลุล่วง ก่อให้เกิดปัญหาทางงานสะสมเรื้อรัง (Kanfer & Ackerman, 1989; Lazarus &

Folkman, 1984; Mayer & Gavin, 2005; Spector & Jex, 1998; Van der Werff & Buckley, 2017) การแสดงความสามารถซึ่งเป็นพฤติกรรมพิเศษย่อมไม่อาจเกิดขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงสนับสนุนของผู้นำจึงเป็นปัจจัยเหตุตั้งต้นที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดความรู้สึกทางบวกของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเนื่องไปยังการสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้น (Amabile et al., 2004; Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Fulmer & Gelfand, 2012; Shapiro et al., 1992)

ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และตัวแปรความสำเร็จ

ขณะเดียวกัน ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ผู้รับคำสั่งมีโอกาสประเมินผู้นำอยู่เสมอ (Newman et al., 2014) เพื่อพิจารณาเลือกการกระทำที่สมควรในภายภาคหน้า ผู้นำที่มีคุณธรรมสั่งจะ ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดอุปสรรค จึงเป็นที่เชื่อถือ (Avolio et al., 2004; Caldwell et al., 2008; Craig & Gustafson, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Engelbrecht et al., 2014; Schoorman et al., 2007; Yukongdi, 2010) ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงพฤติกรรมเชิงสนับสนุนเชิงบวกของผู้นำ (Amabile et al., 2004) และกล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์มากขึ้น (Bidault & Castello, 2009, 2010; Brattström et al., 2012; Chen et al., 2008; Dietz & Den Hartog, 2006) ด้วยความเชื่อมั่นว่าผู้นำประเมินผลงานตามเหตุผลอันควร ตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลาง รวมถึงมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการค่าตอบแทนของบุคลากร

ความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและตัวแปรความสำเร็จ

คำนิยามในงานวิจัย

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

คำนิยามเชิงทฤษฎี

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ หมายถึง เจตคติพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำในการบริหารปกครองหน่วยงานองค์การ จากการแสดงออกด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม ยึดมั่นในคุณธรรมความดีเป็นที่ตั้ง ผู้นำส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานสำเร็จ แสดงความเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษายามเกิดปัญหาความทุกข์ ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลและการชมเชย มีสัจจะซื่อสัตย์ ปราศจากอคติ ใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและการบริหารงาน เป็นที่ไว้วางใจของพนักงาน

ค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ หมายถึง คະແນຈາກມາຕຣວັດທີ່ຜູ້ວິຈັຍພັດນາຂຶ້ນ ກາຍໄດ້ ການດຳເນີນງານວິເຄາະທຳມາດຮຽງເງື່ອນໄຂ (content validity) ການວິເຄາະທ້ອງຮ່ອນປະກອບເຊິ່ງ ສຳຮວງ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ການວັດທຳມາດຮຽງເງື່ອນໄຂສັນນິທຳ (construct validity) ດ້ວຍການວິເຄາະທ້ອງຮ່ອນປະກອບເຊິ່ງຍືນຍັນ (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ຮ່ວມກັບ ການວິເຄາະທຳມາດຮຽງເງື່ອນໄຂລຸ່ມເຂົ້າ (convergent validity) ເປັນມາຕຣວັດຜູ້ນຳແບບປະມານຄ່າ (Likert scale) ຈຳນວນ 5 ບັນດາ

ມາຕຣວັດຜູ້ນຳແບບມີເມຕຕາກຸຣຸນາເຊິ່ງພຸທ (Buddhist Compassionate Leadership Scale: BCLS) ມີຂໍ້ຄຳຖາມ 20 ຂໍ້ ແບ່ງເປັນ 4 ອຳນວນປະກອບ ໄດ້ແກ່ ການສ່ຽງເສຣີມ 5 ຂໍ້ ການເອົາໃຈໃສ່ 4 ຂໍ້ ການອອກແບບຮ່າງວັດແລະຄຳເໝາະເພື່ອສະແດງການກຽມກຽມ 4 ຂໍ້ ການຍື່ນໃຈໃນຄຸນຄຳ 7 ຂໍ້

ການແປຜົນ: ຄະແນນທີ່ເພີ່ມຂຶ້ນ ຫມາຍຄຶງ ຜູ້ປຸກປັດຊານຮັບທຳຮາບຄຶງຜູ້ນຳແບບມີເມຕຕາກຸຣຸນາ ເຊິ່ງພຸທຂອງຫົວໜ້າງານສູງຂຶ້ນ

ຄວາມໄວ້ວາງໃຈໃນຜູ້ນຳ

ຄຳນິຍາມເຊິ່ງທຸຣຸນິ

ຄວາມໄວ້ວາງໃຈໃນຜູ້ນຳ ຫມາຍຄຶງ ຄວາມເຊື່ອມັ່ນຂອງບຸກຄາກ ຕໍ່ພຸດທິກຣຸມທາງກາຍວາຈາຂອງ ຫົວໜ້າງານ ໃນການບຣິຫາຣຸດທິກຣຸມອຳນວນ ການຈັດສຣຸດຄ່າຕອບແທນ ການຂຶ້ນນຳໃຫ້ຜູ້ປຸກປັດຊານປຣະສບ ຄວາມສຳເລັດ ດ້ວຍຄວາມເມຕຕາຄຸນຄຳອັນເປັນກາລ ພຣຸ້ມໃຫ້ການສັນບສຸນເຄື່ອກຸລ ຈຣິງໃຈ ດູແລເອົາໃຈ ໄສ່ສຸຂທຸກຸ່ມຂອງພັກງານສມຳເສມອ

ຄຳນິຍາມເຊິ່ງປຸກປັດຊານ

ຄວາມໄວ້ວາງໃຈໃນຜູ້ນຳ ໃນງານວິຈັຍ ຫມາຍຄຶງ ຄະແນນມາຕຣວັດທີ່ແປແລະເຣຍບເຣຍງຈາກມາຕຣວັດ ຄວາມໄວ້ວາງໃຈຮ່າງບຸກຄາ (Interpersonal trust measures) ພັດນາໂດຍ McAllister (1995) ມີ ຂໍ້ຄຳຖາມທັງຫມົດ 11 ຂໍ້ ປຣະກອບດ້ວຍ 2 ອຳນວນປະກອບ ແບ່ງເປັນ ຄວາມໄວ້ວາງໃຈຈາກຄວາມຮູ້ສຶກ ຈຳນວນ 5 ຂໍ້ ຄວາມໄວ້ວາງໃຈຈາກການຮູ້ຄິດ ຈຳນວນ 6 ຂໍ້

ການແປຜົນ: ຄະແນນທີ່ເພີ່ມຂຶ້ນ ຫມາຍຄຶງ ຜູ້ປຸກປັດຊານມີຄວາມໄວ້ວາງໃຈໃນຜູ້ນຳມາກຂຶ້ນ

ຄວາມຜູກພັນ

ຄຳນິຍາມເຊິ່ງທຸຣຸນິ

ຄວາມຜູກພັນ ຫມາຍຄຶງ ຣະດັບຄວາມສັມພັນທາງຈິດໃຈ ຄວາມຮູ້ສຶກເຊິ່ງບວກຂອງຜູ້ປຸກປັດຊານທີ່ມີຕໍ່ ຫົວໜ້າງານແລະອຳນວນ ເກີດເປັນຄວາມຕ້ອງການສະແດງພຸດທິກຣຸມຕອບແທນສິ່ງທີ່ຜູກພັນ ເພື່ອຮັກສາ ຄວາມສັມພັນອັນທຣຸດທຳໄວ້

ค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

ความผูกพัน ในงานวิจัย หมายถึง คะแนนจากมาตรวัดความผูกพัน (KUT) ของ Klein, Cooper, Molloy และ Swanson (2014) แปลและดัดแปลงเป็นภาษาไทยโดย กิมาพร ลีสมิทธิ์ (2558) มีข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ แบ่งเป็น 2 มิติเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้างาน องค์การสังกัด

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับหัวหน้างานและองค์การมากขึ้น

ความสร้างสรรค์

ค่านิยมเชิงทฤษฎี

ความสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างความคิด การแสดงพฤติกรรม รวมถึงกระบวนการทำงานที่เป็นความแปลกใหม่ เป็นประโยชน์ จากผู้ปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน

ค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

ความสร้างสรรค์ ในงานวิจัย หมายถึง คะแนนจากมาตรวัดความสร้างสรรค์ในงานของ Zhou และ George (2001) แปลและดัดแปลงเป็นภาษาไทยโดย ญัฐภูมิ จารุณานันท์ (2560) มีข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ

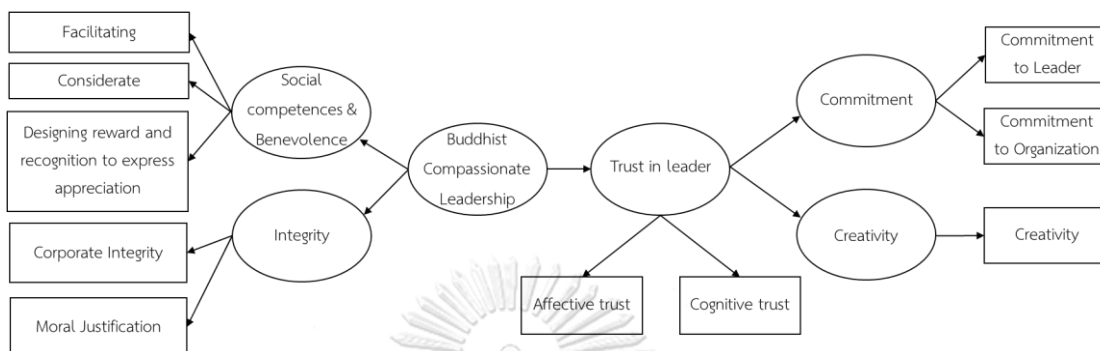
การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ในงานมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตรวจสอบโมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลระยะยาวของพฤติกรรมผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพัน ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในสังคมไทย

ภาพที่ 8

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

แบ่งเป็น 2 ระดับการศึกษา ได้แก่

สมมติฐานการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional study)

1. ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก (H_{1a}) และการรู้จัก (H_{1b}) ของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก (H_{2a}) และการรู้จัก (H_{2b}) ของผู้ปฏิบัติงาน
3. ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (H_3) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (H_{3a}) ความผูกพันกับองค์กร (H_{3b}) และ ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (H_{3c})
4. ความไว้วางใจจากการรู้จักของผู้ปฏิบัติงาน (H_4) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (H_{4a}) ความผูกพันกับองค์กร (H_{4b}) และ ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (H_{4c})

สมมติฐานการศึกษาระยะยาว (longitudinal study)

1. ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์กร (Time-2)
2. ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความสร้างสรรค์ (Time-2)

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยปัจจุบันเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตากรุณาเชิงพุทธ ต่อความไว้วางใจในผู้นำ ความผูกพัน และความสร้างสรรค์ของบุคลากร กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจากสถาบันการเงิน ตัวแปรในงานวิจัยประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำที่แบบมีเมตตาตากรุณาเชิงพุทธ 2. ความไว้วางใจในผู้นำ 3. ความผูกพัน 4. ความสร้างสรรค์

ตัวแปรศึกษา

ตัวแปรทำนาย

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตากรุณาเชิงพุทธ

ตัวแปรส่งผ่าน

ความไว้วางใจในผู้นำ

ตัวแปรเกณฑ์

ความผูกพัน

ความสร้างสรรค์

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ ได้โมเดลและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำไทยรูปแบบใหม่ที่มีคุณภาพ พัฒนาจากพื้นฐานความไว้วางใจ สำหรับต่อยอดองค์ความรู้ในการศึกษาครั้งต่อไป
2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติการ สถาบันการเงินสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาและยกระดับความผูกพันกับความสร้างสรรค์ของพนักงาน จากการส่งเสริมความเข้าใจกลไกอิทธิพลระยะยาวของภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตากรุณาเชิงพุทธที่มีต่อความไว้วางใจในผู้นำ เพื่อให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร และทำให้ผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินมีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บทที่ 2
การศึกษาที่ 1
การเตรียมเครื่องมือวิจัย

การศึกษานี้ มีการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน

- A. การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ
- B. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับใช้ในการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรต่อไปนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติ

N	หมายถึง	จำนวนของผู้เข้าร่วมการวิจัย
M	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
α	หมายถึง	สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha)
df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
χ^2	หมายถึง	สถิติไค-สแควร์ (Chi-squared)
χ^2/df	หมายถึง	ดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
TLI	หมายถึง	ดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker-Lewis Index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	หมายถึง	ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
AIC	หมายถึง	เกณฑ์ข้อสนเทศของอาไคเคะ (Akaike's Information Criterion)
BIC	หมายถึง	เกณฑ์ข้อสนเทศของเบย์ หรือ บีไอซี (Bayesian Information Criteria)
λ	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
n	หมายถึง	จำนวนของตัวแปรสังเกตได้
δ	หมายถึง	ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (error variance)
AVE	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)

CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Composite Reliability)
VIF	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ปัจจัยการเฟ้อของความคลาดเคลื่อน (Variance Inflation Factor)
R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย
r	หมายถึง	ค่าความสัมพันธ์
B	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนาย
β	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ตัวแปรสังเกตได้

ScB	หมายถึง	ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม (social competences and benevolence)
FA	หมายถึง	การส่งเสริม (facilitating)
CO	หมายถึง	การเอาใจใส่ (considerate)
DR	หมายถึง	การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (designing reward and recognition to express appreciation)
IN	หมายถึง	ความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity)

ตัวแปรแฝง

BCL	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Buddhist compassionate leadership)
LMX	หมายถึง	มาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (leader-member exchange)
TFL	หมายถึง	มาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership)
BV4	หมายถึง	มาตรวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงานคนไทยจากสถาบันการเงินที่เป็นองค์กรของไทย ต่างประเทศ สาขาขององค์กรต่างประเทศ ในประเทศไทย

สถาบันการเงิน เป็นเครือข่ายภาคธุรกิจที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจสังคม เนื่องจากรูปแบบองค์การมีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการบริหาร การจัดการองค์การที่รวดเร็ว ทันท่วงทีต่อกระแสสังคมโลกาภิวัตน์ (Hung et al., 2018; Javed et al., 2018; Lim et al., 2017; Pravichai & Ariyabuddhiphongs, 2018; Twenge, 2010; Twenge & Kasser, 2013) จึงสะท้อนปัญหาการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อการคงจำนวนและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานชัดเจน โดยเฉพาะธุรกิจการเงินที่มีส่วนกระตุ้นเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ด้านสินค้า งานบริการ (Suifan & Al-Janini, 2017) รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิสัมพันธ์ทางบวกและความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Al-Salaymeh, 2013; Tseng, 2019)

นอกจากการเติบโตของสังคมโลก การแข่งขันทางธุรกิจในประเทศไทยยังส่งผลให้สถาบันการเงินหลายแห่งเพิ่มความสำคัญกับความสร้างสรรค์ในงานมากขึ้น ธนาคารส่วนใหญ่เพิ่มการอำนวยความสะดวกแบบครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยคาดหวังถึงความสำเร็จขององค์การ (แก้วตา ศรอดีศักดิ์ และ ชวนชื่น อัครกะวณิชชา, 2561) ขณะเดียวกัน ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทยตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2563 เป็นต้นมา ส่งผลให้ระบบการทำงานขององค์กรต่าง ๆ เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ พนักงานจากสถาบันการเงินต้องปรับรูปแบบการทำงานโดยสิ้นเชิง การศึกษาความสร้างสรรค์ในงานเพื่อส่งเสริมให้การทำงานของพนักงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงเป็นการเพิ่มองค์ความรู้การวิจัยภายใต้สภาวะไม่ปกติ

ในภาพรวม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสถาบันต่าง ๆ ประสบความสำเร็จด้านการเงิน คือ สำนักในการใช้เงิน เรื่องปัจจัยสี่ บุคคลที่มีวุฒิภาวะเหมาะสมในการจัดสรรการเงิน ย่อมเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (2558) สถาบันการเงินทำหน้าที่หลักในการเป็นสื่อกลางระดมเงินทุน จัดสรรทรัพยากรไปสู่ภาคเศรษฐกิจ ตลอดจนให้บริการด้านการชำระราคาสินค้าและบริการ โครงสร้างระบบการเงินที่พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและชอบธรรม ที่ช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจทุกภาคส่วนให้เติบโตอย่างยั่งยืน การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อความสร้างสรรค์และความผูกพันของพนักงานสถาบันการเงิน ผ่านปัจจัยความไว้วางใจในผู้นำ จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการบูรณาการความรู้ทางวิชาการเพื่อยกระดับผู้นำยุคใหม่ ทำให้สังคมส่วนรวมได้รับประโยชน์สูงสุดจากการวางระบบการบริหารงานที่มั่นคง

ระบบสถาบันการเงินไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) ประกอบด้วย

- 1) สถาบันรับฝากเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่รับฝากเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตยูเนียน กองทุนรวมตลาดเงิน เป็นต้น
- 2) สถาบันการเงินที่ไม่รับฝากเงิน เช่น กองทุนรวม บริษัทประกันภัย กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทที่ให้สินเชื่อ บริษัทบริหารสินทรัพย์ บริษัทหลักทรัพย์ เป็นต้น

โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ หมายความว่ารวมถึงพนักงานประจำจากกลุ่มธุรกิจข้างต้น

กลุ่มตัวอย่าง

การแบ่งกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

Hair, Black, Babin, และ Anderson (2010) เสนอจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ผู้วิจัยกำหนดจำนวนข้อมูลที่ต้องการ 200 ชุด โดยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างสำรองอีกร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อป้องกันแบบสอบถามเสียหาย รวมถึงกรณีการได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน เป็นผลให้ขนาดกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 250 คน

เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัย เป็นพนักงานคนไทย เพศชายและหญิง จากสถาบันการเงินในประเทศไทย อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือนตั้งแต่เริ่มทำงาน และไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างเดียวกับกลุ่มตัวอย่างขั้นตอนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากการกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 242 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.8 ของการตอบกลับทั้งหมด นำแบบสอบถามมาสำรวจความสมบูรณ์ของข้อมูล เพื่อตรวจสอบข้อมูลสูญหาย (missing data) การตอบข้อคำถามไม่ครบ เว้นว่างทั้งหน้ากระดาษ รวมถึงชุดคำตอบที่ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านความน่าพึงปรารถนาทางสังคม คือ มีคะแนนตั้งแต่ 13 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็มทั้งหมด 15 คะแนนถูกคัดออก เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มทำตามความต้องการของสังคมในระดับสูง การตอบข้อคำถามจึงอาจไม่ตรงความจริง หลังจากคัดข้อมูล เหลือกลุ่มตัวอย่างขั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ 203 คน (ข้อมูลพรรณนาของกลุ่มตัวอย่าง แสดงในภาคผนวก ก)

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมแก่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ควรมีข้อมูลไม่ต่ำกว่า 200 ชุด (Kline, 2011) โดยคำนวณข้อมูลขั้นต่ำ 15 หน่วยต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีตัวแปรสังเกตได้ 20 ตัวแปร ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 300 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีกร้อยละ 10 เพื่อป้องกันปัญหาข้อมูลขาดหาย ไม่สมบูรณ์ ส่งผลให้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เท่ากับ 350 คน

เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัย เป็นพนักงานคนไทย เพศชายและหญิง จากสถาบันการเงินในประเทศไทย อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือนตั้งแต่เริ่มทำงาน และไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างเดียวกับกลุ่มตัวอย่างขั้นตอนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากการกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 337 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.29 ของการตอบกลับทั้งหมด จึงนำแบบสอบถามมาสำรวจความสมบูรณ์ของข้อมูล เพื่อตรวจสอบข้อมูลสูญหาย การตอบข้อคำถามไม่ครบ เว้นว่างทั้งหน้ากระดาษ ชุดคำตอบที่ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านความน่าฟังปรารถนาทางสังคม ถูกคัดออก แบบสอบถามถูกคัดออกจำนวน 13 ชุด ทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่างชั้นการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยัน 324 คน

การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การศึกษาและการรักษาความลับของผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกคน แบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งคืนมาถูกทำให้เป็นข้อมูลนิรนาม โดยเก็บไว้ในสถานที่ที่มีเพียงผู้วิจัยที่สามารถเข้าถึง ภายหลังจากวิจัยสิ้นสุด ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดถูกนำไปทำลายทิ้งภายใน 5 ปี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกระดาษ การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างใช้การติดต่อตัวแทนของสถาบันการเงินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สาขาของสถาบันการเงิน ภาคกลางและภาคเหนือ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล หลังจากได้รับอนุญาต จึงส่งชุดแบบสอบถามแนบพร้อมเอกสารชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการวิจัยแบบย่อ การรักษาความลับของผู้เข้าร่วมการวิจัย ใส่ในซองเอกสารหนาทึบ เพื่อส่งต่อไปยังผู้เข้าร่วมการวิจัย หลังจากผู้เกี่ยวข้องทุกคนทำแบบสอบถามเสร็จ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานรวบรวมแบบสอบถามใส่ซองเอกสารส่งกลับมายังผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ผล การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดที่ใช้ในการวิจัย

การเตรียมข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ผล

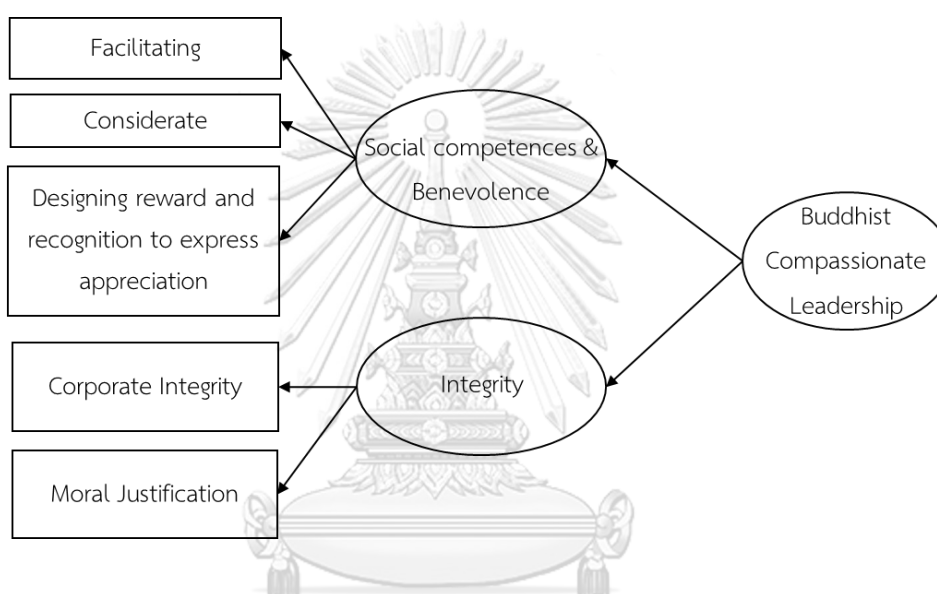
ในเบื้องต้น ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนแบบสอบถาม ทบทวนความสมบูรณ์ของข้อมูล พร้อมคัดทิ้งแบบสอบถามที่มีข้อมูลสูญหาย (missing data) ตอบข้อคำถามไม่ครบ อาทิ ตอบในแนวตั้ง เว้นว่างทั้งหน้ากระดาษ ตอบซ้ำในลักษณะเดียวกัน รวมถึงเอกสารที่ไม่ผ่านเกณฑ์ความน่าฟังปรารถนาทางสังคม (มีคะแนนตั้งแต่ 13 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็ม 15 คะแนน) ถูกคัดออก เนื่องจาก

ผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มทำตามความปรารถนาของสังคมในระดับสูง การตอบข้อความอาจไม่เป็นความจริง

กรอบแนวคิดการศึกษาที่ 1

ภาพที่ 9

โมเดลการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ



ผลการดำเนินการเตรียมข้อมูล

การเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ประกอบด้วย 3 ส่วน

1. การตรวจสอบจำนวนข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานของสถาบันการเงิน โดยการส่งแบบสอบถามไปยังสถาบันการเงินที่ขออนุญาตไว้

1.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ส่งแบบสอบถามออกไป 250 ชุด ได้รับการตอบกลับ 242 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.80 ของชุดแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด

1.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่งแบบสอบถามออกไป 350 ชุด ได้รับการตอบกลับ 337 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.29 ของชุดแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด

2. การตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

2.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยคัดทิ้งแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จำนวน 23 ชุด เท่ากับร้อยละ 9.50 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา แบ่งเป็น

แบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบข้อมูลไม่ครบถ้วน ได้แก่ เว้นหน้าว่าง ไม่ตอบข้อความทั้งหน้า จำนวน 7 ชุด แบบสอบถามที่ตอบรูปแบบเดียวกันทั้งฉบับ จำนวน 16 ชุด คงเหลือแบบสอบถามที่นำไปตรวจสอบเกณฑ์ความน่าพึงปรารถนาทางสังคม จำนวน 219 ชุด เท่ากับร้อยละ 87.6 ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด

2.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยคัดทิ้งแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบข้อมูลลักษณะเดียวกันทั้งฉบับ 6 ชุด ร้อยละ 1.78 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา คงเหลือแบบสอบถามที่นำไปตรวจสอบเกณฑ์ความน่าพึงปรารถนาทางสังคม จำนวน 331 ชุด เท่ากับร้อยละ 94.57 ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด

3. การตรวจสอบเกณฑ์ความน่าพึงปรารถนาทางสังคม

3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตรวจสอบเกณฑ์การวัดความน่าพึงปรารถนาทางสังคม พบแบบสอบถามที่มีคะแนนตั้งแต่ 13 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนทั้งหมด 15 คะแนน มีจำนวน 16 ชุด คิดเป็นร้อยละ 7.31 ของแบบสอบถามจำนวน 219 ชุด ส่งผลให้คงเหลือแบบสอบถามสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำนวน 203 ชุด เท่ากับร้อยละ 81.2 ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด โดยแบบสอบถามจำนวน 203 ชุดนี้ มาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันรับฝากเงิน 149 คน จากสถาบันไม่รับฝากเงิน 54 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 73.40 และ 26.60 ตามลำดับ

3.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์ด้านความน่าพึงปรารถนาทางสังคม 7 ชุด คิดเป็นร้อยละ 2.12 ของแบบสอบถามจำนวน 331 ชุด คงเหลือแบบสอบถามสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำนวน 324 ชุด เท่ากับร้อยละ 92.57 ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด โดยสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง มาจากพนักงานของสถาบันการเงินรับฝากเงิน 297 คน สถาบันไม่รับฝากเงิน 27 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91.70 และ 8.30 ตามลำดับ

A. การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

ในขั้นตอนการพัฒนา ตรวจสอบ คุณภาพของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ จำแนกเป็น 2 ระดับ แบ่งเป็น 1) การพัฒนามาตรวัด 2) การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อพัฒนา ตรวจสอบเครื่องมือที่สะท้อนคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

การพัฒนาข้อกระทงขั้นต้น

หลังจากการสำรวจทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับในสากลปัจจุบัน ผู้วิจัยนิยามคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสังคมไทย ก่อนบูรณาการโครงสร้างเชิงทฤษฎีเป็นภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Buddhist compassionate leadership: BCL) จากนั้นสร้างข้อกระทงขั้นต่ำ 5 ถึง 7 ข้อต่อ 1 คุณลักษณะของผู้นำ ตามวิธีการพัฒนามาตรวัดของ DeVellis (1991) กับ Barbuto และ Wheeler (2006) จำแนกเป็น มิติด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ มิติด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ รวมข้อกระทงที่สร้างขึ้น จำนวน 44 ข้อ

เมื่อได้จำนวนข้อกระทงตามต้องการ ผู้วิจัยตรวจสอบความชัดเจนของประโยค ความสอดคล้องกับนิยามเชิงทฤษฎี รวมถึงจัดภาษาที่สับสน ภายใต้การให้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำข้อกระทงทั้งหมดไปตรวจสอบในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ด้วยการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เป็นวิธีการที่ได้รับการเสนอโดย Rovinelli และ Hambleton (1977)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทางสาขาจิตวิทยาสังคม 3 ท่าน ประกอบด้วย ผศ.ดร.ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมกับ ผศ.ดร.วัชรภรณ์ บุญญศิริวัฒน์ และ อ.ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อกระทงแต่ละข้อ ข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ต้องถูกคัดออกหรือแก้ไข ภาษา

ผลการพิจารณาความเหมาะสมของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธพบว่ามีข้อกระทงผ่านเกณฑ์ 35 ข้อ มีค่า IOC รวมเท่ากับ 0.80 สูงกว่าเกณฑ์การยอมรับที่ 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977) แสดงว่า ข้อกระทงมีความเหมาะสมในการนำไปทดลองใช้

การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด

โมเดลมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ จำลองมาจากฐานความรู้เชิงทฤษฎีที่บูรณาการขึ้นใหม่ เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของแนวคิด ผู้วิจัยจึงสรุปหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด โดยการดำเนินงานใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเอสพีเอสเอส (SPSS) ร่วมกับเอ็มพลัส (Mplus)

การตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด จำแนกตามลักษณะการประเมิน 2 แบบ ได้แก่

- ❖ มาตรฐานค่าลิเคิร์ต (Likert scale)
- ❖ มาตรวัดแบบบังคับเลือก (forced-choice)

รายละเอียดการวิเคราะห์คุณภาพของมาตรวัดแต่ละประเภท นำเสนอในสารระดังต่อไปนี้

มาตรฐานค่าลิเคิร์ต (Likert scale)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อกระทง 35 ข้อ ในกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงินจำนวน 203 คน ด้วยวิธีการหมุนแกนจีโอมิน (Geomin rotation) สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) เพื่อสร้างองค์ประกอบจากชุดตัวแปรบ่งชี้ที่ศึกษา มีสารระนำเสนอดังต่อไปนี้

การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor rotation)

ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยทดสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติในโปรแกรมเอสพีเอสเอส พบผลค่าสถิติของไคเซอร์-เมเยอร์-โอลคิน (KMO) เท่ากับ .85 มีค่ามากกว่า .50 แต่ไม่เกิน .90 บ่งชี้ว่า การจัดองค์ประกอบเหมาะสมกับข้อมูล (Kaiser, 1974) ค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity) มีค่าไค-สแควร์ (χ^2 (595)) เท่ากับ 3096.026 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า .001 หมายถึง ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันดี (Bartlett, 1954; Field, 2013; Hair et al., 2010) บ่งชี้ถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ตัวแปรเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงนำข้อมูลมาหมุนแกนด้วยวิธีจีโอมินในโปรแกรมเอ็มพลัส ซึ่งเป็นวิธีการหมุนแกนมุมแหลม (oblique rotation) ที่ใช้กับตัวบ่งชี้องค์ประกอบแบบต่อเนื่อง (continuous factor indicators) (Hattori et al., 2017) ข้อดีของวิธีการนี้ คือ จัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีโครงสร้างค่าน้ำหนักองค์ประกอบซับซ้อน ซึ่งการหมุนแกนแบบอื่นไม่สามารถทำได้ (Browne, 2001) และให้ผลการหมุนแกนเทียบเคียงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยไม่ต้องใช้ข้อมูลเมทริกซ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่คาดหวัง (expected factor loading matrix) (Asparouhov & Muthén, 2009) ทำให้การหมุนแกนจีโอมินได้รับความนิยมสูงในปัจจุบัน (Asparouhov & Muthén, 2009; Browne, 2001)

การสกัดองค์ประกอบ (Extraction)

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) จัดเป็นการวิเคราะห์กรณีพิเศษของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) สามารถใช้การประมาณค่าด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (ML) ในการ

ตรวจสอบองค์ประกอบของตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Browne & Cudeck, 1989; Hu & Bentler, 1998; Mulaik et al., 1989)

สำหรับวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (ML) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบจากการตรวจค่าความร่วมกัน (communality) ระหว่างตัวแปรที่นิยมที่สุด (Fabrigar et al., 1999) ข้อดี คือ 1) คำนวณดัชนีความกลมกลืนของโมเดลได้กว้าง โดยสามารถกำหนดความสอดคล้องของโมเดล (model fit) ตามจำนวนองค์ประกอบที่ตรวจสอบ เพื่อเลือกโมเดลที่มีความสอดคล้องสูงสุด ทำให้แก้ไขปัญหาเรื่องจำนวนองค์ประกอบที่ไม่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) อนุญาตให้ทดสอบค่านัยสำคัญทางสถิติของน้ำหนักองค์ประกอบและสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ รวมถึงแสดงช่วงความเชื่อมั่นของค่าพารามิเตอร์ (Cudeck & O'Dell, 1994) วิธีความควรจะเป็นสูงสุดจึงมีหลักเกณฑ์อ้างอิงที่น่าเชื่อถือในการอนุมานทางสถิติ (Fabrigar et al., 1999) ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ ข้อมูลที่สกัดองค์ประกอบต้องตรวจสอบต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (ค่าความเบ้ < 2, ค่าความโด่ง < 7) (West et al., 1995)

หลังจากการตรวจสอบ ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ จึงเลือกใช้การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (ML)

โดยสรุป การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรูณาเชิงพุทธ (BCLS) หมุนแกนแบบจีโอมินและประมาณค่าด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด โดยประเมินตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มากกว่า .30 ขึ้นไป หมายถึง ข้อกระทงดังกล่าวบ่งชี้ลักษณะของมิติตัวแปรที่ต้องการวัดเฉพาะ (Hair et al., 2010) ข้อกระทงที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าเกณฑ์แสดงถึงการไม่เข้ากลุ่มองค์ประกอบ จึงถูกตัดทิ้ง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรูณาเชิงพุทธ

ผู้วิจัยกำหนดให้โปรแกรมคำนวณการหมุนแกนองค์ประกอบตั้งแต่แบบ 2 มิติไปจนถึง 5 มิติ การจับกลุ่มของตัวบ่งชี้เริ่มปรากฏในมาตรวัดแบบ 4 องค์ประกอบ ($\chi^2(461, n = 203) = 1021.616$, $\chi^2/df = 2.22$, $p = .000$, CFI = .815, TLI = .761, RMSEA = .074, SRMR = .054, AIC = 15801.810, BIC = 16498.695) ขณะที่มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรูณาเชิงพุทธแบบ 5 องค์ประกอบ พบการจับกลุ่มของตัวบ่งชี้ชัดเจน มีค่าความกลมกลืนของโมเดลดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลอื่น ($\chi^2(430, n = 203) = 907.148$, $\chi^2/df = 2.11$, $p = .000$, CFI = .842, TLI = .782, RMSEA = .070, SRMR = .049, AIC = 15749.342, BIC = 16552.125) โดยค่าความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในโมเดลมาตรวัดทั้งสองแบบมีความใกล้เคียงกัน

ประเด็นที่ผู้วิจัยพิจารณาเพิ่มเติม เป็นการคัดเลือกตัวแบบด้วยเกณฑ์ข้อสนเทศของอาไคเคะ หรือ เอไอซี (Akaike's Information Criterion: AIC) แทนค่าดัชนีวัดความกลมกลืนแบบประหยัด ร่วมกับเกณฑ์ข้อสนเทศของเบส์ หรือ บีไอซี (Bayesian Information Criteria: BIC) สำหรับใช้คัดเลือกตัวแบบโมเดลที่อธิบายผลเชิงประจักษ์ดีที่สุด จากการเปรียบเทียบระหว่างมาตรองค์ประกอบขนาดต่าง ๆ ที่วัดตัวแปรเดียวกัน โมเดลที่มีค่าเอไอซีและบีไอซีน้อยกว่า บ่งชี้ถึงความกลมกลืนกับชุดข้อมูลดีกว่า ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีผลลัพธ์เหลือซ้อนกัน มาตราวัดแบบ 4 องค์ประกอบมีค่าบีไอซี (BIC) น้อยกว่า ในขณะที่มาตราวัดแบบ 5 องค์ประกอบมีค่าเอไอซี (AIC) น้อยกว่า จากลักษณะโมเดลที่กำลังผู้วิจัยกำหนดการจับกลุ่มของตัวบ่งชี้ที่ละเอียดที่สุด คือ โมเดลแบบ 5 องค์ประกอบ เพื่อวินิจฉัยชุดองค์ประกอบที่เหมาะสมเป็นลำดับต่อไป

ผลการหมุนแกนองค์ประกอบตัวบ่งชี้ในภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ พบผลดังนี้
มิติด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม (*Social competences and Benevolence: ScB*)

ตัวแปรด้านการส่งเสริม (Facilitating: FA) มีการจับกลุ่มข้อกระทงในองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย ข้อกระทง 2, 3, 4, 5, 6, และ 7

ตัวแปรด้านการเอาใจใส่ (Considerate: CO) มีการจับกลุ่มข้อกระทงในองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ข้อกระทง 10, 11, 12, และ 14

ตัวแปรด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (Designing reward and recognition to express appreciation: DR) มีการจับกลุ่มข้อกระทงในองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ข้อกระทง 15, 18, 19, และ 20

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อกระทงส่วนใหญ่ในมิติความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมผ่านเกณฑ์กำหนด ยกเว้นข้อกระทงที่ 5, 12, และ 15 มีค่าเท่ากับ .28, .25, และ .25 ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนเต็มสิบ เมื่อปัดเศษทศนิยมขึ้นเป็นตัวเลขหลักเดียวสามารถอนุมานให้มีค่าใกล้เคียงเกณฑ์การยอมรับที่ .30 (Hair et al., 2010) จึงคงข้อกระทงทั้งสามข้อไว้ เพื่อใช้วิเคราะห์ผลในลำดับถัดไป

มิติความยึดมั่นในคุณธรรม (*Integrity: IN*)

สำหรับมิติความยึดมั่นในคุณธรรม พบการจับกลุ่มข้อกระทงของมิติตัวแปรความยึดมั่นในคุณธรรมองค์การ (Corporate integrity: CI) ร่วมกับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามหลักคุณธรรม (Moral justification: MJ) ในแนวองค์ประกอบที่ 4 จำนวน 10 ข้อ แบ่งเป็น

ความยึดมั่นในคุณธรรมองค์การ (CI) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อกระทง 23, 24, 25, 26, และ 28

การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามหลักคุณธรรม (MJ) จำนวน 5 ข้อประกอบด้วย ข้อกระทง 29, 30, 32, 33, และ 35

รูปแบบการหมุนแกนที่เกิดขึ้น แสดงถึง มิติทั้งสองด้านจัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน

เพื่อยืนยันความถูกต้องของผลเชิงประจักษ์ด้านคุณธรรมของผู้นำ ผู้วิจัยทบทวนนิยาม ทฤษฎีเกี่ยวกับความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) อีกครั้ง พบผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของการศึกษาครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับทฤษฎี เนื่องจากนิยามของความยึดมั่นในคุณธรรมอธิบายไว้อย่างชัดเจน ถึงความสม่ำเสมอ ความคงทนข้ามสภาพ บทบาท กาลเวลา สถานที่ อันเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญยิ่งของความยึดมั่นในคุณธรรม ผันแปรได้ยาก สามารถชี้วัดหลักคุณธรรมในตัวบุคคลได้ (Dunn, 2009; Harcourt, 1998; Kalshoven et al., 2011; Musschenga, 2001; Treviño & Nelson, 1999) ด้วยเหตุนี้ การจำแนกสถานการณ์การทำงาน เพื่อสำรวจหลักคุณธรรมในจิตใจของผู้นำจึงไม่เป็นผลตามที่คาดการณ์ไว้ องค์ประกอบด้านความยึดมั่นในคุณธรรมองค์การ (CI) และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามหลักคุณธรรม (MJ) ล้วนเกิดขึ้นบนความมั่นคงเสมอภาค ตามคุณลักษณะของผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมอันดีงามเพียงประการเดียว

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับทฤษฎีด้านความยึดมั่นในคุณธรรม นำมาสู่ข้อยุติ ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) เป็นตัวแปรมิติย่อยองค์ประกอบเดียว

จากผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ มาตรฐานภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ประกอบด้วย 2 มิติใหญ่ 4 องค์ประกอบย่อย มีข้อกระทงรวม 24 ข้อ ดังนี้

- มิติด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม (Social competences and Benevolence) 14 ข้อ จำแนกเป็น
 - ด้านการส่งเสริม 6 ข้อ
 - ด้านการเอาใจใส่ 4 ข้อ
 - ด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง 4 ข้อ
- มิติด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) 10 ข้อ

สรุปการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบมิติความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม มี 3 องค์ประกอบ ขณะที่มิติความยึดมั่นในคุณธรรม มี 1 องค์ประกอบ

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) มาตราวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตา
 กรุณาเชิงพุทธ เพื่อหาโมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สุด

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานขององค์ประกอบมาตราวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณลักษณะของมาตราวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธฉบับ 24 ข้อ
 ด้วยค่าสถิติพื้นฐานตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

1. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ
 ในมาตราวัด (CITC) ข้อกระทง 24 ข้อ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ กำหนดระดับความมีนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน [$r(322) \approx .110$, $\alpha =$
 .05 (หนึ่งหาง)] ข้อที่ผ่านเกณฑ์ต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงกับคะแนนรวมในข้อ
 อื่น ๆ จากองค์ประกอบเดียวกันสูงกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ ข้อ
 กระทงผ่านเกณฑ์ 22 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ โดยข้อกระทงที่มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์อยู่ในองค์ประกอบ
 ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN_3, IN_6) จึงคัดทิ้ง ก่อนวิเคราะห์ผลขั้นต่อไป (รายละเอียดการ
 วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตราวัด
 แสดงในภาคผนวก ข)

2. การตรวจสอบค่าความเที่ยง (reliability) ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอน
 บาค มาตราวัดมีค่าสัมประสิทธิ์รวมเท่ากับ .85 ค่าสัมประสิทธิ์แต่ละมิติองค์ประกอบ แบ่งเป็น

- 2.1 องค์ประกอบความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม (ScB) ค่าสัมประสิทธิ์
 แอลฟารวม เท่ากับ .80 ค่าแอลฟาในมิติย่อยด้านการส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO)
 การออกรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) เท่ากับ .79, .74, และ .74
- 2.2 องค์ประกอบความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .85

จากผลการทดสอบค่าความเที่ยงแบบรายด้าน องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมีเมตตา
 กรุณาเชิงพุทธทุกด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงภายในสูงกว่า .70 แสดงถึงค่าความเที่ยงภายใน
 องค์ประกอบดี (Kline, 2005, 2011) องค์ประกอบทั้งหมดเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

3. การตรวจสอบค่าสถิติพื้นฐานด้วยตารางเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตา
 กรุณาเชิงพุทธ จำแนกเป็นรายด้าน

- 3.1 มิติด้านการส่งเสริม (FA) มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 6 ข้อภายใน
 องค์ประกอบ ระหว่าง .08 ถึง .75 โดยพบข้อกระทง 1 ข้อ (FA_4) มีค่าสหสัมพันธ์แบบไม่มี
 นัยสำคัญทางสถิติกับข้อกระทงข้ออื่น ๆ ผู้วิจัยจึงตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ

อีกครั้ง ด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคหากข้อกระทงถูกลบ (Cronbach's alpha if item deleted) เมื่อหักข้อคำถามดังกล่าวออก ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเพิ่มสูงขึ้น แสดงว่าข้อคำถามไม่มีคุณภาพ จึงคัดทิ้ง เหลือข้อกระทงด้านการส่งเสริม รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ

หลังจากคัดข้อกระทงที่มีปัญหาออก ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมิติด้านการส่งเสริมเพิ่มขึ้นจาก .79 เป็น .85 ค่าสหสัมพันธ์ภายในองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ .37 ถึง .75

3.2 มิติด้านการเอาใจใส่ (CO) มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 4 ข้อภายในองค์ประกอบ ตั้งแต่ .35 ถึง .47

3.3 มิติด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 4 ข้อภายในองค์ประกอบ ตั้งแต่ .36 ถึง .49

3.4 มิติด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN)) มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 8 ข้อภายในองค์ประกอบ ระหว่าง .02 ถึง .68 โดยมีข้อกระทง 2 ข้อ (IN_5, IN_7) ที่พบปัญหาค่าสหสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติ เป็นเหตุให้ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ ด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคหากข้อกระทงถูกลบ ผลการวิเคราะห์พบว่า เมื่อหักข้อคำถามที่ 5 ออก ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบเพิ่มขึ้น ขณะที่การหักข้อคำถามอื่นทำให้ความเชื่อมั่นลดลง แสดงว่าข้อคำถามดังกล่าวไม่มีคุณภาพ จึงตัดออก เหลือข้อกระทงด้านความยึดมั่นในคุณธรรม 7 ข้อ

หลังจากคัดข้อกระทงที่มีปัญหาทั้ง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมิติด้านความยึดมั่นในคุณธรรมเพิ่มขึ้นจาก .85 เป็น .86 ค่าสหสัมพันธ์ภายในองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ .37 ถึง .75 ในภาพรวม มาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรูณาเชิงพุทธ มีค่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 20 ข้อ ระหว่าง .14 ถึง .75 โดยทั้งค่าสหสัมพันธ์แบบแยกองค์ประกอบและรวมมาตร มีค่าไม่เกินจากเกณฑ์กำหนดที่ระดับ .80 หมายถึง องค์ประกอบไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ทับซ้อนของตัวแปร (Licht, 1995)

4. ทดสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้วยค่าสถิติของไคเซอร์-เมเยอร์-โอลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity)

ค่าสถิติของไคเซอร์-เมเยอร์-โอลคิน เท่ากับ .92 สถิติของบาร์ทเลทท์ มีค่าไค-สแควร์ ($\chi^2(190)$) เท่ากับ 3168.587 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 แสดงถึง ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรูณาเชิงพุทธ มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นสำรวจความตรงเชิงภาวะสันนิษฐาน (construct validity) ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับทฤษฎี จัดกระทำในโปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (ML)

ผลการตรวจสอบ โมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธแบบ 4 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีที่สุด ($\chi^2(152, n = 324) = 314.217, \chi^2/df = 2.07, p = .000, CFI = .947, TLI = .934, RMSEA = .057, SRMR = .045, AIC = 13031.009, BIC = 13078.499$) เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลแบบ 2 และ 5 องค์ประกอบแบบองค์ประกอบลำดับที่หนึ่ง (first order factor) และโมเดลแบบ 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่สอง (second order factor) ดังตาราง 5

สำหรับเหตุผลที่ผู้วิจัยนำโมเดลแบบ 2 องค์ประกอบลำดับหนึ่ง และ 4 องค์ประกอบลำดับสองมาเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ร่วมด้วย แม้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) บ่งชี้ว่า มาตรการที่พัฒนาขึ้นมีค่าองค์ประกอบเหมาะสมอยู่ระหว่าง 4 ถึง 5 มิติย่อยแบบองค์ประกอบลำดับหนึ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธมีองค์ประกอบลำดับที่สอง ด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม (ScB) ร่วมกับด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ผู้วิจัยจึงสำรวจมาตรการแบบ 2 องค์ประกอบแบบลำดับที่หนึ่งและ 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่สองซึ่งอาจมีนัยสำคัญทางสถิติเพิ่มเติม เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันโครงสร้างการจัดกลุ่มตัวแปรอีกครั้ง

การตรวจสอบคุณภาพโมเดล พิจารณาค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df) แทนการใช้เกณฑ์ตรวจสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เนื่องจากค่าไค-สแควร์เป็นสถิติที่ผันแปรง่ายเมื่อข้อมูลมีขนาดใหญ่ การใช้ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความคงทนต่อขนาดของข้อมูลมากกว่า จึงมีความน่าเชื่อถือสูงกว่า (Vandenberg, 2006) โดยเกณฑ์การยอมรับค่าความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กำหนดไว้ไม่เกิน 5 (Schumacker & Lomax, 2004) ผลการวิเคราะห์ โมเดลทั้งหมดผ่านเกณฑ์ โดยโมเดล 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่หนึ่ง กลมกลืนกับข้อมูลดีที่สุด

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นค่าสถิติที่มีความอ่อนไหวต่อขนาดข้อมูลน้อย จึงได้รับผลกระทบจากปริมาณกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างต่ำ ความผันผวนในการวิเคราะห์ผลย่อมเกิดขึ้นน้อยกว่าค่าดัชนีประเภทอื่น สำหรับเกณฑ์การยอมรับดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป (Hooper et al., 2008; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005) จากตารางที่ 5 โมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธขนาด 4 และ 5 องค์ประกอบมีค่าดัชนีสูงกว่าเกณฑ์กำหนดในระดับใกล้เคียงกัน แสดงถึงความสอดคล้องของทฤษฎี

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดล 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่หนึ่งมีค่าดัชนีสูงสุด บ่งชี้ถึงความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีที่สุด

ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) เคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ บ่งชี้ถึงความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี โดยดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า .08 ขณะที่ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) ควรมีค่าน้อยกว่า .05 (Hooper et al., 2008; Kline, 2005, 2011; MacCallum et al., 1996) ผลการทดสอบ โมเดล 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่หนึ่งมีค่าดัชนีทั้งสองดีที่สุด หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด

ค่าสถิติสุดท้ายที่รายงานในการวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์ประกอบ ได้แก่ ค่าเอไอซี (AIC) ค่าบีไอซี (BIC) เป็นเกณฑ์การวัดที่อธิบายผลเชิงประจักษ์ดีที่สุด โมเดลที่มีค่าเอไอซีและบีไอซีน้อยกว่า แสดงถึงความกลมกลืนของโมเดลกับชุดข้อมูลดีกว่า จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาตรการวัด 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่หนึ่งมีค่าเอไอซี บีไอซี น้อยที่สุด เมื่อเทียบกับมาตรการวัดขนาดอื่น แสดงถึงโมเดลขนาด 4 องค์ประกอบอธิบายข้อมูลเชิงประจักษ์ดีที่สุด

ตารางที่ 5

การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรูมาเชิงพุทธ ($n = 324$)

โมเดล	χ^2	df	χ^2/df	p	CFI	RMSEA	SRMR	AIC	BIC
2 องค์ประกอบ	598.76	165	3.63	.000	.86	.090	.067	13290	13535
4 องค์ประกอบ	314.22	152	2.07	.000	.95	.057	.045	13031	13325
4 [†] องค์ประกอบ	464.40	164	2.83	.000	.90	.075	.056	13042	13345
5 องค์ประกอบ	403.51	153	2.64	.000	.92	.071	.059	13118	13409
ค่าไค-สแควร์สอดแทรก (องค์ประกอบ)									
2 – 4	284.54**	13							
4 [†] – 4	150.18**	12							
5 – 4	89.29**	1							

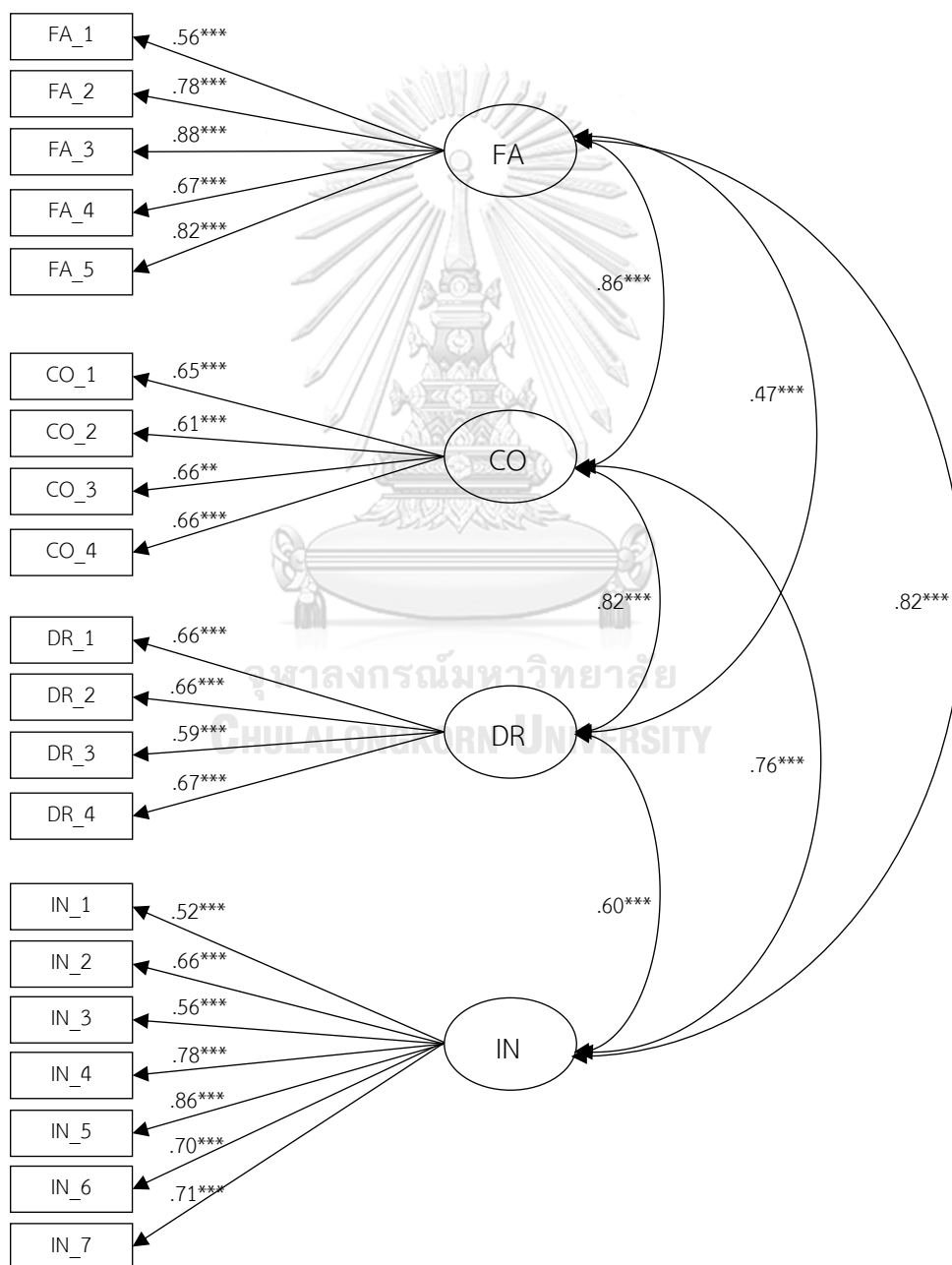
[†]มาตรวัด 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่สอง. ** $p < .01$.

โดยสรุป มาตรการภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ 4 องค์ประกอบแบบลำดับที่หนึ่ง มีความกลมกลืนกับข้อมูลดีที่สุด ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงในภาพที่ 10

ภาพที่ 10

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรการภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

(n = 324)



การรายงานค่าสถิติพื้นฐานของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธฉบับสมบูรณ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาตรวัดแบบประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert scale) ฉบับสมบูรณ์ มีข้อกระทง 20 ข้อ ($\alpha = .85$) แบ่งเป็น

- ด้านการส่งเสริม (facilitating: FA) 5 ข้อ ($\alpha = .85$)
- ด้านการเอาใจใส่ (considerate: CO) 4 ข้อ ($\alpha = .74$)
- ด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (designing reward and recognition to express appreciation: DR) 4 ข้อ ($\alpha = .74$)
- ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity: IN) 7 ข้อ ($\alpha = .86$)

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบ่งชี้ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ 4 มิติ ประกอบด้วย การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ตัวแปรทั้งหมดเป็นตัวแปรต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .85, .74, .74, และ .86 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอยู่ระหว่าง 3.72 ถึง 3.79 จัดอยู่ในระดับสูง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์ปกติ มีค่าตั้งแต่ 0.51 ถึง 0.69 น้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ยแต่ละตัวแปรบ่งชี้ แสดงว่า ค่าเฉลี่ยทั้งหมดสามารถใช้เป็นตัวแทนของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธได้

ค่าสหสัมพันธ์สูงสุด-ต่ำสุดระหว่างองค์ประกอบย่อยในมาตรวัดภาวะผู้นำ มีทิศทางบวก โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริม (FA) และการเอาใจใส่ (CO) มีค่าสูงสุด ที่ระดับ .71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริม (FA) และการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าต่ำสุดที่ระดับ .39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบแยกรายด้าน องค์ประกอบด้านการส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละคู่ องค์ประกอบ ดังนี้

มิติด้านการส่งเสริม (FA) สัมพันธ์ทางบวกกับการเอาใจใส่ (CO) ในระดับสูง เท่ากับ .71 การเอาใจใส่ (CO) สัมพันธ์ทางบวกกับการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ระดับสูง เท่ากับ .61 ส่วนมิติด้านการส่งเสริม (FA) สัมพันธ์ทางบวกกับการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) น้อยที่สุด เท่ากับ .39 โดยค่าสหสัมพันธ์ทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับองค์ประกอบด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity: IN) มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบย่อยมิติความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย แบ่งเป็น ด้านการส่งเสริม (FA) ด้านการเอาใจใส่ (CO) ด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) เท่ากับ .70, .59, และ .50 ตามลำดับ โดยทุกคู่องค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบทั้งหมด มีทิศทางบวกตามที่คาดหวัง ไม่มีคู่ตัวแปรใดมีสหสัมพันธ์เกิน .80 แสดงถึงการไม่พบปัญหาความสัมพันธ์ทับซ้อนระหว่างตัวแปร (Licht, 1995)

ตารางที่ 6

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธฉบับสมบูรณ์ (n = 324)

ตัวแปร	FA	CO	DR	IN
FA	(.85)			
CO	.71**	(.74)		
DR	.39**	.61**	(.74)	
IN	.70**	.59**	.50**	(.86)
M	3.72	3.72	3.79	3.73
SD	0.69	0.51	0.59	0.68

หมายเหตุ. ตัวเลขในวงเล็บแนวทแยง เป็นค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของเครื่องมือ; FA = การส่งเสริม; CO = การเอาใจใส่; DR = การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง; IN = ความยึดมั่นในคุณธรรม.

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

ในลำดับต่อไป ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการวัดความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) อันเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาที่น่าสนใจเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสหสัมพันธ์ของตัวแปรบ่งชี้ในภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้การศึกษาครั้งนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสหสัมพันธ์ของตัวแปรบ่งชี้ในภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ภายในมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ มีการเรียงลำดับแบบขึ้นจากมากไปหาน้อย ใน

มิติความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม ด้านการส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) รวมถึงในคู่สัมพันธ์ระหว่างความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมกับความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ดังรายงานในตารางที่ 6 บ่งชี้ถึงกลไกการเกิดพฤติกรรมเชิงบวกแบบต่อเนื่อง โดยสาเหตุของผลดังกล่าว อธิบายได้ด้วยแนวคิด *ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4* หนึ่งในองค์ความรู้ที่ใช้บูรณาการโมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อ่างอิงคุณธรรมอันประเสริฐสำหรับการปฏิบัติตนของผู้นำ ประกอบด้วย ความเมตตา คิดช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเป็นเบื้องต้น นำพาให้เกิดความกรุณา พิจารณาช่วยเหลือผู้ที่ลำบากให้พ้นจากความทุกข์ ล่วงเข้าสู่การแสดงมุกตลกจิตร่วมยินดีกับผู้อื่นเมื่อเขาหมดทุกข์ เป็นสุข ทำยที่สุดผู้นำสามารถวางจิตเป็นกลาง เทียงธรรมด้วยสติปัญญา คือ อุเบกขา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2535)

พิจารณาจากแนวทางการประพฤติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม การแสดงพฤติกรรมของผู้นำสามารถบ่งชี้ถึงลำดับขั้นการพัฒนาจิตใจ นำพาชีวิตของตนและบุคคลรอบข้างไปสู่ความเจริญและสันติสุข เหตุที่เป็นเช่นนั้น เพราะเมื่อบุคคลปรารถนาดีต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ต้องการให้พวกเขาเป็นสุข ย่อมส่งเสริมการกระทำที่ถูกต้องอย่างหนักแน่น ให้ความอบอุ่นดูแลแม้ในยามยากที่บุคลากรประสบปัญหา หัวหน้าคอยสังเกตเห็นพร้อมช่วยเหลือด้วยไมตรีจิต ชี้แนะให้คำปรึกษาจนผู้ที่ทุกข์สามารถพึ่งตนเองได้ トラบกระทั่งบุคลากรสมปรารถนา ได้ติดตามอรรถภาพความตั้งใจ ผู้นำสนับสนุนด้วยการแสดงความยินดีในความสำเร็จนั้น ก่อนลวง ไม่ยึดติดในสิ่งที่ตนกระทำเพื่อผู้อื่นหรือแม้เมื่อความเอื้อเพื่อไม่ประสบผลดังคาดหวัง การวางใจเป็นกลาง ไม่ยึดถืออารมณ์ขุ่นมัวไว้ในใจ หากใช้สติปัญญาพิจารณาเหตุปัจจัยและผลที่เกิด เพื่อปรับปรุงแก้ไขในกายภาคนั้น จึงเป็นหลักการปกครองของผู้นำที่นำเลื่อมใส เป็นผู้ให้ซึ่งเปี่ยมด้วยภาวะการนำเพื่อความสุขสงบอย่างแท้จริง

จากหลักพรหมวิหารธรรม ผู้วิจัยนำ 3 คุณลักษณะแรก “ความเมตตา ความกรุณา มุกตลก” มาสังเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เพียบพร้อมด้วยความสามารถและความเมตตาที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การแสดงความเมตตาของผู้นำด้านการส่งเสริม (FA) มอบความกรุณาด้วยการเอาใจใส่ (CO) ให้ความชื่นชมยินดีผู้ปฏิบัติงานในความสำเร็จ โดยการออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (DR) สำหรับคุณลักษณะด้าน “อุเบกขา” พัฒนาเป็นรูปแบบผู้นำที่ถือความถูกต้องเป็นหลักดำเนินชีวิต มีความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) คุณสมบัติสี่ประการเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการบูรณาการฐานทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ จึงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างมิติองค์ประกอบรายด้าน

ผู้วิจัยวิจารณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ จำแนกเป็น 2 ระดับ

i. สหสัมพันธ์ภายในขององค์ประกอบความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม

ค่าสหสัมพันธ์ของความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม ประกอบด้วย 3 ตัวแปร สังเกตได้ การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ตัวแปรทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตารางที่ 6)

ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ภายในองค์ประกอบ มิติด้านการส่งเสริม (FA) สัมพันธ์กับการเอาใจใส่ (CO) สูงสุด เท่ากับ .71 รองลงมา มิติความเอาใจใส่ของผู้นำ (CO) มีความสัมพันธ์ปานกลางกับการออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (DR) เท่ากับ .61 ขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริม (FA) กับการออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าน้อยที่สุด เท่ากับ .39

พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ คู่สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใกล้เคียงกันมีค่าสูงกว่า เรียงลำดับตามตัวแปร เปรียบได้กับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้หน้าที่ประพฤติพรหมวิหารธรรมใน 3 ช่วงเวลา

เหตุการณ์ปกติ ผู้นำเมตตาเอื้อเพื่อ ให้การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงาน (FA)

ยามประสบปัญหา ผู้นำมีความกรุณา มอบการดูแล ความเอาใจใส่ให้ผู้ปฏิบัติงาน (CO)

ภายหลังภารกิจสำเร็จลุล่วง ผู้นำแสดงมุทิตาจิต ชมเชยผู้ปฏิบัติงานด้วยวาจา ร่วมกับการมอบรางวัลแก่บุคคลที่ทำผลงานดี มีความพยายามในการปฏิบัติงาน (DR)

จากกระบวนการทำงานเชิงรุกตามขั้นตอนดังกล่าว สามารถคาดการณ์ว่า ความเมตตาของผู้นำในการส่งเสริมสนับสนุนผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เป็นผลโน้มนำสู่พฤติกรรมช่วยเหลือเมื่อรับทราบถึงความทุกข์ อุปสรรคของผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริม (FA) และความเอาใจใส่ (CO) จึงมีค่าสูงที่สุด โดยการส่งเสริมของผู้นำเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการแสดงสมรรถนะการบริหารงานในขอบข่ายอำนาจหน้าที่ที่ผู้นำได้รับมอบหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร จนถึงการทำงานของสังคมส่วนรวม

ขณะเดียวกัน ปัญหาที่เกิด เปิดโอกาสให้ผู้นำแสดงทักษะทางสังคม ดำเนินการสื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สร้างความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้งานเดินหน้าสำเร็จ การมอบความอนุเคราะห์แก่บุคคลอื่นในยามลำบาก ปมเพาะความเห็นอกเห็นใจกัน ย่อมเพิ่มระดับมนุษยสัมพันธ์ ร่วมมือดำเนินพันธกิจให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผลให้คณะผู้ทำงานดำเนินชีวิตด้วยความราบรื่น เมื่อผู้นำเห็นผู้ปฏิบัติงานผ่านพ้นอุปสรรคด้วยดี ได้รับความสุข จึงยกย่องพวกเขาด้วยใจจริงในความพยายามและความสำเร็จนั้น แนวความคิดเรื่องความกรุณาส่งผลต่อการเกิดมุทิตาจิตของผู้นำ สอดคล้องกับผลเชิงประจักษ์ ค่า

สหสัมพันธ์ระหว่างความเอาใจใส่ (CO) และการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR)

ในการศึกษานี้ ความเมตตาของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความรู้สึกยินดีในความพยายามความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานน้อยกว่าความกรุณา การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร สามารถยกระดับพฤติกรรมสู่การแสดงผลของผู้นำเล็กน้อย ขณะที่การดูแลใส่ใจจากผู้นำ จุดประกายสู่การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ดังเห็นจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริม (FA) กับการออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีระดับต่ำ เหตุผลส่วนหนึ่งมาจากการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย จัดอยู่ในแผนการบริหารงานหลักของผู้นำ ขณะที่อุปสรรคซึ่งเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เป็นปัจจัยแทรกที่ทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือแผนงานเดิม การให้คำชี้แนะปรึกษา คอยสอดส่องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้นำมองเห็นรายละเอียดการปฏิบัติงานเชิงลึกของบุคลากรมากยิ่งขึ้น ความมุ่งมั่น อดทน ความสามารถทักษะที่ไม่สามารถตรวจสอบในภาวะปกติ เป็นสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพเต็มความสามารถ จึงเชื่อได้ว่า ปัญหาในองค์การไม่ได้มีเฉพาะผลทางลบ แต่ยังให้ผลทางบวกได้เช่นกัน จากสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นคุณภาพของบุคลากรที่ควรได้รับการสนับสนุนต่อไป

ในภาพรวม ความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมของผู้นำ เกิดจากพฤติกรรมเชิงบวกด้านความเมตตา ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ เกิดความกรุณา มุทิตาเป็นลำดับ ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความเมตตาจึงส่งเสริม เอาใจใส่ ยกย่องให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การสนับสนุน นำพาสังคมส่วนรวมให้เจริญก้าวหน้าไปสู่ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายปรารถนา

ii. สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมและความยึดมั่นในคุณธรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างมิติองค์ประกอบย่อยของความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมและมิติด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN)

ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ตัวแปรทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตารางที่ 6) โดยมิติด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) สัมพันธ์กับการส่งเสริม (FA) สูงสุด เท่ากับ .70 รองลงมาเป็นสัมพันธ์กับความเอาใจใส่ของผู้นำ (CO) เท่ากับ .59 และการออกแบบรางวัลและการชมเชยเพื่อแสดงการยกย่อง (DR) เท่ากับ .50 ตามลำดับ

หลังจากศึกษาองค์ประกอบด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) ร่วมกับหลักพรหมวิหารธรรมของผู้นำเพิ่มเติม พบว่า ผู้นำที่ไม่เมตตากรุณาบุคคลรอบข้าง ต้องมีใจที่ประกอบด้วยหลักคุณธรรมเป็นที่ตั้ง จึงสามารถกลมเกลียวจิต สติปัญญา ให้มีความอ่อนโยนหนักแน่นในการกระทำพฤติกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2535, พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เณลินพลโยธิน และคณะ, 2560)

การมองเห็น พิจารณาสິงต่าง ๆ ตามความเป็นจริง ทำให้บุคคลเข้าใจว่าทุกคนล้วนปรารถนาความสุข แต่การดำรงชีวิตในสังคมโลกยังคงต้องมีความทุกข์เป็นธรรมดา อุปสรรคจากทุกข์ภายนอกภายใน ล้วนมีทั้งเหมือนและแตกต่างกัน โดยเฉพาะขณะที่กำลังเผชิญความทุกข์ มนุษย์ย่อมต้องการกำลังใจ คำปรึกษา ความช่วยเหลือจากผู้ที่ตนเชื่อว่าสามารถยึดถือเป็นที่พึ่ง ผู้นำที่ตั้งตนอยู่ในหลักความจริงข้อนี้ ย่อมเห็นถึงความทุกข์ที่ตนเองและผู้อื่นต้องประสบ ทำให้จิตใจมีความนุ่มนวลลง เกิดความเห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ตัดสินใจด้วยอารมณ์ความรู้สึก ใ้เหตุผลสติปัญญาตามภูมิความรู้ที่เหมาะสม ความเมตตาปรารถนาให้บุคคลทั้งหลายมีความสุขย่อมงอกเงยขึ้นในจิตใจ เมื่อประกอบกับศีลธรรมความดีงามที่ตนยึดถือ จึงโน้มนำให้เกิดความกรุณา มุทิตา จนกระทั่งท้ายที่สุดหมดวาระการปฏิบัติภารกิจตามความรับผิดชอบและความเห็นอกเห็นใจในฐานะเพื่อนมนุษย์เสร็จสิ้น ผู้นำปล่อยวางทุกอย่างกลับมาสู่ความเป็นปกติ คือ อุเบกขา วางใจเป็นกลางด้วยสติปัญญา ซึ่งเป็นหลักสำคัญของพฤติกรรมความยึดมั่นในคุณธรรม

จากการไต่ตรองหลักเหตุผลข้างต้น อนุมานได้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำเกิดขึ้นจากการหล่อหลอมคุณธรรม ความเชื่อ ค่านิยมอันดีงามภายในจิตใจ ซึ่งบุคคลยึดถือเป็นแนวทางประพฤติให้บรรลุเป้าหมาย การมีคตินี้ถูกต้องเหมาะสม ไม่ปรารถนาสร้างความสุขให้แก่ผู้ใด ส่งผลต่อรูปแบบความคิด คำพูด การกระทำทางบวกอันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินชีวิต ผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมความดี จึงเป็นผู้นำที่ประเสริฐด้วยความเข้าใจถึงความจริงของชีวิต เกื้อกูลบุคลากรในองค์การด้วยความมุ่งมั่น สร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม

การวิจัยนี้ นำหลักอุเบกขาของพรหมวิหาร 4 มาเป็นรากฐานแนวคิด เพื่อบูรณาการรูปแบบผู้นำไทยที่ประกอบด้วยความเมตตาและคุณธรรม พบผลการศึกษาคัญในขั้นพัฒนามาตรวัด 2 ประการ นำเสนอเป็นสาระดังต่อไปนี้

1) ความยึดมั่นในคุณธรรมและความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคมของผู้นำ มีความสัมพันธ์แบบเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเชื่อว่า ความเมตตาเป็นหลักธรรมตั้งต้นอันสำคัญ เกี่ยวข้องกับคุณธรรมของผู้นำอย่างลึกซึ้ง ส่งผลนำไปสู่พฤติกรรมส่งเสริมเชิงบวกด้านอื่น ๆ ของผู้นำ

2) สหสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) และการส่งเสริม (FA) จัดอยู่ในระดับสูง เทียบเท่ากับสหสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริม (FA) และการเอาใจใส่ (CO) บ่งชี้ถึงอิทธิพลของคุณธรรมที่ผู้นำเชื่อถือ มีผลต่อวาระการแสดงความเมตตาและการกระทำพฤติกรรมเชิงบวกในอนาคตของผู้นำ

สรุปความตามสาระสำคัญ คุณธรรมเป็นต้นกำเนิดของความดีงามทั้งปวง ค่านิยมความเชื่อที่ดี เป็นเครื่องหล่อหลอม กระตุ้นให้ผู้นำแสดงน้ำใจ เอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ตามที่ผู้ร่วมสังคมปรารถนา การปลูกฝังคุณธรรม โดยเฉพาะความมีเมตตากรุณา สามารถเกิดขึ้นในทุกระดับสังคม โดยผู้นำปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้นำที่มีคุณธรรมความเมตตาเป็นหลักในการดำเนินชีวิต จึงเป็นผู้นำพาสังคมให้เจริญก้าวหน้า มีความสงบสุข

ลำดับต่อไป ผู้วิจัยวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้า เพื่อนำเสนอคุณภาพของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

การวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity)

การวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้า เป็นวิธีการประเมินความตรงเชิงโครงสร้างของมาตรวัด ภายหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Campbell & Fiske, 1959; Hair et al., 2010; Kline, 2011) การศึกษาปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ การวัดความตรงเชิงลู่เข้าของโครงสร้างภายในมาตรวัด และ การวัดความตรงเชิงลู่เข้าระหว่างมาตรวัดที่มีความคล้ายคลึงกัน

ความตรงเชิงลู่เข้าของโครงสร้างภายในมาตรวัด

ด้วยเหตุที่โมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ถูกพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์รวมพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงสำรวจความตรงเชิงลู่เข้าภายในมาตรวัด โดยตรวจสอบจากระดับความสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงที่วัดมิติหรือองค์ประกอบเดียวกัน ตัวแปรแฝงของมิติองค์ประกอบหนึ่งควรอธิบายความแปรปรวนของข้อกระทงภายในองค์ประกอบนั้น ๆ ในระดับที่สูงกว่าข้อกระทงจากองค์ประกอบอื่น

การรายงานผลการวัดความตรงเชิงลู่เข้าของโครงสร้างภายในมาตรวัด

เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงลู่เข้าภายในมาตรวัด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010; Hair et al., 2006) มีผลการศึกษาแต่ละส่วน ดังนี้

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loadings)

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน ควรมีขนาดมากกว่าหรือเท่ากับ .50 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับ ค่าน้ำหนักที่มีขนาดตั้งแต่ .70 ขึ้นไป จัดอยู่ในเกณฑ์ดี การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบ่งตามมิติองค์ประกอบ 4 ด้าน

การส่งเสริม (FA) ประกอบด้วยข้อกระทง 5 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .56 ถึง .88 ทุกข้อผ่านเกณฑ์ โดยมีข้อกระทงที่มีค่าน้ำหนักอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง 2 ข้อ อยู่ในเกณฑ์ดี 3 ข้อ

การเอาใจใส่ (CO) ประกอบด้วย ข้อกระทง 4 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .61 ถึง .66 จัดอยู่ในระดับปานกลาง ข้อกระทงทั้งหมดผ่านเกณฑ์

การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ประกอบด้วย ข้อกระทง 4 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .59 ถึง .67 จัดอยู่ในระดับปานกลาง ข้อกระทงทั้งหมดผ่านเกณฑ์

ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ประกอบด้วย ข้อกระทง 7 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .52 ถึง .86 ทุกข้อผ่านเกณฑ์ ข้อกระทงที่มีเกณฑ์ค่าน้ำหนักปานกลาง 3 ข้อ เกณฑ์ดี 4 ข้อ

สรุปผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทุกองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ โดยด้านการส่งเสริม (FA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดีที่สุด รองลงมา คือ ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ขณะที่ด้านการเอาใจใส่ (CO) ด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับปานกลาง

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละมิติตัวแปร ย่อมส่งผลต่อเกณฑ์การวัดด้านอื่น ๆ ของการวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดี แสดงว่ามาตรวัดมีคุณภาพ หลังจากวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ผู้วิจัยประเมินค่าความตรงเชิงลู่เข้าภายในมาตรวัดตามเกณฑ์ถัดไป

ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE)

ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ สามารถวิเคราะห์ด้วยการคำนวณผลรวมกำลังสองของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ($\sum_{i=1}^n \lambda_i^2$) หารด้วยจำนวนของตัวแปรสังเกตได้ (n) (Hair et al., 2010; Hair et al., 2006) แสดงในสูตร (1) ดังข้างล่าง

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n} \dots\dots\dots(1)$$

λ = ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

n = จำนวนของตัวแปรสังเกตได้

การแปลผล: ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) มีค่าการยอมรับขั้นต่ำเท่ากับ .40 หรือมากกว่า (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) บ่งชี้ว่าเครื่องมือวัดมีการลู่เข้าไปในทิศทางเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า .50 แสดงถึงการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในระดับดี

ผลการศึกษาจำแนกตามองค์ประกอบ 4 ด้าน

- ด้านการส่งเสริม (FA) มีค่าเท่ากับ .56
- ด้านการเอาใจใส่ (CO) มีค่าเท่ากับ .41
- ด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าเท่ากับ .42
- ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) มีค่าเท่ากับ .48

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ด้านการส่งเสริม (FA) สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้อย่างเป็นเอกภาพที่ร้อยละ 56 รองลงมาเป็นด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) การเอาใจใส่ (CO) สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้อย่างเป็นเอกภาพ เท่ากับร้อยละ 48, 42 และ 41 ทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้อยู่ในเกณฑ์ยอมรับ บ่งชี้ว่าข้อคำถามมีการลู่เข้าไปในทิศทางเดียวกัน (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

เหตุที่ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝง การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) มีค่าต่ำกว่า .50 เป็นผลจากตัวแปรแฝงทั้ง 3 ด้านมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยเฉลี่ยขนาดปานกลาง เท่ากับ .65, .65 และ .68 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ต่ำกว่า .70 ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) มีค่าน้อยกว่า .50 (Hair et al., 2010, p.709)

เมื่อองค์ประกอบภายในมาตรมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ต่ำกว่า .50 อาจแสดงถึงความสัมพันธ์ทับซ้อนระหว่างตัวแปร เป็นเหตุให้เครื่องมือไม่สามารถวัดคุณลักษณะขององค์ประกอบแต่ละด้านอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย เป็นการควบคุมมาตรฐานของเครื่องมือก่อนนำไปใช้

การวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (multicollinearity)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อน (VIF) ร่วมกับพิจารณาค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) ตามแนวทางการสำรวจผลเมื่อพบปัญหา ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) มีค่าสูงกว่า .40 แต่น้อยกว่า .50 (Hair et al., 2010)

1. การตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อน (VIF)

ตัวแปรทำนายทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อนอยู่ระหว่าง 1.76 ถึง 2.79 น้อยกว่าค่าสูงสุดที่กำหนด (< .5) ผ่านเกณฑ์

2. การตรวจสอบด้วยค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในมาตรวัดของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ (ตาราง 6) มีค่า .39 ถึง .71 น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (< .80) แสดงถึงความสัมพันธ์ปกติ (Licht, 1995)

การวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย ไม่พบความสัมพันธ์ทับซ้อนกัน
สรุปผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านผ่านเกณฑ์

ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR)

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง วิเคราะห์ด้วยสูตรคำนวณผลรวมของค่าน้ำหนักองค์ประกอบยกกำลังสอง $((\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2)$ หารด้วยผลรวมของค่าน้ำหนักองค์ประกอบยกกำลังสอง บวกผลรวมความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน $((\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta_i))$ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2006) ดังแสดงในสูตร (2)

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

λ = ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

δ = ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (error variance)

การแปลผล: ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR) ขององค์ประกอบ ตั้งแต่ .60 ถึง .70 เป็นเกณฑ์ยอมรับ ขนาดตั้งแต่ .70 ขึ้นไปจัดอยู่ในเกณฑ์ดี ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงในระดับสูง บ่งชี้ว่ามีความสอดคล้องภายในระหว่างมาตรวัด อันหมายถึง องค์ประกอบมาตรวัดทั้งหมดมีโครงสร้างเดียวกัน

ตารางที่ 7 แสดงผลค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR) ภายใน 4 องค์ประกอบ มิติด้านการส่งเสริม (FA) และมิติด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงสูงสุดเท่ากันที่ระดับ .86 ด้านการเอาใจใส่ (CO) ด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากันที่ระดับ .74 ตัวแปรแฝงทั้งสี่ด้านมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า .70 แสดงถึงความสอดคล้องภายในมาตรวัดดี

สาเหตุที่ส่งผลให้ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงมีความแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ด้วย สูตรคำนวณค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Hair et al., 2010)

จากสูตร (2) ข้อมูลที่ใช้คำนวณ ประกอบด้วย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) และ ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (δ) โดยค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน คำนวณได้จาก สูตรหนึ่งลบค่าน้ำหนักองค์ประกอบยกกำลังสอง ($1 - \lambda^2$) แสดงให้เห็นว่า ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนแปรผกผันกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เมื่อตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ต่ำลง ย่อมส่งผลให้ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนสูงขึ้น การนำค่าทั้งสองมาคำนวณสูตรค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR) จึงทำให้ค่าของความเชื่อมั่นลดลง

ในภาพรวม มาตรฐานภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR) ในเกณฑ์ดี โดยเป็นผลจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบระดับค่อนข้างสูง

อ้างอิงเกณฑ์การตรวจสอบความตรงเชิงคู่เข้าสู่ของมาตรฐาน Fornell และ Larcker (1981) เสนอวิธีการพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือเพิ่มเติมดังนี้ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ สกัดได้ (AVE) น้อยกว่า .50 แต่มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR) สูงกว่า .60 สามารถอนุมานค่าความตรงเชิงคู่เข้าสู่ของโครงสร้างภายในมาตรฐานมีคุณภาพเพียงพอ

สรุปผล มาตรฐานภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีความตรงเชิงคู่เข้าสู่ของโครงสร้างภายในมาตรฐาน

ตารางที่ 7

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง ขององค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (n = 324)

ตัวแปร	ข้อกระทง	λ	AVE	CR
FA	FA_1	.559	.56	.86
	FA_2	.778		
	FA_3	.882		
	FA_4	.665		
	FA_5	.824		
CO	CO_1	.646	.41	.74
	CO_2	.609		
	CO_3	.657		
	CO_4	.659		
DR	DR_1	.658	.42	.74
	DR_2	.657		
	DR_3	.589		
	DR_4	.670		
IN	IN_1	.515	.48	.86
	IN_2	.657		
	IN_3	.588		
	IN_4	.781		
	IN_5	.860		
	IN_6	.703		
	IN_7	.714		

หมายเหตุ. FA = การส่งเสริม; CO = การเอาใจใส่; DR = การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง; IN = ความยึดมั่นในคุณธรรม; λ = ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ; AVE = ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้; CR = ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง.

ความตรงเชิงลู่เข้าระหว่างมาตรวัดที่มีความคล้ายคลึงกัน

โมเดลทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ มีที่มาจากการสังเคราะห์รวมพฤติกรรมผู้นำเชิงบวกหลายประเภท การวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้ากับมาตรวัดอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน จึงเป็นการตรวจสอบคุณสมบัติของเครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยค่าความสัมพันธ์ระดับสูงระหว่างมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธกับเครื่องมืออื่น บ่งชี้การวัดโครงสร้างเดียวกัน แสดงถึงการมีความตรงเชิงลู่เข้าระหว่างมาตรวัด

การศึกษาครั้งนี้ ตรวจสอบมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธกับมาตรวัด 3 ฉบับ

- 1) การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (LMX) เป็นตัวแปรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเด่นของภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นใหม่
- 2) ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) เป็นฐานทฤษฎีสำคัญของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน
- 3) ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นรูปแบบผู้นำไทยที่ถูกใช้เป็นฐานแนวคิดพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ

การวิเคราะห์ผล พิจารณาจากขนาดความสัมพันธ์ระหว่างมาตรวัด ขนาดน้อยกว่า .20 แปลว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ ไม่สามารถยอมรับได้ ขนาดระหว่าง .21 ถึง .40 ถือว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ขนาด .41 ถึง .49 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ขนาดตั้งแต่ .50 ขึ้นไป แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก (Swank & Mullen, 2017) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สูงกว่า .85 แสดงถึงปัญหาการทับซ้อนระหว่างตัวแปรทำนาย (Byrne, 2013; Hair et al., 2010; Kline, 2005)

อนึ่ง งานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์ค่าความตรงตามเกณฑ์ (criterion validity) ในขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด เนื่องจากเป็นวิธีการวัดที่มีความใกล้เคียงกับการวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้า การตรวจสอบค่าใดค่าหนึ่งสามารถอนุมานได้ว่า ค่าความตรงอีกค่าได้รับการตรวจสอบแล้วเช่นกัน (Hafiz & Shaari, 2013; Zikmund, 1994)

การรายงานผลการวัดความตรงเชิงลู่เข้าระหว่างมาตรวัดที่มีความคล้ายคลึงกัน

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ และ มาตรวัดภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ มีค่าระหว่าง .67 ถึง .86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตารางที่ 8)

เมื่อพิจารณาเฉพาะค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ (BCL) กับ มาตรวัดภาวะผู้นำชนิดอื่น พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ และ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ .83 รองลงมาคือความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปเท่ากับ .78 ขณะที่ความสัมพันธ์กับมาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิกมีค่าต่ำสุด

เท่ากับ .67 ขนาดความสัมพันธ์ทั้งหมดมีค่ามากกว่า .50 บ่งชี้ว่ามาตรวัดทั้ง 4 แบบ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ด้วยมีโครงสร้างเหมือนกัน สามารถวัดคุณลักษณะของผู้นำเชิงบวกได้ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 8

ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรวัดภาวะผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกัน (n = 324)

มาตรวัด	BCL	LMX	TFL	BV4
BCL	(.85)			
LMX	.67**	(.74)		
TFL	.78**	.70**	(.87)	
BV4	.83**	.73**	.86**	(.93)

หมายเหตุ. ตัวเลขในวงเล็บแนวทแยงมุม คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมของเครื่องมือ; BCL = มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ; LMX = มาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก; TFL = มาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป; BV4 = มาตรวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4. ** $p < .01$, หนึ่งทาง.

ในภาพรวม มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธแบบประมาณค่า ผ่านเกณฑ์การทดสอบค่าความตรงเชิงลู่เข้าแบบโครงสร้างภายในมาตรวัดและระหว่างมาตรวัดที่มีความคล้ายคลึงกัน จึงมีความเหมาะสมสำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดเพิ่มเติม

ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มีความใกล้เคียงกัน

ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ยกกำลังสอง มีอีกชื่อหนึ่งว่า สัมประสิทธิ์แสดงการตัดสินใจ (coefficient of determination) เป็นค่าที่บ่งชี้ร้อยละความผันแปรทั้งหมดของตัวแปรตาม (Y, dependent variable) ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลการถดถอยของตัวแปรอิสระ (X, independent variable) (Hair et al., 2010)

การวัดค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเปรียบเทียบของตัวแปรภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณา (BCL) และภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบที่ใช้ประเมินผลความตรงเชิงลู่เข้า

การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำ ใช้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง พนักงานสถาบันการเงินจำนวน 324 คน วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในโปรแกรม เอ็มพลัส (Mplus) พบผลลัพธ์ดังแสดงในตารางที่ 9

จากตาราง ตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจในผู้นำ (R^2_{TRU}) สูงสุด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ (BCL) มีค่าร้อยละ 96 ขณะที่ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (TFL) อธิบายได้น้อยที่สุด เท่ากับร้อยละ 73

สำหรับความแปรปรวนของความผูกพัน (R^2_{COM}) ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 (BV4) ร่วมกับตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ อธิบายได้สูงสุด เท่ากับร้อยละ 88 ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ (BCL) และ ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (TFL) อธิบายความแปรปรวนของความผูกพันร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำได้น้อยที่สุด เท่ากับร้อยละ 74

การอธิบายความแปรปรวนของความสร้างสรรค์ (R^2_{CRE}) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ (BCL) และภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 (BV4) ร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำ อธิบายได้สูงสุด ร้อยละ 7 ขณะที่ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (TFL) และความไว้วางใจในผู้นำ ไม่สามารถอธิบายความสร้างสรรค์ได้

ตารางที่ 9

การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำ 4 แบบ ($n = 324$)

ตัวแปรภาวะผู้นำ	R^2_{TRU}	R^2_{COM}	R^2_{CRE}
BCL	.96	.74	.07
LMX	.95	.85	.06
TFL	.73	.74	.00
BV4	.89	.88	.07

หมายเหตุ. BCL = ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ; LMX = การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก; TFL = ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป; BV4 = ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4; R^2_{TRUST} = สัมประสิทธิ์การทำนายความไว้วางใจ; R^2_{COM} = สัมประสิทธิ์การทำนายความผูกพัน; R^2_{CRE} = สัมประสิทธิ์การทำนายความสร้างสรรค์.

จากการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย มาตราวัดภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภทมีคุณภาพการทำนายตัวแปรตามใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตาม บริบทการศึกษานี้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานชาวไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตรวจสอบคุณภาพการทำนายของมาตราวัดภาวะผู้นำไทยเพิ่มเติม ระหว่างภาวะผู้นำ

แบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) และ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 (BV4) ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น (hierarchical regression) ผลแสดงดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 10

การวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้นระหว่างมาตรวัดภาวะผู้นำไทย ($n = 324$)

ตัวแปรทำนาย	โมเดล								
	TRU			COM			CRE		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	β
ขั้นตอนที่ 1									
BV4	.877	.049	.785***	1.073	.068	.743***	-.037	.075	-.035
R^2		.616***			.552***			.001	
ΔR^2		.616***			.552***			.001	
ขั้นตอนที่ 2									
BV4	.333	.071	.298***	.771	.116	.534***	.038	.130	.036
BCL	.724	.078	.594***	.401	.127	.255**	-.100	.142	-.087
R^2		.732***			.573***			.004	
ΔR^2		.116***			.021**			.003	
ขั้นตอนที่ 3									
BV4	-	-	-	.574	.114	.397***	.041	.137	.039
BCL	-	-	-	-.029	.142	-.018	-.094	.170	-.082
Trust	-	-	-	.594	.108	.460***	-.009	.129	-.009
R^2		-			.630***			.004	
ΔR^2		-			.057***			.000	

หมายเหตุ. BCL = ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ; BV4 = ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4; TRU = ความไว้วางใจในผู้นำ; COM = ความผูกพัน; CRE = ความสร้างสรรค์; *B* = ค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนาย; *SE* = ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน; β = ค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน; R^2 = ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย; ΔR^2 = ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนแปลง.

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

ในขั้นตอนที่ 2 ของการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น เมื่อใส่ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL) เข้าไปในโมเดลร่วมกับภาวะผู้นำไทยตามหลักพรหมวิหาร 4 (BV4) พบว่า การทำนายความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.6 การทำนายความผูกพัน (COM) เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 แต่ในขั้นตอนที่ 3 เมื่อใส่ตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) เข้าไปร่วมทำนายความผูกพันกับ ตัวแปรภาวะผู้นำทั้งสองประเภท กลับพบว่า ภาวะผู้นำไทยตามหลักพรหมวิหาร 4 (BV4) กับความ ไว้วางใจในผู้นำ (TRU) สามารถทำนายความผูกพัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.7 โดยภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL) ไม่มีผลเพิ่มการอธิบายความแปรปรวนของความผูกพัน

สำหรับการทำนายความสร้างสรรค์ ไม่พบความเปลี่ยนแปลงของค่าสัมประสิทธิ์ทำนายในทุก ขั้นตอนการวิเคราะห์

จากผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การทำนายและการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ เป็นตัวแปรภาวะผู้นำที่อธิบายความแปรปรวนของ ความไว้วางใจในผู้นำได้สูงสุด และเพิ่มระดับการอธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจเมื่อทำนาย ร่วมกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 แต่ไม่มีอิทธิพลเพิ่มการทำนายความผูกพันและความ สร้างสรรค์เมื่อวิเคราะห์ผลร่วมกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 และความไว้วางใจในผู้นำ ผลที่ พบบ่งชี้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีประสิทธิภาพทำนายความแปรปรวนของความ ไว้วางใจในผู้นำสูงกว่ามาตรวัดผู้นำแบบอื่น ๆ แต่ไม่มีอิทธิพลทำนายความแปรปรวนของความผูกพัน และความสร้างสรรค์สูงกว่ามาตรวัดที่มีความใกล้เคียงกันในการศึกษานี้ ข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้อง กับหลักทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่มุ่งสร้างความไว้วางใจในผู้นำโดยตรง

ในภาพรวม มาตรวัดประมาณค่าภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCLS) มีคุณสมบัติ เหมาะสมในการชี้วัดผลตัวแปรศึกษาเชิงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานคนไทยในยุคปัจจุบัน

การพัฒนาและตรวจสอบค่าความเที่ยงของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มาตรวัดแบบบังคับเลือก (Forced choice)

หลังจากดำเนินการพัฒนามาตรวัดแบบประมาณค่าเสร็จสิ้น ผู้วิจัยนำข้อกระทงมาจัดกลุ่ม ข้อความประเมินเพื่อสร้างมาตรวัดแบบบังคับเลือก แบ่งเป็น 4 ชุดข้อความ อิงตามองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ โดยเลือกข้อกระทงที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดจากแต่ละ องค์ประกอบมาใส่ในชุดข้อความ เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง บ่งชี้ถึงการเป็นตัวแทนที่ดีของ องค์ประกอบด้านนั้น ๆ

ผลการจัดชุดข้อความ มาตรฐานแบบบังคับเลือก มีกลุ่มข้อความประเมิน 4 ชุด รวมเป็นข้อ
 กระทบ 16 ข้อ จากองค์ประกอบ 4 ด้าน

ด้านการส่งเสริม (FA) จากข้อกระทบ 5 ข้อ ผู้วิจัยคงจำนวนข้อกระทบไว้ 4 ข้อ (ข้อที่ 1, 3, 4, 5) โดยคัดข้อกระทบที่ 2 (FA_2) ออก แม้ข้อดังกล่าวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง แต่โครงสร้าง
 ประโยคของข้อความไม่แสดงเป้าหมายการบริหารงานอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงภาษาที่ใช้
 ไม่แสดงถึงพฤติกรรมกรรมการส่งเสริมของผู้นำอย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับข้อกระทบอื่น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการ
 ตัดข้อกระทบที่มีคุณภาพออกด้วยอคติของผู้วิจัย จึงตรวจสอบผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา
 พบข้อกระทบทั้งหมด 5 ข้อ ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดจากผู้เชี่ยวชาญเท่ากัน บ่งชี้ถึงความเป็นตัว
 แปรบ่งชี้องค์ประกอบที่ดีเหมือนกัน จึงนำข้อความทั้งหมดไปให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
 ประเมินข้อความที่แสดงพฤติกรรมกรรมการส่งเสริมของผู้นำจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ผลพบข้อกระทบ
 2 ได้รับการประเมินต่ำสุด เนื่องจากเนื้อหาสะท้อนผลลัพธ์เฉพาะตัวบุคลากร แสดงการสนับสนุนของ
 ผู้นำน้อยกว่าข้อความอื่น จึงคัดข้อกระทบที่ 2 ทิ้ง

*ด้านการเอาใจใส่ (CO) และ ด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง
 (DR)* คงจำนวนข้อกระทบทั้งหมด 4 ข้อ เพื่อจัดเป็นชุดข้อความตามลำดับ

ด้านความยึดมั่นใจคุณธรรม (IN) จากข้อกระทบ 7 ข้อ ผู้วิจัยคงจำนวนไว้ 4 ข้อ คัดทิ้ง 3 ข้อ
 (IN_1, IN_3, IN_6) โดยคัดเลือกจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อกระทบที่แสดงพฤติกรรมเชิง
 คุณธรรมด้านการบริหารงานและการตัดสินใจ ด้านละ 2 ข้อ จัดลงชุดข้อความสำหรับประเมินผล

หลังจากสร้างมาตรฐานแบบบังคับเลือกสำเร็จ ผู้วิจัยตรวจสอบค่าความเที่ยงของมาตรฐาน ด้วย
 สมการของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน สูตร 20 (KR-20) ผลพบค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .74 สูงกว่าเกณฑ์
 กำหนดที่ระดับ .70 แสดงถึงมาตรฐานแบบบังคับเลือกมีค่าความเที่ยงดี (Kline, 2005, 2011)

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนามาตรฐานแบบประมาณค่า สำหรับตรวจสอบ
 ผลเชิงประจักษ์ของทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ร่วมกับการศึกษาอิทธิพลเชิง
 สาเหตุของภาวะผู้นำที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์ ผ่านความไว้วางใจในผู้นำ การดำเนินงานพัฒนามาตรวัด
 แบบบังคับเลือกเป็นการขยายผลศึกษาเพิ่มเติม จึงตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตาม
 หลักการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดพื้นฐาน เป็นการเตรียมเครื่องมือทางเลือกสำหรับการวิจัยภาวะ
 ผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธในอนาคต เนื่องจากการประเมินแบบบังคับเลือก เป็นวิธีการวัดที่ลด
 ข้อผิดพลาดหรืออคติของผู้ประเมิน ทำให้ได้ข้อมูลตรงความจริง (Brown & Maydeu-Olivares,
 2011, 2013, 2018; Maydeu-Olivares & Brown, 2010) ผู้วิจัยสามารถต่อยอดความรู้ โดยศึกษา
 เปรียบเทียบคุณภาพการวัดของมาตรแบบบังคับเลือกกับมาตรแบบประมาณค่า ซึ่งเป็นวิธีการ
 ประเมินผลที่นิยมใช้ในงานวิจัยทางจิตวิทยาได้

สรุปผลขั้นตอนพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCLS) ผู้วิจัยสร้างมาตรวัดประเมิน 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) มาตรวัดแบบประมาณค่า 2) มาตรวัดแบบบังคับเลือก

ลำดับต่อไป เป็นการรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

B. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำไทยและการทำงานของบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสำหรับใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงคู่เข้า

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสำหรับการตรวจวัดผลขั้นพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำ

ตอนที่ 1

ประกอบด้วย แบบสอบถาม 5 ชุด แบ่งเป็น

ชุดที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชุดที่ 2 – 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำและผลลัพธ์การดำเนินการ

ชุดที่ 1

ข้อมูลส่วนบุคคล

แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย คำถามข้อมูลคุณสมบัติทางประชากร (demographic data) ของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถาบันการเงินที่ทำงานในปัจจุบัน หน่วยงาน ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในสายงานที่ทำ ตั้งแต่เริ่มทำงาน อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

หมายเหตุ. เนื่องจากขั้นตอนการศึกษาจริง เป็นการวิจัยระยะยาวที่มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเดิม 2 ครั้ง ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการกรอกอักษรย่อแทนชื่อ-นามสกุล วันที่ เดือนเกิด เพิ่มเติมในแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบว่าเป็นข้อมูลของบุคคลคนเดียวกัน รวมถึงเป็นการป้องกันการสืบทอดที่สร้างขึ้นใหม่ ในกรณีที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยตั้งรหัสเอง

ตัวอย่างการกรอกข้อมูล

โปรดกรอกอักษรย่อชื่อ-นามสกุล กับ วันที่ เดือนเกิด โดยระบุตามรูปแบบ nsddmm ในช่องสี่เหลี่ยม

--	--	--	--	--	--

n: อักษรย่อชื่อตัวแรก s: อักษรย่อนามสกุลตัวแรก

dd: วันที่วันเกิดของท่าน mm: เดือนที่เกิดของท่าน

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม คือ นายกานต์ แสนดี เกิดวันที่ 15 มีนาคม ข้อมูลของนายกานต์จึงเป็น “กส1503”

ชุดที่ 2

มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCLS)

มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ บูรณาการจากหลักแนวคิดเชิงพุทธและตะวันตก มีข้อกระทงจำนวน 20 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 17 ข้อ ข้อกระทงทางลบ 3 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การส่งเสริม (Facilitating) จำนวน 5 ข้อ
2. การเอาใจใส่ (Considerate) จำนวน 4 ข้อ
3. การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (Designing reward and recognition to express appreciation) จำนวน 4 ข้อ
4. มิติความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) จำนวน 7 ข้อ

การประเมินแบบมาตรวัดประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ 1 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ เห็นด้วย และ 5 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในข้อกระทงทางบวก สำหรับข้อกระทงทางลบใช้เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากัน แต่เป็นในทิศตรงกันข้าม คือ 1 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 เท่ากับ เห็นด้วย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย และ 5 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง การรับรู้คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธเพิ่มมากขึ้น

*การประเมินแบบบังคับเลือก (forced-choice method) ผู้ประเมินจัดอันดับข้อความที่อธิบายถึงคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เกณฑ์การให้คะแนน 1 หมายถึง “ตรงกับความรู้สึกมากที่สุด” และ 5 หมายถึง “ตรงกับความรู้สึกน้อยที่สุด”

การแปลผล: จับคู่ข้อกระทงในแต่ละชุดข้อความ แปลผลคะแนนแบบสองฐาน (binary outcomes) ตามหลักการเปรียบเทียบเชิงคู่ (pairwise comparisons) ก่อนวิเคราะห์ผลด้วยโมเดลทฤษฎีการตอบสนองข้อสอบของ Thurstonian (Thurstonian IRT model)

*มาตรวัดแบบบังคับเลือก ดำเนินการพัฒนาและตรวจสอบข้อมูลเฉพาะค่าความเชื่อมั่น (reliability) เนื่องจากเป็นมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นทางเลือกทางการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต มิใช่เครื่องมือวัดที่เป็นเป้าหมายหลักของงานวิจัยครั้งนี้

รายงานผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ

- การประเมินแบบมาตรวัดประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert scale) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) รวมเท่ากับ .85
- การประเมินแบบบังคับเลือก (Forced choice) ค่าสัมประสิทธิ์จากสมการ KR-20 เท่ากับ .74 ($p \geq .70$) มีค่าความเที่ยงในระดับดี (Kline, 2011)

ชุดที่ 3

มาตรวัดความไว้วางใจ

ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust Measures) ของ McAllister (1995) มีข้อกระทงจำนวน 11 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 10 ข้อ ข้อกระทงทางลบ 1 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความไว้วางใจจากการรู้คิด (cognitive trust) จำนวน 6 ข้อ
2. ความไว้วางใจจากความรู้สึก (affective trust) จำนวน 5 ข้อ

มาตรต้นฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .91 และ .89 ตามลำดับ (McAllister, 1995)

ลักษณะของมาตรวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นมาตรประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert scale) 5 มีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ คือ 1 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ เห็นด้วย และ 5 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในข้อกระทงทางบวก สำหรับข้อกระทงทางลบใช้เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากัน แต่เป็นในทิศตรงกันข้าม คือ 1 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 เท่ากับ เห็นด้วย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย และ 5 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถาม คือ “ฉันกับหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่เน้นการแบ่งปัน ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และความคาดหวังกันอย่างอิสระ” และ “ถ้าผู้อื่นรู้จักตัวตนและภูมิหลังของ

หัวหน้าของฉันทมากขึ้น พวกเขาอาจยังรู้สึกกังวลและคอยตรวจสอบการทำงานของหัวหน้าอย่างใกล้ชิดมากขึ้น”

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ความไว้วางใจในผู้นำมากขึ้น

รายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดความไว้วางใจ

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (CITC) จากการแบ่งข้อกระทง 11 ข้อออกเป็นองค์ประกอบแต่ละด้าน กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน [$r(322) \approx .110$, $\alpha = .05$ (หนึ่งหาง)] ผลการวิเคราะห์ ข้อกระทงผ่านเกณฑ์ 10 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 10 “ผู้ร่วมงานของฉันทต้องมีปฏิสัมพันธ์/ทำงานร่วมกันกับหัวหน้าของฉันท เห็นว่าเขาน่าไว้วางใจ” จึงคัดทิ้ง รวมเหลือข้อกระทง 10 ข้อ

2. การหาค่าความเที่ยง (reliability) มาตรฐานวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวม เท่ากับ .84 อยู่ในระดับดีมาก ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบย่อย แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบด้านความไว้วางใจจากความรู้สึกรวม มีค่าเท่ากับ .77 ค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า .70 จัดอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับองค์ประกอบด้านความไว้วางใจจากการรู้จัก มีค่าเท่ากับ .56 ค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า .50 จัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง จึงถือว่าทั้งสององค์ประกอบผ่านเกณฑ์ (Hinton et al., 2004; Kline, 2005, 2011)

3. การตรวจสอบสถิติพื้นฐานด้วยตารางเมทริกซ์สหสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบ 2 ด้านของความไว้วางใจระหว่างบุคคล มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .93 แสดงถึงมาตรวัดอาจมีปัญหาการทับซ้อนขององค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อน (Variance Inflation Factor: VIF) ค่าดังกล่าวไม่ควรสูงเกิน 10 (Kline, 2005, 2011) องค์ประกอบความไว้วางใจจากความรู้สึกและการรู้จัก มีค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 7.27 ถือว่าผ่านเกณฑ์

4. การตรวจสอบสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบ ด้วยค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity) พบว่า ค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-โอลกินมีค่าเท่ากับ .500 และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์มีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 637.680 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ตัวแปรความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

5. ตรวจสอบความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โมเดลความไว้วางใจระหว่างบุคคลแบบ 2 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2(21, n = 324) = 41.466, \chi^2/df = 1.975, p = .005, CFI = .980, TLI = .957, RMSEA = .060, SRMR = .045$) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ด้านความไว้วางใจจากความรู้สึกเท่ากับ .97 ด้านความไว้วางใจจากการรู้คิดเท่ากับ .96 ตามลำดับ โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลแบบ 1 องค์ประกอบ ($\chi^2(26, n = 324) = 65.062, \chi^2/df = 2.502, p = .000, CFI = .962, TLI = .934, RMSEA = .074, SRMR = .058$) ซึ่ง มีค่าน้ำหนักข้อกระทงอยู่ระหว่าง .11 ถึง .87 ผลการเปรียบเทียบโมเดลดังแสดงในตาราง 5 ด้านล่าง

ตารางที่ 11

การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของมาตรวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล ($n = 324$)

	χ^2	df	χ^2/df	p	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
โมเดล 1 องค์ประกอบ	65.062	26	2.502	.000	.962	.934	.074	.058
โมเดล 2 องค์ประกอบ	41.466	21	1.879	.005	.970	.945	.066	.042
ค่าไค-สแควร์สอดแทรก	23.596*	5						

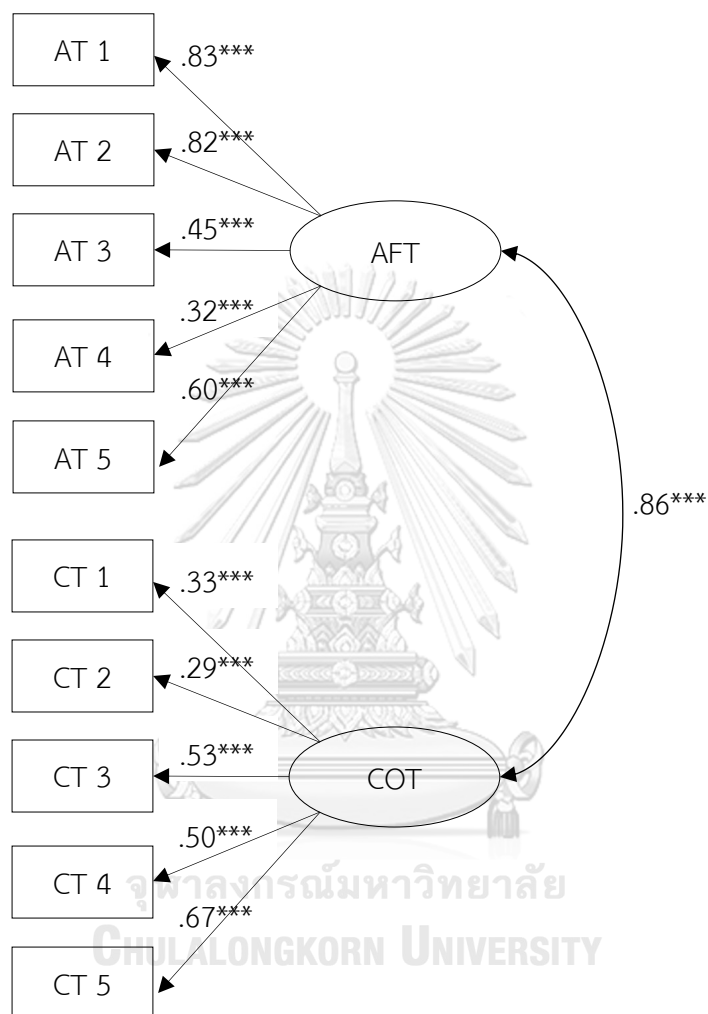
* $p < .05$.

จากตารางที่ 5 โมเดลแบบ 2 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงกว่าโมเดลแบบ 1 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงใช้มาตรวัดแบบแบ่งองค์ประกอบเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบรวมของมิติความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) เท่ากับ .97 ขณะที่มิติความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) เท่ากับ .96

ค่าน้ำหนักข้อกระทงแต่ละองค์ประกอบแสดงในภาพที่ 11

ภาพที่ 11

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล



ชุดที่ 4

มาตรวัดความผูกพัน

ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความผูกพัน (Klein et al., Unidimensional, Target-free measure: KUT) ฉบับภาษาไทยของกิมพร ลีสmith (2558) ที่แปลและดัดแปลงมาจากมาตรวัดต้นฉบับของ Klein และคณะ (2014) เป็นมาตรวัดแบบมิติเดียว มีข้อกระทางทางบวกจำนวน 4 ข้อ

เนื่องจากมาตรสามารถวัดความผูกพันได้หลายเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษา 2 เป้าหมายที่สำคัญ ได้แก่

1. หัวหน้างาน ในที่นี้หมายถึง พนักงานของสถาบันการเงินระดับหัวหน้างาน
 2. องค์กร ในที่นี้หมายถึง สถาบันการเงิน ที่พนักงานทำงานประจำอยู่ในปัจจุบัน
- มาตรฐานฉบับภาษาอังกฤษ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคแต่ละข้อกระทงระหว่าง .86 ถึง .98 (Klein et al., 2014)

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตราภาษาไทยที่เคยพบการรายงาน คือ ด้านความผูกพันกับหัวหน้างานมีค่าระหว่าง .78 ถึง .93 และความผูกพันกับองค์กรมีค่าระหว่าง .86 ถึง .88 ตามลำดับ (กิมาพร ลีสmith, 2558)

ลักษณะของมาตรวัดความผูกพันเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ 1 เท่ากับ ไม่เลย, 2 เท่ากับ มีบ้าง, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ ค่อนข้างมาก และ 5 เท่ากับ เป็นอย่างมาก ตัวอย่างข้อคำถาม คือ “คุณมีความผูกพันต่อหัวหน้าของคุณมากน้อยแค่ไหน” และ “คุณอุทิศตนเพื่อองค์กรแห่งนี้แค่ไหน”

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กรมากขึ้น

รายงานผลการทดสอบมาตรวัดความผูกพัน

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (CITC) จากข้อกระทง 4 ข้อ 2 เป้าหมาย กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน [$r(322) \approx .110$, $\alpha = .05$ (หนึ่งทาง)] ผลการวิเคราะห์ ข้อกระทงทุกข้อผ่านเกณฑ์
2. การหาค่าความเที่ยง (reliability) พบว่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดความผูกพันกับหัวหน้างาน เท่ากับ .55 เป็นความเที่ยงระดับปานกลาง (moderate reliability) มีค่าระหว่าง .50 ถึง .70 (Hinton et al., 2004) สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป แต่เพื่อลดความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากเครื่องมือ ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามที่ 1 “คุณมีความผูกพันต่อหัวหน้าของคุณมากน้อยแค่ไหน” ทิ้ง ตามผลการวิเคราะห์ของโปรแกรมเอสพีเอสเอส (SPSS) ส่งผลให้ข้อคำถามของมาตรวัดความผูกพันกับหัวหน้างานเหลือ 3 ข้อ ค่าความเที่ยงภายในเพิ่มขึ้น เท่ากับ .73 ขณะที่ความผูกพันกับองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .89 จัดอยู่ในระดับดี (Kline, 2005, 2011)
3. การตรวจสอบสถิติพื้นฐานด้วยตารางเมทริกซ์สหสัมพันธ์ พบว่า ข้อกระทง 3 ข้อของความผูกพันกับหัวหน้างาน มีค่าสหสัมพันธ์กันระหว่าง .41 ถึง .51 ขณะที่ข้อกระทง 4 ข้อของความผูกพันกับองค์กรมีค่าสหสัมพันธ์กันระหว่าง .55 ถึง .80
4. การตรวจสอบสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบ ด้วยค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-โอลกิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity)

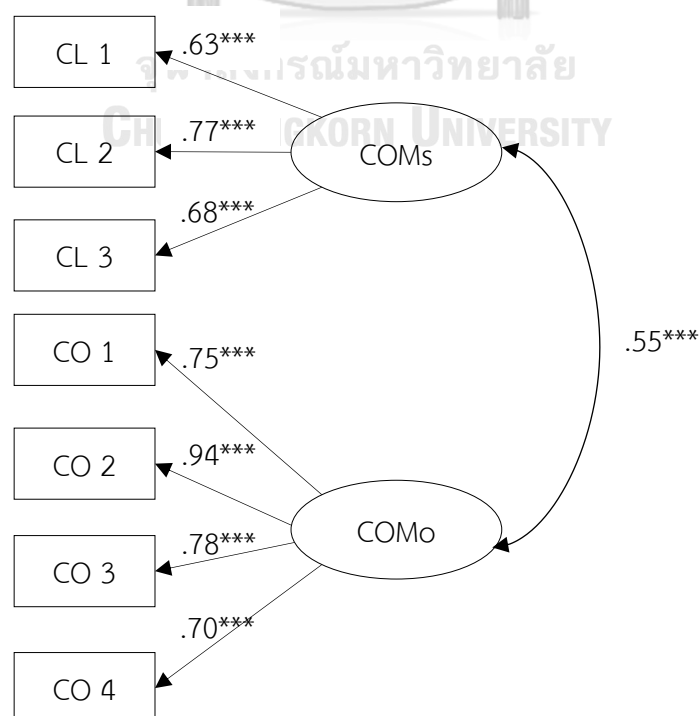
- 4.1 ค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-โอลกินของความผูกพันกับหัวหน้างาน มีค่าเท่ากับ .67 ขณะที่ค่าดังกล่าวของความผูกพันกับองค์กร มีค่าเท่ากับ .76
- 4.2 ค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ พบว่า ความผูกพันกับหัวหน้างานมีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 203.261 และความผูกพันกับองค์กรมีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 809.625 โดยทั้งสองค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการตรวจสอบสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบ บ่งชี้ว่า ตัวแปรความผูกพันกับหัวหน้างาน และความผูกพันกับองค์กรมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ขั้นต่อไป

5. ตรวจสอบความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) จากการวิเคราะห์ พบว่า โมเดลความผูกพันกับหัวหน้างานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2(1, n = 324) = 1.502, \chi^2/df = 1.502, p = .220, CFI = .998, TLI = .993, RMSEA = .039, SRMR = .040$) มีค่าน้ำหนักข้อกระทงระหว่าง .63 ถึง .77 สำหรับโมเดลความผูกพันกับองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีเช่นกัน ($\chi^2(2, n = 324) = 6.634, \chi^2/df = 3.317, p = .036, CFI = .994, TLI = .983, RMSEA = .085, SRMR = .021$) โดยมีค่าน้ำหนักข้อกระทงอยู่ระหว่าง .70 ถึง .94

ภาพที่ 12

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กร



ชุดที่ 5

มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในงาน (Work Creativity Scale) ฉบับภาษาไทยของ ญัฐวุฒิ จารุณานันท์ (2560) ที่แปลมาจากมาตรวัดต้นฉบับของ Zhou และ George (2001) ซึ่งทำการดัดแปลงแบบสอบถามจากต้นฉบับเดิม โดยเปลี่ยนการประเมินผลจากหัวหน้า เป็นวิธีการให้พนักงานจากสถาบันการเงินเป็นผู้ประเมินตนเอง มีข้อกระทงจำนวน 13 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวกทั้งหมด

มาตรต้นฉบับภาษาอังกฤษมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคโดยรวมเท่ากับ .96 (Zhou & George, 2001) สำหรับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมของมาตรภาษาไทยมีค่าเท่ากับ .95 (ญัฐวุฒิ จารุณานันท์, 2560)

ลักษณะของมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในงานเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ 1 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ เห็นด้วย และ 5 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถาม คือ “ฉันเสนอแนะวิธีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพในการทำงาน” และ “ฉันมักมีความคิดที่ใหม่และมุ่งเน้นนวัตกรรม”

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง พฤติกรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์มากขึ้น

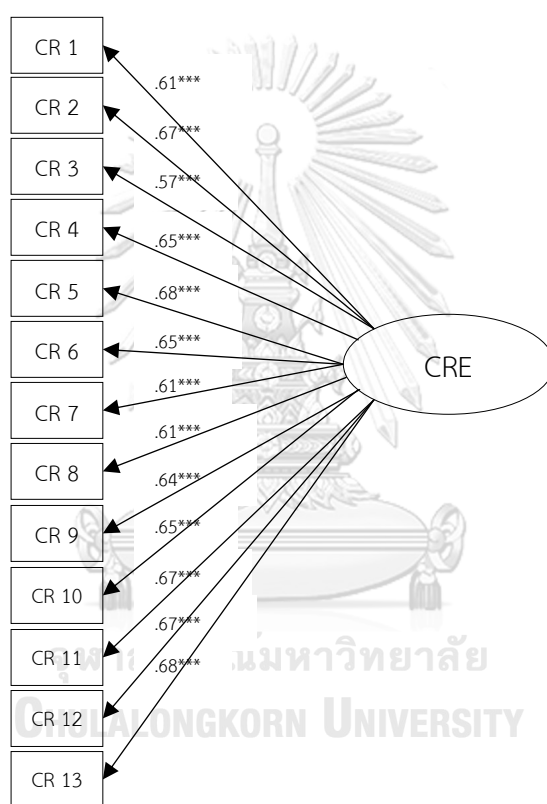
รายงานผลการทดสอบมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (CITC) จากข้อกระทง 13 ข้อ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน [$r(322) \approx .110$, $\alpha = .05$ (หนึ่งหาง)] ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงทุกข้อผ่านเกณฑ์
2. การหาค่าความเที่ยง (reliability) พบว่า มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .91
3. การตรวจสอบสถิติพื้นฐานด้วยตารางเมทริกซ์สหสัมพันธ์ พบว่า ข้อกระทง 13 ข้อของความคิดสร้างสรรค์ในงาน มีค่าสหสัมพันธ์กันระหว่าง .22 ถึง .72
4. การตรวจสอบสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบ ด้วยค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-โอลคิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity) พบว่า ค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-โอลคินของความคิดสร้างสรรค์ในงานมีค่าเท่ากับ .86 และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ พบว่า มีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 2222.616 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ในงานมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

5. ตรวจสอบความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) จากการวิเคราะห์ พบว่า โมเดลความสร้างสรรค์ในงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2(53, n = 324) = 81.791, \chi^2/df = 1.543, p = .007, CFI = .987, TLI = .981, RMSEA = .041, SRMR = .027$) มีค่าน้ำหนักข้อกระทงระหว่าง .57 ถึง .68

ภาพที่ 13

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดความสร้างสรรค์ในงาน



ตอนที่ 2

แบบสอบถามชุดที่ 6 ถึง 8 เป็นมาตรวัดสำหรับใช้ตรวจสอบความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) ระหว่างมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่พัฒนาขึ้น (BCLS) กับมาตรวัดอื่น ๆ ได้แก่ มาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก มาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป มาตรวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยมาตรทั้งหมดใช้วัดตัวแปรศึกษาเดียวกันในชั้นพัฒนามาตรวัด คือ ผลลัพธ์ของรูปแบบผู้นำที่มีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ในตอนที 2 รายงานผลชุดแบบสอบถามด้วย 1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (CITC) และ 2) ค่าความเที่ยงจากสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ชุดที่ 6

มาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก

ผู้วิจัยใช้มาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (LMX-MDM) ฉบับภาษาไทยของ Jarunratanakul (2013) ซึ่งแปลมาจากมาตรวัดตามแนวคิดของ Liden และ Maslyn (1998) โดยมาตรดังกล่าว มีข้อกระทงทั้งหมดจำนวน 12 ข้อ เป็นข้อทางบวกทั้งหมด แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- | | |
|--|-------------|
| 1. ความชอบพอ (affect) | จำนวน 3 ข้อ |
| 2. ความซื่อสัตย์ (loyalty) | จำนวน 3 ข้อ |
| 3. ความเสียสละ (contribution) | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. ความเคารพในความเชี่ยวชาญ (professional respect) | จำนวน 3 ข้อ |

ผู้พัฒนามาตรต้นฉบับภาษาอังกฤษ ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์การ พบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคขององค์ประกอบด้านความชอบพอ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านการเสียสละ และ ด้านความเคารพในความเชี่ยวชาญ เท่ากับ .90, .74, .57 และ .89 ตามลำดับ (Liden & Maslyn) สำหรับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมของมาตรฉบับแปลไทย มีค่าระหว่าง .82 ถึง .93 (Jarunratanakul, 2013)

ลักษณะของมาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิกเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ 1 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ เห็นด้วย และ 5 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถาม คือ “ฉันชอบหัวหน้าของฉัน” และ “หัวหน้าของฉันเป็นคนที่ใคร ๆ ก็อยากจะเป็นเพื่อนด้วย”

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานจากสถาบันการเงินเพิ่มมากขึ้น

รายงานผลการทดสอบมาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (CITC) จากการแบ่งข้อกระทง 12 ข้อ ออกเป็นองค์ประกอบแต่ละด้าน มากำหนดระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน [$r(322) \approx .110$, $\alpha = .05$ (หนึ่งทาง)] ผลการวิเคราะห์ ข้อกระทงทุกข้อผ่านเกณฑ์

2. การหาค่าความเที่ยง (reliability) พบว่า มาตรฐานการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิกมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ .75 โดยแบ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบย่อย ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบด้านความชอบพอ มีค่าเท่ากับ .80 ด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเท่ากับ .70 ขณะที่ด้านการเสียสละ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .50 ด้านความเคารพในความเชี่ยวชาญ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .75

ชุดที่ 7

มาตรฐานภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป

ผู้วิจัยใช้มาตรฐานภาวะผู้นำหลายองค์ประกอบแบบสั้น (Multifactor Leadership Questionnaire short form, 6S: MLQ-6S) ของ Bass และ Avolio (1992) ซึ่งมีข้อกระทงจำนวน 12 ข้อ เป็นข้อทางบวกทั้งหมด แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- | | |
|---|-------------|
| 1. การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (idealized influence) | จำนวน 3 ข้อ |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) | จำนวน 3 ข้อ |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. การติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (individualized consideration) | จำนวน 3 ข้อ |
- มาตรฐานฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมของครอนบาคระหว่าง .70 ถึง .83 (Avolio &

Bass, 2004)

ลักษณะของมาตรฐานภาวะผู้นำหลายองค์ประกอบแบบสั้นเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ 1 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ เห็นด้วย และ 5 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถาม คือ “หัวหน้าของฉันทำให้ผู้อื่นรู้สึกดีที่อยู่ใกล้” และ “หัวหน้าของฉันให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวกับคนอื่นที่ดูเหมือนไม่ได้รับการยอมรับ”

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ผู้นำแสดงพฤติกรรมของผู้นำแบบนักปฏิรูปมากขึ้น

รายงานผลการทดสอบมาตรฐานภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรฐานวัด (CITC) จากการแบ่งข้อกระทง 12 ข้อ ออกเป็นองค์ประกอบแต่ละด้าน มากำหนดระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน $[r(322) \approx .110, \alpha = .05$ (หนึ่งทาง)] ผลการวิเคราะห์ ข้อกระทงทุกข้อผ่านเกณฑ์

2. การหาค่าความเที่ยง (reliability) พบว่า มาตรฐานภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ .87 โดยแบ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบย่อยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .58 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .70 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .58 ด้านการติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .58 ตามลำดับ

ชุดที่ 8

มาตรฐานภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4

ผู้วิจัยใช้มาตรฐานภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของ พระมนัส อคฺคฺรมโ (2554) โดยดัดแปลงสรรพนามเรียกผู้บริหารเป็นผู้นำ เพื่อให้เหมาะสมกับการศึกษา มาตรฐานต้นฉบับมีข้อกระทงจำนวน 40 ข้อ เป็นข้อทางบวกทั้งหมด แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- | | |
|----------------|--------------|
| 1. ด้านเมตตา | จำนวน 10 ข้อ |
| 2. ด้านกรุณา | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. ด้านมุทิตา | จำนวน 10 ข้อ |
| 4. ด้านอุเบกขา | จำนวน 10 ข้อ |

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคโดยรวมของมาตรฐานฉบับเท่ากับ .79 (พระมนัส อคฺคฺรมโ, 2554) ตัวอย่างข้อคำถาม คือ “ผู้นำปรารถนาให้ทุกคนมีความสามัคคีกัน” และ “ผู้นำร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น”

ลักษณะของมาตรฐานภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ 1 เท่ากับ น้อยที่สุด, 2 เท่ากับ น้อย, 3 เท่ากับ ปานกลาง, 4 เท่ากับ มาก และ 5 เท่ากับ มากที่สุด

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง การกระทำพฤติกรรมผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่มากขึ้น

รายงานผลการทดสอบมาตรฐานภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรฐาน (CITC) จากการแบ่งข้อกระทง 40 ข้อ ออกเป็นองค์ประกอบแต่ละด้าน มากำหนดระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน [$r(322) \approx .110$, $\alpha = .05$ (หนึ่งหาง)] ผลการวิเคราะห์ ข้อกระทงผ่านเกณฑ์ 39 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ (ข้อที่ 1) จึงทำการคัดข้อที่มีปัญหาทิ้ง ส่งผลให้องค์ประกอบด้านเมตตาเหลือข้อกระทงจำนวน 9 ข้อ ขณะที่องค์ประกอบด้านอื่น ๆ มีจำนวนข้อกระทงคงเดิม

2. การหาค่าความเที่ยง (reliability) พบว่า มาตรฐานภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ .93 โดยแบ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบย่อยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านเมตตา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .86 ด้านกรุณา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .74 ด้านมุทิตา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .84 ด้านอุเบกขา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .70 ตามลำดับ

ตอนที่ 3

แบบสอบถามชุดที่ 9 ใช้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจำแนกคำตอบแท้จริงออกจากคำตอบตามความปรารถนาของสังคม เนื่องจากโมเดลภาวะผู้นำแบบใหม่ มีคุณลักษณะเชิงคุณธรรมซึ่งเป็นประเด็นละเอียดอ่อนทางสังคม (Ganster et al., 1983; Moorman & Podsakoff, 1992)

ในตอนี่ 3 รายงานผลชุดแบบสอบถามด้วย 1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรฐาน (CITC) 2) ค่าความเที่ยง จากวิธีของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน สูตร 20 หรือ สมการ KR-20

ชุดที่ 9

มาตรฐานความน่าเชื่อถือของคำตอบ

ผู้วิจัยใช้มาตรฐานความน่าพึงปรารถนาทางสังคม (Social Desirability Scale) ภาษาไทย ฉบับย่อของ นฤมล อินทมณี (2562) ซึ่งแปลมาจากมาตรฐานของ Crowne และ Marlowe (1960) มีข้อกระทงจำนวน 15 ข้อ

มาตรฐานฉบับภาษาอังกฤษมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาครวมเท่ากับ .76 (Reynolds, 1982) ขณะที่มาตรฐานภาษาไทย มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ .65 (นฤมล อินทมณี, 2562)

ลักษณะของมาตรฐานเป็นข้อความบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมทั่วไป ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่าใกล้เคียงกับตนเองมากเพียงใด มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ “ใช่” และ “ไม่ใช่” ตัวอย่าง

ข้อความ ได้แก่ “ฉันไม่เคยลังเลที่จะไปช่วยคนที่กำลังมีปัญหา แม้ฉันกำลังทำงานของฉันอยู่ก็ตาม” และ “บางครั้งฉันก็ชอบบ่นินทา”

การแปลผล: คะแนนที่เพิ่มขึ้น หมายถึง การทำตามความปรารถนาของสังคมมากขึ้น บุคคลที่มีคะแนนตั้งแต่ 13 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็มทั้งหมด 15 คะแนน (percentile ≥ 86.67) มีแนวโน้มทำตามความต้องการของสังคมในระดับสูง การตอบข้อความอาจไม่ตรงความจริง จึงคัดออก จากกลุ่มตัวอย่าง

รายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดความน่าพึงปรารถนาทางสังคม

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (CITC) จากการแบ่งข้อกระทง 15 ข้อ มากำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน [$r(322) \approx .110$, $\alpha = .05$ (หนึ่งทาง)] ผลการวิเคราะห์ ข้อกระทงผ่านเกณฑ์ 14 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ (ข้อที่ 15)

2. การหาค่าความเที่ยง (reliability) มาตรฐานวัดความน่าพึงปรารถนาทางสังคม (Social Desirability Scale) ของ Crowne และ Marlowe (1960) มีคำตอบให้เลือกเพียง 2 อย่าง (dichotomous items) คือ “ใช่” และ “ไม่ใช่” การหาค่าความเที่ยงภายในจึงใช้สมการ KR-20 พบค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .74 หากคัดข้อกระทงที่มีปัญหาออก ค่าความเที่ยงเพิ่มขึ้นเป็น .77 ทั้งสองกรณี มีค่าความเที่ยงมากกว่า .70 ซึ่งอยู่ในระดับดี (Kline, 2005, 2011) แสดงว่า ผลการประเมินจากมาตรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ

พิจารณาจากค่าความเที่ยงภายใน มาตรวัดความน่าพึงปรารถนาทางสังคมมีความน่าเชื่อถือ อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีข้อกระทงที่ต่ำกว่าเกณฑ์เพียง 1 ข้อ อีกทั้งมาตรวัดถูกใช้เพื่อคัดกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีความเหมาะสมออกในเบื้องต้นเท่านั้น ผู้วิจัยจึงคงจำนวนข้อกระทงทั้งหมดไว้เช่นเดิมในการศึกษาขั้นพัฒนาและตรวจสอบมาตรวัด

บทที่ 3

การศึกษาที่ 2

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบการศึกษาระยะยาว (longitudinal study) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธกับความผูกพันและความสร้างสรรค์ในงาน โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน โมเดลการวิจัยเป็นลักษณะตัวแบบการถดถอยในตัว (autoregressive model) ซึ่งเป็นวิธีการวัดซ้ำเพื่อหาลำดับของความเป็นสาเหตุที่แท้จริงแบบ 2 ช่วงเวลา (2 waves) (Bollen & Curran, 2004)

งานวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจส่วนมากนิยามตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและผลการปฏิบัติงาน (Colquitt et al., 2007) ขณะที่การศึกษาปัจจุบันดำเนินการวิจัยระยะยาวเนื่องจากการศึกษาความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ไม่พบผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมองค์การแบบทันทีทันใด (George & Jones, 2000) แม้ความไว้วางใจสามารถเกิดขึ้นฉับพลันจากการรับรู้ของบุคคล ทว่าความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมต้องอาศัยช่วงระยะเวลาหนึ่ง จึงเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (Crisp & Jarvenpaa, 2013)

ทั้งนี้ ระยะเวลาของงานวิจัยระยะยาวไม่มีกฎเกณฑ์กำหนดตายตัว การเลือกช่วงเวลาศึกษาและจุดเวลาการเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานวิจัยร่วมกับเหตุผลเชิงปฏิบัติ (practical reason) เป็นสำคัญ โดยเฉพาะงานวิจัยในกลุ่มองค์การ เหตุผลด้านองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดช่วงระยะเวลาการศึกษามากกว่าเหตุผลเชิงทฤษฎี (Zapf et al., 1996) โดยจากผลการศึกษาความไว้วางใจแบบระยะยาวที่ผ่านมา พบการกำหนดจุดเวลาสำหรับเก็บข้อมูลอยู่ระหว่าง 2 ถึง 4 ครั้ง ในเวลาตั้งแต่ 1 สัปดาห์ ไปจนถึง 6 เดือน (Colquitt et al., 2007; Jarvenpaa et al., 1998; Serva et al., 2005; Shamir & Lapidot, 2003; Webber, 2008; Wilson et al., 2006) อ้างอิงจากงานวิจัยในอดีต ผู้วิจัยจึงเว้นระยะห่างในการเก็บข้อมูล 2 ครั้งเป็นเวลา 1 เดือน อันเป็นช่วงเวลาที่เหมาะต่อการพบความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานชัดเจน

สำหรับแก่นการวิจัยปัจจุบัน มีคุณค่าทางวิชาการด้านการศึกษาความไว้วางใจแบบระยะยาวจากการสำรวจความเป็นเหตุและผลของตัวแปรวิจัย (Bollen & Curran, 2004)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรต่อไปนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติ

N	หมายถึง	จำนวนของผู้เข้าร่วมการวิจัย
M	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
MIN	หมายถึง	ค่าต่ำสุด
MAX	หมายถึง	ค่าสูงสุด
CV	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การกระจาย
SK	หมายถึง	ค่าความเบ้
KU	หมายถึง	ค่าความโด่ง
VIF	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ปัจจัยการเฟ้อของความคลาดเคลื่อน
MD	หมายถึง	วิธีการวิเคราะห์ระยะทางแบบมหาลาโนบิส (Mahalanobis Distance)
df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
χ^2	หมายถึง	สถิติไค-สแควร์ (Chi-squared)
χ^2/df	หมายถึง	ดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย
r	หมายถึง	ค่าความสัมพันธ์
β	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
z	หมายถึง	คะแนนมาตรฐานของชุดข้อมูล (z-score)
t	หมายถึง	สถิติที
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
TLI	หมายถึง	ดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker-Lewis Index)
$RMSEA$	หมายถึง	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root

		Mean Square Error of Approximation)
SRMR	หมายถึง	ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
ตัวแปรสังเกตได้		
FA	หมายถึง	การส่งเสริม (facilitating)
CO	หมายถึง	การเอาใจใส่ (considerate)
DR	หมายถึง	การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (designing reward and recognition to express appreciation)
IN	หมายถึง	ความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity)
AFT	หมายถึง	ความไว้วางใจจากความรู้สึก (affective trust)
COT	หมายถึง	ความไว้วางใจจากการรู้คิด (cognitive trust)
CS	หมายถึง	ความผูกพันกับหัวหน้างาน (commitment to supervisor)
CO	หมายถึง	ความผูกพันกับองค์กร (commitment to organization)
CRT	หมายถึง	ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)
ตัวแปรแฝง		
BCL	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตามพุทธ (Buddhist compassionate leadership)
TRU	หมายถึง	ความไว้วางใจในผู้นำ (trust in leader)
COM	หมายถึง	ความผูกพัน (commitment)
CRE	หมายถึง	ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)
ตัวแปรควบคุม		
AGE	หมายถึง	อายุ
EDU	หมายถึง	ระดับการศึกษา
JOB	หมายถึง	อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน
WORK	หมายถึง	อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน
WES	หมายถึง	ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างขั้นตอนทดสอบสมมติฐานการวิจัย จำนวน 500 คน

การศึกษาภาคตัดขวาง

เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัย เป็นพนักงานคนไทย เพศชายและหญิง จากสถาบันการเงินในประเทศไทย อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือนตั้งแต่เริ่มทำงาน

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (2558) สถาบันการเงินเป็นสื่อกลางด้านเงินทุน การแลกเปลี่ยน การจัดการทรัพยากร ซึ่งมีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจสังคม ระบบโครงสร้างของสถาบันการเงินทุกแห่งต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงอนุมานได้ว่าลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเหมือนกับลักษณะของประชากรในการวิจัย

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ คำนวณด้วยค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ตามแนวคิดของ MacCallum, Browne และ Sugawara (1996) ได้จำนวนเท่ากับ 448 คน เพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย ผู้วิจัยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างสำรองอีกร้อยละ 10 ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 500 ชุด

การเก็บข้อมูล ใช้วิธีการเลือกตามสะดวก (convenience sampling) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่และต้องเก็บข้อมูลซ้ำมากกว่า 1 ครั้ง จากนั้นตรวจสอบข้อมูลด้วยค่าสถิติ

การตรวจสอบความเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จ ใช้วิธีการวิเคราะห์แผนภูมิการกระจายของค่าความคลาดเคลื่อน (residual plot) หากไม่พบรูปแบบผิดปกติในแผนภูมิ แสดงว่าข้อมูลกระจายตัวแบบสุ่ม (randomness) เหมาะสมในการวิเคราะห์ขั้นต่อไป ซึ่งการวิจัยนี้มีโอกาสพบปัญหาข้อมูลไม่กระจายตัวแบบสุ่ม จากการเก็บข้อมูลตามสะดวก จึงใช้หลักการทางสถิติตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

- ตรวจสอบข้อมูลที่ผิดปกติ เช่น ค่าสุดโต่ง ก่อนทำการทดสอบใหม่อีกครั้ง
- ทดสอบการแจกแจงข้อมูลจากค่าสัมบูรณ์ (absolute value) ของความเบ้ (skewness) และความโด่ง (kurtosis) ตามเกณฑ์ของ Kline (2005) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มีความอ่อนไหวต่อการทดสอบค่าความผิดปกติสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ข้อมูลที่ค่าสัมบูรณ์ของความเบ้น้อยกว่า 3 ความโด่งน้อยกว่า 10 ถือว่ามีการแจกแจงแบบปกติ (normal distribution)
- กรณีที่ข้อมูลมีความผิดปกติมาก ผู้วิจัยพิจารณาใช้ค่ามัธยฐาน (median) แทนค่าเฉลี่ย (mean) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การเก็บข้อมูลการวิจัยภาคตัดขวาง แบ่งเป็น 2 ครั้ง โดยการกระจายแบบสอบถามครั้งที่ 1 จำนวน 500 ชุด ไปยังกลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยในสถาบันการเงินที่ขออนุญาต ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถาม

กลับคืนมา 494 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.80 มากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้ 448 ชุด จึงนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลโมเดลการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 (cross-sectional study-1)

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 ผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกับการเก็บข้อมูลครั้งแรก 500 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 469 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.80 นำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลโมเดลการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 (cross-sectional study-2)

การศึกษาระยะยาว

ผู้เข้าร่วมการวิจัย เป็นพนักงานจากสถาบันการเงินที่ตอบแบบสอบถามครบ 2 ครั้ง มีกลุ่มตัวอย่างผ่านเกณฑ์จำนวน 469 คน คิดเป็นร้อยละ 93.80 ข้อมูลถูกนำไปทดสอบโมเดลการศึกษาระยะยาว (longitudinal study)

วิธีดำเนินการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระดับการศึกษา ได้แก่ การศึกษาภาคตัดขวางและการศึกษาระยะยาว มีรายละเอียดแต่ละการศึกษาดังนี้

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง (cross-sectional research)

กลุ่มตัวอย่างและการเก็บข้อมูล

พนักงานคนไทย เพศชายและหญิง จากกลุ่มสถาบันการเงินในประเทศไทย อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ตั้งแต่เริ่มทำงาน จำนวน 500 คน

การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามกระดาษร่วมกับแบบสอบถามออนไลน์ ผู้วิจัยเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างโดยติดต่อผู้ประสานงานในสาขาของสถาบันการเงินแห่งต่าง ๆ ทางโทรศัพท์ เครือข่ายสังคมออนไลน์* เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล พร้อมชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การศึกษา การรักษาความลับของผู้เข้าร่วมการวิจัย เมื่อได้รับอนุญาต ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปที่ตัวแทนองค์การตามประเภทของแบบสอบถามที่ผู้ประสานงานต้องการ โดยมีวิธีการดำเนินงานดังนี้

▪ แบบสอบถามกระดาษ

ผู้วิจัยฝากซองเอกสารที่บ่งชี้แบบสอบถามให้ผู้ประสานงานนำไปกระจายต่อยังผู้เข้าร่วมการวิจัย ชุดเอกสารประกอบด้วย แบบสอบถาม เอกสารชี้แจงรายละเอียดการวิจัย การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง หลังจากตอบคำถามเสร็จสิ้น ชุดแบบสอบถามถูกส่งคืนมาในซองเอกสารปิด

ผืนึกแน่นอนหา ผู้วิจัยกรอกชื่อย่อของหน่วยงานหรือสถาบันการเงินที่เก็บข้อมูลเป็นรหัสเฉพาะที่มีเพียงผู้วิจัยที่เข้าใจ เพื่อความสะดวกในการจัดการข้อมูลครั้งต่อไป

▪ แบบสอบถามออนไลน์

ผู้วิจัยส่งลิงก์แบบสอบถามไปยังผู้ประสานงานผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ พร้อมแนบข้อความชี้แจงเป้าหมาย ขั้นตอนวิจัย การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง สำหรับให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยอ่านก่อนทำแบบสอบถาม หลังจากกดส่งลิงก์คำตอบ ข้อมูลทั้งหมดถูกส่งมาที่ผู้วิจัยทันที ไม่มีการเผยแพร่ต่อสาธารณชน

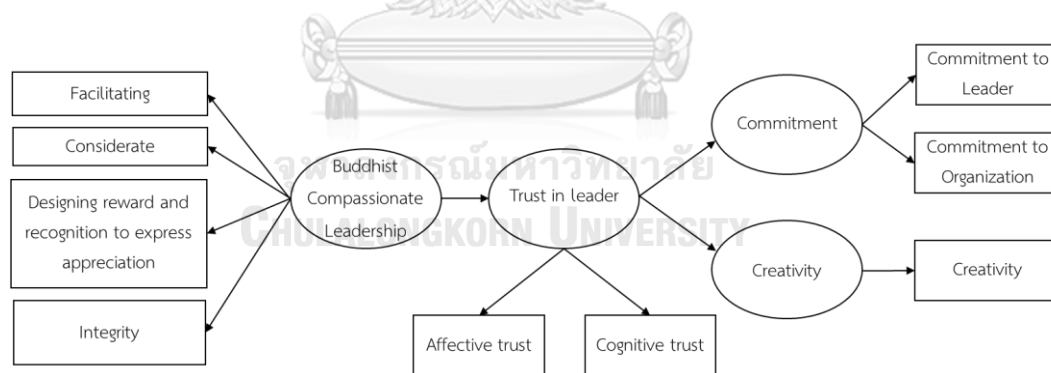
การตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างเป็นไปด้วยความสมัครใจ ผลการศึกษานำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวม ไม่มีการระบุตัวตนบุคคล หน่วยงาน สถานที่ทำงานที่สังกัด

*ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 (COVID - 19) จึงหลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

กรอบแนวคิดการศึกษาที่ 2 การศึกษาภาคตัดขวาง

ภาพที่ 14

โมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรศึกษาภาคตัดขวาง



หมายเหตุ. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (CFA) พบภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ แบบ 4 องค์ประกอบลำดับ 1 (first order) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงที่สุด ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวิจัยให้เหมาะสมกับการศึกษา (รายละเอียดการวิเคราะห์องค์ประกอบอธิบายในบทที่ 2)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาภาคตัดขวาง แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1: การเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ไม่พบปัญหาการเว้นว่าง หรือมีข้อมูลขาดหาย (missing data) มากเกินไป จึงตรวจสอบชุดข้อมูลที่มีลักษณะตอบรูปแบบเดียวกันทั้งฉบับเพื่อคัดทิ้ง การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 มีแบบสอบถามไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 58 ชุด ขณะที่การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 มีจำนวน 30 ชุด ผู้วิจัยคัดแบบสอบถามที่มีปัญหาดังกล่าวออก จากนั้นทดสอบการกระจายแบบปกติ (normality distribution) ข้อมูลสุดโต่งแบบหลายตัวแปร (multivariate outlier) เพื่อคัดข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของข้อมูล โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) รวมถึงการวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเอสพีเอสเอส (SPSS)

ตอนที่ 3: การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติแบบการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) เพื่อทดสอบโมเดลการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยแบบระยะยาว (longitudinal research)

สาระสำคัญที่นำเสนอในการศึกษาขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของโมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรุณาเชิงพุทธ ที่มีผลต่อความผูกพันและความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

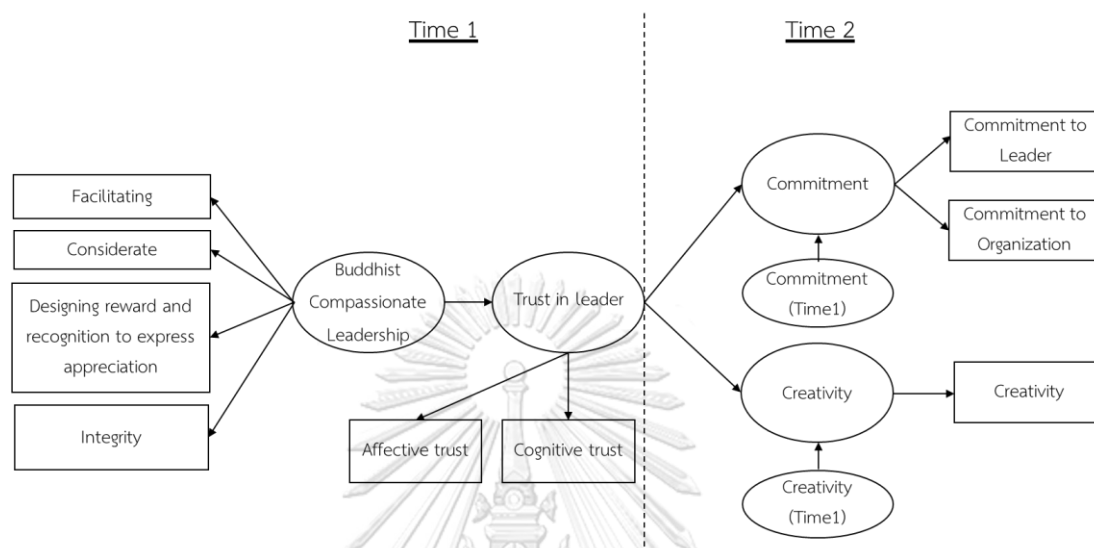
กลุ่มตัวอย่างและการเก็บข้อมูล

ระยะเวลา 1 เดือนหลังจากการตอบแบบสอบถามชุดแรก พนักงานจากสถาบันการเงิน ประเมินแบบสอบถามชุดที่สอง (Time-2) รวมทั้งหมด 2 ครั้ง ซึ่งเป็นความถี่ที่เพียงพอต่อการตรวจสอบโมเดลการวิจัย (Colquitt et al., 2011) และเป็นระยะเวลาเหมาะสมในการสำรวจอิทธิพลระยะยาวของภาวะผู้นำที่มีต่อผลลัพธ์เชิงเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Serva et al., 2005; Wilson et al., 2006)

กรอบแนวคิดการศึกษาที่ 2 การศึกษาระยะยาว

ภาพที่ 15

โมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรศึกษาระยะยาว



การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

ตอนที่ 1: การเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล แบบสอบถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ตอบรูปแบบเดียวกัน ทั้งฉบับ จำนวน 60 ชุดถูกคัดออก

ตอนที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของข้อมูล จากนั้นวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นในโปรแกรมสำเร็จรูปเอสพีเอสเอส (SPSS)

ตอนที่ 3: การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในโปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) ชุดข้อมูลที่วิเคราะห์ผล ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ ใช้ข้อมูลจากช่วงเวลาแรก (Time-1) ขณะที่ตัวแปรเกณฑ์ความผูกพันและความสร้างสรรค์ ใช้ข้อมูลจากช่วงเวลาที่สอง (Time-2) โดยมีตัวแปรเกณฑ์จากครั้งแรก (Time-1) เป็นตัวแปรควบคุม

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์โมเดลทฤษฎีในแต่ละการศึกษา นำเสนอผลเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ตอนที่ 3 การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 (cross-sectional study-1)

: การเก็บข้อมูลครั้งที่ 1

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็น การอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มสถาบันการเงินที่ทำงานในปัจจุบัน ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน ในสายงานตั้งแต่เริ่มทำงาน อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานร่วมกับ หัวหน้าคนปัจจุบัน

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานของสถาบันการเงินในประเทศไทย โดยการส่งแบบสอบถามไปยังสถาบันองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมถึงกิจการเครือข่ายสาขาของสถาบันการเงินในเขตภาคกลางและภาคเหนือ รวมจำนวน 500 ชุด แบ่งเป็นแบบสอบถามกระดาษ 450 ชุด แบบสอบถามออนไลน์ 50 ชุด ได้รับการตอบกลับ 494 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.8 โดยแบบสอบถามกระดาษได้รับครบจำนวน ขณะที่แบบสอบถามออนไลน์ส่งคำตอบคืนมา 48 ชุด คิดอัตราการตอบกลับเป็นร้อยละ 96 ของจำนวนลิงก์แบบสอบถามที่ส่งออกไป หลังจากได้ข้อมูลครบทั้งหมด ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามที่มีปัญหา เช่น เว้นหน้าว่าง มีข้อมูลขาดหายจำนวนมาก ตอบข้อเดียวกันหมดทั้งชุด เมื่อไม่พบแบบสอบถามที่มีปัญหาดังกล่าว จึงตรวจสอบข้อมูลที่มีลักษณะการตอบรูปแบบเดียวกันทั้งฉบับ พบแบบสอบถามมีปัญหา 58 ชุด เท่ากับร้อยละ 11.7 จึงคัดออก คงเหลือ 436 ชุด

ก่อนเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบค่าผิดปกติเชิงพหุ (multivariate outlier) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ระยะทางแบบมหาลาโนบิส (Mahalanobis Distance: MD) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าไค-สแควร์ที่องศาอิสระตามจำนวนตัวแปรแฝง เท่ากับ 4 ($\chi^2(4)$) มีค่าวิกฤต 18.467 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 (Kline, 2005, 2011) ผลการวิเคราะห์ พบตัวอย่างจำนวน 6 คนมีค่า

ไค-สแควร์สูงเกินค่าวิกฤต ผู้วิจัยจึงทบทวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม เพื่อตรวจหาความผิดปกติ พร้อมจำแนกข้อมูลเสียออกจากข้อมูลดี เนื่องจากค่าสุดโต่งสามารถเกิดจากหลายสาเหตุ อาทิ ความผิดพลาดในกระบวนการวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม ทำให้ได้รับข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวแทนของ ประชากรศึกษา รวมถึงการกรอกข้อมูล การวิเคราะห์ผลที่ผิดพลาด เป็นเหตุให้ข้อมูลผิดเพี้ยนจาก ความจริง ข้อมูลประเภทนี้ถือเป็นข้อมูลเสีย ควรคัดทิ้ง ส่วนอีกกรณีหนึ่ง ค่าสุดโต่งที่เกิดขึ้นเป็น คำตอบที่แท้จริงของผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้อมูลลักษณะนี้นับเป็นข้อมูลดี ช่วยเพิ่มความหลากหลาย ให้ผลการศึกษา เรียกว่า ความแปรผันตามธรรมชาติ (natural variation) โดยเมื่อกลุ่มตัวอย่างมี ขนาดใหญ่ ค่าผิดปกติเชิงพหุสามารถเกิดขึ้นเป็นปกติ (Frost, 2019) ผลการตรวจสอบ ข้อมูลทั้ง 6 ชุดมาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจริง มิใช่ความผิดพลาดในการจัดกระทำงานวิจัย ผู้วิจัยจึงคง จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดไว้ รวมการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 ภาคตัดขวาง มีข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ผลขั้นตอนสุดท้าย 436 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.2 ของแบบสอบถามทั้งหมด แบ่งเป็นเพศหญิง 267 คน เพศชาย 169 คน เท่ากับร้อยละ 61.2 และ 38.8 ตามลำดับ

ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานจากสถาบันการเงินมีอายุเฉลี่ย 40.33 ปี ($SD = 8.69$) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 285 คน เท่ากับ ร้อยละ 65.4 ผู้เข้าร่วมการ วิจัยมาจากสถาบันการเงิน 29 แห่ง แบ่งเป็น สถาบันการเงินที่รับฝากเงิน 14 แห่ง สถาบันการเงินที่ ไม่รับฝากเงิน 15 แห่ง โดยมีจำนวนเท่ากับ 266 และ 170 คน คิดเป็นร้อยละ 61 และ 39 ของ ประชากรการศึกษภาคตัดขวาง ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ประกอบด้วยบุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด ร้อยละ 65.2 ขณะที่ตำแหน่งอื่น ๆ รวมเป็นร้อยละ 34.8 รายละเอียดดังตารางที่ 12

กลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงินในการศึกษาคั้งนี้ มีอายุงานตั้งแต่เริ่มทำงานในสายงาน เฉลี่ยที่ 5.16 ปี ($SD = 6.47$) ส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มากถึงร้อยละ 76.6 มีเพียงร้อยละ 23.4 ของพนักงานสถาบันการเงิน ที่มีอายุงานในวิชาชีพสูงกว่า 5 ปี โดยบุคลากรมีอายุมากที่สุด 65 ปี อายุน้อยที่สุด 23 ปี ระยะเวลาการทำงานน้อยที่สุด 10 เดือน จนถึงมากที่สุด 38 ปี สำหรับอายุ การทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยที่ 4.31 ปี ($SD = 4.77$) ค่าเฉลี่ย ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน 3.10 ปี ($SD = 2.36$)

ตารางที่ 12

ข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามจำนวนและร้อยละของพนักงานจากสถาบันการเงินที่เข้าร่วมการวิจัยในการศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 ($N_{T1} = 436$) และ ครั้งที่ 2 ($N_{T2} = 420$)

ตัวแปร	จำนวน		ร้อยละ	
	T1	T2	T1	T2
เพศ				
หญิง	267	270	61.2	64.3
ชาย	169	150	38.8	35.7
ระดับการศึกษา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	126	134	28.9	31.9
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	285	275	65.4	65.5
ปริญญาโท	25	11	5.7	2.6
ประเภทของสถาบันการเงิน				
รับฝากเงิน	266	239	61.0	56.9
หน่วยงานรัฐ	21	16	4.8	3.8
รัฐวิสาหกิจ	15	11	3.4	2.6
เอกชน	230	212	52.8	50.5
ไม่รับฝากเงิน (เอกชน)	170	181	39.0	43.1
ตำแหน่งงาน				
ผู้ปฏิบัติงาน	284	292	65.2	69.5
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	76	79	17.4	18.8
ผู้บริหารระดับกลาง	66	44	15.1	10.5
พนักงานชำนาญการ	10	5	2.3	1.2
รวม	436	420	100	100

หมายเหตุ. T1 = ช่วงเวลาที่ 1 (Time-1); T2 = ช่วงเวลาที่ 2 (Time-2).

ตอนที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลขาดหาย

จากการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น ตัวแปรในงานวิจัยมีการขาดหายของข้อมูลร้อยละ 0.74 โดยเมื่ออ้างอิงระเบียบวิธีวิจัยของ Hair, Black, Babin, และ Anderson (2010) ที่เสนอถึงกรณีข้อมูลขาดหายน้อยกว่าร้อยละ 10 ผู้วิจัยสามารถพิจารณาใช้วิธีการทดแทนข้อมูลตามสะดวก ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีลิเนียร์ เทรนด์ แอท พอยท์ (linear trend at point) ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการประมาณค่าแนวโน้มทางสถิติ

การประมาณค่าแนวโน้ม (trend estimation) เป็นวิธีการทางสถิติที่แปลผลข้อมูลจากการอนุมานแต่ละขั้นตอนของการวัดผลเป็นอนุกรมเวลา (time series) มีการเรียงลำดับการวัดด้วยเครื่องมือตามเวลาที่เกิดขึ้น การประมาณค่าแนวโน้มจึงเป็นการศึกษาความเคลื่อนไหวหรือความเปลี่ยนแปลงของข้อมูลที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา จากการเปรียบเทียบเครื่องมือที่ใช้กับช่วงเวลาที่มีข้อมูลเพื่อพยากรณ์ผลของข้อมูลที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์การถดถอย ผู้วิจัยต้องตรวจสอบการกระจายของข้อมูลตัวแปร เพื่อดูลักษณะของแนวโน้มว่าเป็นเส้นตรงหรือเส้นโค้ง แล้วจึงเลือกใช้วิธีการหาค่าแนวโน้มที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ข้อมูลจากตัวแปรแฝงทุกตัวมีลักษณะเป็นเส้นตรง ผู้วิจัยจึงพิจารณาใช้วิธีประมาณค่าแนวโน้มเชิงเส้นตรง ได้แก่ วิธีลิเนียร์ เทรนด์ แอท พอยท์ ในการแทนข้อมูลขาดหาย

ลิเนียร์ เทรนด์ แอท พอยท์ เป็นวิธีการทดแทนข้อมูลขาดหายด้วยแนวโน้มเชิงเส้นตรงในแต่ละจุดของเวลา โดยเส้นแนวโน้มเชิงเส้นตรง (linear trend line) ถูกสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์การถดถอยกำลังสองต่ำสุด (Least-Squares Regression: LSR) อันเป็นวิธีการหาแนวโน้มเชิงเส้นตรงที่นิยมมากที่สุดในการวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Bradley, 2013) ด้วยเหตุที่การวิเคราะห์การถดถอยกำลังสองต่ำสุด ลดผลรวมของเศษเหลือ (residuals) ในจุดเวลาต่าง ๆ บนกราฟให้เหลือน้อยที่สุด จึงสามารถจัดความลำเอียงของข้อมูล ทำให้เส้นแนวโน้มที่สร้างขึ้นใกล้เคียงความจริง มีความเหมาะสมกับข้อมูลอนุกรมเวลามากที่สุด ข้อมูลที่ได้เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรงานวิจัย สำหรับวิธีการวิเคราะห์การถดถอยกำลังสองต่ำสุดมีหลักการสร้างสมการคล้ายกับสมการถดถอยอย่างง่าย (simple regression) โดยการเปลี่ยนตัวแปรทำนายเป็นช่วงเวลาแทน ด้วยเหตุนี้ หลักการวิเคราะห์ข้อมูลของ

วิธีลิเนียร์ เทรนต์ แอท พอยท์ จึงใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่จริงเสมือนกับอนุกรมเวลามาวิเคราะห์หาดัชนีของตัวแปรที่ต้องการ ก่อนแทนที่ข้อมูลขาดหายด้วยค่าที่ทำนายออกมา

หลังจากผู้วิจัยทดแทนข้อมูลขาดหายด้วยโปรแกรมเอสพีเอสเอส (SPSS) เสร็จสิ้น จึงนำข้อมูลที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ผลในลำดับต่อไป

2.2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้งหมดด้วยค่าความเที่ยงรวมของมาตรวัด (overall reliability) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation) ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) ดังตารางที่ 13 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเที่ยงในการวัดของมาตรวัด ลักษณะการกระจาย การแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 9 ตัวแปร ผลเป็นดังนี้

ค่าความเที่ยงรวม (overall reliability) ของตัวแปรศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ (BCLS) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาครวมเท่ากับ .90 มาตรวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล (TRU) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ .81 มาตรวัดทั้งสองมีค่าความเที่ยงรวมสูงกว่า .80 จัดอยู่ในระดับดีมาก มาตรวัดความผูกพัน (COM) มาตรวัดความสร้างสรรค์ (CRE) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ .76 และ .78 จัดอยู่ในระดับดี มาตรวัดทั้งหมดมีค่าความเที่ยงสูงกว่า .60 อันเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำของความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Taber, 2017; Van Griethuijsen et al., 2014)

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ 4 ด้าน ประกอบด้วย การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.35 ถึง 3.44 อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง .43 ถึง .57 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุดและต่ำสุด มีค่าน้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ย (1.12 - 1.15) แสดงว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธสามารถใช้เป็นตัวแทนข้อมูลได้ดี ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายระหว่าง 12.49 ถึง 17.02 โดยค่าสัมประสิทธิ์สูงสุด ได้แก่ คะแนนประเมินการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีการกระจายเป็น 1.36 เท่าของคะแนนการประเมินความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายต่ำสุด ค่าทั้งสองไม่แตกต่างกันมากนัก ลักษณะของข้อมูล ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ขวา ตั้งแต่ .58 ถึง 1.03 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ค่าความโด่งของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 1.07 ถึง 1.52 มีลักษณะเป็นเส้นโค้งโด่งสูง (leptokurtic) บ่งชี้ว่าการประเมินผลมีความใกล้เคียงกันมาก ข้อมูลจึงกระจายน้อย

ตัวแปรสังเกตได้ของความไว้วางใจในผู้นำ 2 ด้าน ประกอบด้วย ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) มีค่าเฉลี่ย 3.45 และ 3.52 อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .47 และ .49 โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุดและต่ำสุด มีค่าน้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ย (1.15 – 1.17) แสดงว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ ทั้ง 2 ด้าน สามารถใช้เป็นตัวแทนข้อมูลได้ ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย เท่ากับ 13.73 และ 13.95 ลักษณะของข้อมูล ตัวแปรความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ขวาที่ระดับ .90 และ .74 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนประเมินความไว้วางใจในผู้นำค่อนข้างต่ำ สำหรับค่าความโด่ง ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) มีค่าความโด่งสูงเท่ากับ 1.01 ข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นค่อนข้างใกล้เคียงกัน ขณะที่ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) มีค่าความโด่งปกติเท่ากับ .41 มีการกระจายตัวของข้อมูลมากกว่าความไว้วางใจจากความรู้สึก บ่งชี้ถึงผู้เข้าร่วมการวิจัยเห็นพ้องเรื่องความไว้วางใจในผู้นำด้านความรู้สึกมากกว่าการรู้คิด

ตัวแปรสังเกตได้ของความผูกพัน แบ่งเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย ความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) ความผูกพันกับองค์กร (COMo) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และ 3.86 มีค่าสูง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .53 และ .58 ทั้งสองค่ามีค่าน้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ย (1.24 – 1.29) แสดงถึงความเป็นตัวแทนของตัวแปรที่ดี ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความผูกพันกับหัวหน้างาน เท่ากับ 14.21 ความผูกพันกับองค์กร เท่ากับ 14.91 ลักษณะของข้อมูล ตัวแปรความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) มีการแจกแจงแบบเบ้ขวาที่ .04 แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนประเมินความผูกพันกับหัวหน้างานค่อนข้างน้อย โดยมีค่าความโด่งต่ำ (platykurtic) เท่ากับ -.12 ข้อมูลมีการกระจายมาก ในส่วนของตัวแปรความผูกพันกับองค์กร (COMo) มีการแจกแจงแบบเบ้ซ้ายที่ -.30 แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนประเมินความผูกพันกับองค์กรสูง มีค่าความโด่งเท่ากับ .82 เป็นลักษณะโด่งสูง ข้อมูลมีการกระจายน้อยมาก ข้อมูลตัวแปรความผูกพันกับองค์กร (COMo) มีการกระจายน้อยกว่าความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) แสดงถึงความเห็นพ้องของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงินเรื่องความผูกพันกับองค์กรสูงกว่าความผูกพันกับหัวหน้างาน

ตัวแปรสังเกตได้ของความสร้างสรรค์ (CRT) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 จัดอยู่ในระดับสูง มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .39 น้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ย (1.29) แสดงถึงความเป็นตัวแทนของตัวแปรได้ดี ความสร้างสรรค์มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 10.05 ตัวแปรมีการแจกแจงแบบเบ้ซ้าย เท่ากับ -.42 แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนประเมินความสร้างสรรค์ค่อนข้างสูง มีค่าความโด่งสูงเท่ากับ 1.21 แสดงถึงการกระจายของข้อมูลน้อย

สำหรับการตรวจสอบความเป็นปกติของข้อมูลด้วยค่าความเบ้ความโด่ง Hair และคณะ (2010) กับ Byrne (2010) เสนอแนะเกณฑ์ของข้อมูลปกติ ค่าความเบ้ควรอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2 ค่า

ความโด่งระหว่าง -7 ถึง 7 ขณะที่ Kline (2005) กำหนดเกณฑ์ข้อมูลที่มีค่าสัมบูรณ์ (absolute value) ของความเบ้ต่ำกว่า 3 ค่าความโด่งน้อยกว่า 10 ถือว่าไม่ผิดปกติ สามารถอนุมานว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงปกติ (normal distribution) ผลของการวิเคราะห์ตัวแปรในตารางที่ 13 พบว่า ทุกตัวแปรผ่านข้อตกลงเบื้องต้นทั้งสองเกณฑ์ สามารถนำไปวิเคราะห์ผลในลำดับถัดไป

ตารางที่ 13

ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทำนายความผูกพัน ความสร้างสรรค์ การศึกษา

ภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 ($N_{T1} = 436$) และครั้งที่ 2 ($N_{T2} = 420$)

ตัวแปร	M		SD		CV		SK		KU	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2
BCL ($\alpha_{T1} = .90, \alpha_{T2} = .88$)										
FA	3.35	3.68	.55	.49	16.38	13.29	.58	.10	1.52	-.43
CO	3.40	3.70	.53	.62	15.46	16.69	.62	.07	1.07	-.65
DR	3.36	3.68	.57	.60	17.02	16.41	.63	-.09	1.16	-.43
IN	3.44	3.58	.43	.42	12.49	11.82	1.03	.62	1.33	.29
TRU ($\alpha_{T1} = .81, \alpha_{T2} = .76$)										
AFT	3.45	3.63	.47	.50	13.73	13.84	.90	-.02	1.01	.14
COT	3.52	3.72	.49	.54	13.95	14.57	.74	.30	.41	-.45
COM ($\alpha_{T1} = .76, \alpha_{T2} = .78$)										
COMs	3.73	3.88	.53	.63	14.21	16.23	.04	-.13	-.12	-.66
COMo	3.86	4.19	.58	.57	14.91	13.53	-.30	-.93	.82	.66
CRE ($\alpha_{T1} = .78, \alpha_{T2} = .86$)										
CRT	3.87	4.09	.39	.46	10.05	11.26	-.42	-.21	1.21	.95

หมายเหตุ. BCL = ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ; TRU = ความไว้วางใจในผู้นำ; COM = ความผูกพัน; CRE = ความสร้างสรรค์; T1 = ช่วงเวลาที่ 1 (Time-1); T2 = ช่วงเวลาที่ 2 (Time-2).

2.3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 9 ตัวแปร ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด 36 คู่

2.3.1 ตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จากโมเดลทำนายความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ ตัวแปรทุกตัวเป็นตัวแปรต่อเนื่อง ค่าสหสัมพันธ์ที่มีสัมประสิทธิ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีจำนวน 34 คู่ มีค่าตั้งแต่ .12 ถึง .67 ค่าสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ มีค่าเท่ากับ .11 ค่าสหสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีจำนวน 1 คู่ มีค่าเท่ากับ .04

สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายทั้งหมด 6 ตัวแปร ได้แก่ การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) เป็นไปในทิศทางบวกตามที่คาดหวัง ไม่มีคู่ตัวแปรใดมีสหสัมพันธ์เกิน .80 แสดงถึงการไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (Licht, 1995)

สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรแฝง พบตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) 4 ด้าน มีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .58 ถึง .67 ขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ของความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) 2 ด้าน มีความสัมพันธ์เท่ากับ .63

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย

- สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) และความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT)

ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจจากความรู้สึกสูงสุดเท่ากับ .63 การส่งเสริม (FA) เท่ากับ .62 การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) เท่ากับ .59 และ การเอาใจใส่ (CO) เท่ากับ .57 ตามลำดับ

สรุปจากค่าสหสัมพันธ์ ผู้นำที่ตั้งตนอยู่ในความดีงาม สนับสนุนส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้า ยินดีในความสำเร็จและความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจเมื่อบุคลากรประสบปัญหา ย่อมเป็นที่รักและไว้วางใจ จากความอบอุ่นห่วงใยที่มีให้ผู้ปฏิบัติงานสม่ำเสมอ

- สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตาการุณาเชิงพุทธ (BCL) และความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT)

ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจจากความรู้สึกสูงสุดเท่ากับ .59 การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) เท่ากับ .53 การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) เท่ากับ .50 ตามลำดับ

ผลที่พบเป็นไปตามทฤษฎีการเกิดความไว้วางใจ (McAllister, 1995) ผู้นำที่มีหลักคุณธรรมสนับสนุนทรัพยากรความรู้ให้พนักงานทำภารกิจบรรลุเป้าหมาย ดูแลใส่ใจแก้ไขปัญหา มอบรางวัลแก่ผู้ทำผลงานดีมีความพยายาม ย่อมเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานองค์การ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรเกณฑ์

❖ ความผูกพัน (COM)

- ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) 6 คู่ สหสัมพันธ์ 5 คู่ มีค่าระหว่าง .18 ถึง .23 ที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 สหสัมพันธ์ 1 คู่ มีค่าเท่ากับ .11 ที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยตัวแปรการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) และ ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) สูงสุด ขณะที่ตัวแปรการเอาใจใส่ (CO) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับหัวหน้างานต่ำสุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความผูกพันของบุคคลเกิดจากการตระหนักรู้และพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าไว้ (Klein et al., 2012) บุคลากรที่รับรู้หลักคุณธรรมการบริหารงานเชิงบวกของผู้นำ และไว้วางใจในผู้นำ จึงเกิดความผูกพันกับหัวหน้างานมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับรางวัลที่สมควร ย่อมเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำ พัฒนากลายเป็นความผูกพันในที่สุด ในทางกลับกัน แม้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเอาใจใส่ช่วยเหลือจากผู้นำ แต่การปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางลบ จากปัญหาด้านการงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ในกลุ่ม ทำให้เกิดความผูกพันกับหัวหน้างานน้อยกว่าปกติ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่มีคุณภาพต่างส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับหัวหน้างาน

- ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรความผูกพันกับองค์การ (COMo) 6 คู่ สหสัมพันธ์ 5 คู่ มีค่าระหว่าง .12 ถึง .17 ที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และสหสัมพันธ์ 1 คู่ มีค่าเท่ากับ .04 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) มีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การสูงสุด ขณะที่ตัวแปรการเอาใจใส่ (CO) มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุด

ผลการวิเคราะห์ พบอิทธิพลทางบวกของพฤติกรรมการส่งเสริม การให้รางวัลคำชมเชย และความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำ อันเป็นการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานผ่านระบบการบริหารงานขององค์กร ตลอดจนความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกรู้สึกและการรู้คิด ที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร ขณะที่การเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือของผู้นำ ไม่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะการเอาใจใส่ไม่ใช่บทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมองเห็นความใส่ใจของหัวหน้างานเป็นการกระทำเฉพาะตน มิใช่การทำหน้าที่ตามนโยบายขององค์กร สำหรับคุณลักษณะพฤติกรรมการเอาใจใส่ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนหนึ่งบูรณาการมาจากภาวะผู้นำแบบมีเมตตาในวัฒนธรรมจีน ที่มุ่งดูแลช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและส่วนตัว จึงสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างบุคคลมากกว่าความสัมพันธ์ในงานเพียงอย่างเดียว (Cheng et al., 2004)

❖ ความสร้างสรรค์ (CRT)

สหสัมพันธ์จำนวน 6 คู่ มีค่าระหว่าง .13 ถึง .25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) มีสหสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์สูงสุด ขณะที่ตัวแปรการส่งเสริม (FA) และการเอาใจใส่ (CO) มีสหสัมพันธ์น้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายกับความสร้างสรรค์ พบว่า หลักคุณธรรมและการบริหารจัดการเชิงบวกผู้นำ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงสร้างสรรค์ในงานเพิ่มขึ้น แต่ยังคงน้อยกว่าความไว้วางใจในผู้นำ บ่งชี้ถึงความสำคัญของความเชื่อใจในผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับทฤษฎีการเกิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Hughes et al., 2018; Javed et al., 2018)

สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 ความสัมพันธ์ภายในของตัวแปรแฝงทุกตัวแปร อิทธิพลที่ตัวแปรทำนายมีต่อตัวแปรเกณฑ์ มีค่าความสัมพันธ์เป็นทิศทางบวกตามที่คาดหวัง รายละเอียดแสดงในตารางที่ 14

2.3.2 การวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (multicollinearity)

a. การตรวจสอบด้วยความเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix)

การจำลองโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อทำนายความผูกพัน ความสร้างสรรค์ มีตัวแปรทำนายมากกว่า 1 ตัวแปร ผู้วิจัยตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (ตาราง 14) เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนของตัวแปรทำนาย พบค่าระหว่าง .04 ถึง .67 (< .80) ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (Licht, 1995)

b. การตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อน (VIF)

ตัวแปรทำนายทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อนอยู่ระหว่าง 1.24 ถึง 2.37 ต่ำกว่าค่าสูงสุดที่กำหนด (< 10) (Kline, 2005, 2011)

การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (collinearity) ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ทับซ้อนระหว่างตัวแปรทำนาย สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์โมเดลสมมติฐาน

ตารางที่ 14

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 ($N = 436$)

ตัวแปร	FA	CO	DR	IN	AFT	COT	COMs	COMo	CRT
FA	(.79)								
CO	.64**	(.66)							
DR	.61**	.60**	(.70)						
IN	.67**	.61**	.58**	(.72)					
AFT	.62**	.57**	.59**	.63**	(.70)				
COT	.53**	.53**	.50**	.59**	.63**	(.69)			
COMs	.18**	.11*	.23**	.20**	.23**	.22**	(.68)		
COMo	.12**	.04	.14**	.14**	.17**	.15**	.32**	(.78)	
CRT	.13**	.13**	.16**	.19**	.20**	.25**	.35**	.37**	(.78)
<i>M</i>	3.35	3.40	3.36	3.44	3.45	3.52	3.73	3.86	3.87
<i>SD</i>	.55	.53	.57	.43	.47	.49	.53	.58	.39
<i>MIN</i>	1.00	1.50	1.00	2.43	2.20	2.40	1.67	1.00	2.08
<i>MAX</i>	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

หมายเหตุ. ตัวเลขในวงเล็บแนวทแยงมุม คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของเครื่องมือ; FA = การส่งเสริม; CO = การเอาใจใส่; DR = การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง; IN = ความยึดมั่นในคุณธรรม; AFT = ความไว้วางใจจากความรู้สึก; COT = ความไว้วางใจจากการรู้คิด; COMs = ความผูกพันกับหัวหน้างาน; COMo = ความผูกพันกับองค์กร; CRT = ความสร้างสรรค์.

* $p < .05$, หนึ่งหาง. ** $p < .01$, หนึ่งหาง.

ตอนที่ 3

การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและการทดสอบสมมติฐาน

ก่อนเข้าสู่การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยปรับสมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง บางส่วนให้เหมาะสมกับโมเดลการศึกษา จากสมมติฐานการวิจัยเดิม ที่ตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธต่อความไว้วางใจในผู้นำแบบองค์ประกอบลำดับสอง (second order factor) ซึ่งจำแนกมิติการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

- อิทธิพลด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม (สมมติฐานข้อ 1)
- อิทธิพลด้านความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำ (สมมติฐานข้อ 2)

รวมเข้าเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบองค์ประกอบลำดับหนึ่ง (first order factor) ในสมมติฐานข้อ 1 การตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่มีต่อความไว้วางใจในผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ เนื่องจากข้อสรุปการเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติไค-สแควร์สอดคล้องในขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (บทที่ 2, ตาราง 5) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธขนาด 4 องค์ประกอบแบบลำดับหนึ่งมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงสุด ส่งผลให้สมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง แบ่งเป็น

- | | |
|---------------|--|
| สมมติฐานข้อ 1 | ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก (H_{1a}) และความไว้วางใจจากการรู้คิด (H_{1b}) ของผู้ปฏิบัติงาน |
| สมมติฐานข้อ 2 | ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (H_2) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (H_{2a}) ความผูกพันกับองค์กร (H_{2b}) ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (H_{2c}) |
| สมมติฐานข้อ 3 | ความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน (H_3) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (H_{3a}) ความผูกพันกับองค์กร (H_{3b}) ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (H_{3c}) |

สำหรับการวิจัยนี้ มีจุดประสงค์เพื่อบูรณาการรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบวกจากพื้นฐานความไว้วางใจในสังคมไทย การดำเนินงานวิจัยจึงมุ่งเน้นการสำรวจบทบาทของตัวแปรส่งผ่านความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) เป็นสำคัญ โดยแม้ว่าสมมติฐานการวิจัยปัจจุบันไม่ได้ตรวจสอบอิทธิพลจากตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) ที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์ความผูกพัน (COM) ความสร้างสรรค์ (CRE) โดยตรง ผู้วิจัยได้จัดทำการศึกษาเปรียบเทียบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ระหว่างโมเดลที่ตรวจสอบเส้นอิทธิพลทางตรงและส่งผ่าน กับโมเดลสมการโครงสร้างที่

สำรวจเฉพาะอิทธิพลส่งผ่านตามวัตถุประสงค์การวิจัย (ตารางที่ 15) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ โมเดลสมการโครงสร้างแบบสำรวจเฉพาะอิทธิพลส่งผ่าน (โมเดล 1) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงกว่าโมเดลสำรวจอิทธิพลทางตรงและส่งผ่าน (โมเดล 2) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 15 ผู้วิจัยจึงตรวจสอบเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลทั้งสอง พบว่า โมเดล 1 มีค่าอิทธิพลส่งผ่านของตัวแปรศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่โมเดล 2 ไม่พบค่าอิทธิพลทางตรงและส่งผ่านที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลจากโมเดลทั้งสองแบบ แสดงให้เห็นว่า แนวคิดของโมเดลทดสอบสมมติฐานแบบส่งผ่านสมบูรณ์ตามทฤษฎีที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงกว่า จึงเลือกใช้โมเดลดังกล่าวเป็นโมเดลทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 15

การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของโมเดลทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ (N = 436)

โมเดล	χ^2	df	χ^2/df	p	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
1 โมเดลการวิจัย	122.531	54	2.269	.000	.959	.945	.054	.093
2 โมเดลเปรียบเทียบ	120.874	52	2.325	.000	.959	.943	.055	.092
ค่าไค-สแควร์สอดแทรก	1.657	2						

หมายเหตุ. โมเดล 1 หมายถึง โมเดลสมมติฐานการวิจัย; โมเดล 2 หมายถึง โมเดลเปรียบเทียบ เพิ่มเส้นอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทำนาย (X) ไปตัวแปรเกณฑ์ (Y) ในโมเดลการวิจัย.

ลำดับต่อไป เป็นกระบวนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยเริ่มจากการตรวจสอบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรเกณฑ์ เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรควบคุมในการวิจัย จากนั้นนำตัวแปรทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อยืนยันทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่เสริมสร้างความไว้วางใจในผู้นำของผู้ปฏิบัติงานในสังคมไทย

3.1 ปัจจัยตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรเกณฑ์ จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

3.1.1 ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน

จากงานวิจัยในอดีต Allen และ Meyer (1990) พบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระยะเวลาการทำงาน มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์การ (COMo) รวมถึงการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรขั้นตอนการพัฒนาและทดสอบมาตรวัด (บทที่ 2) เพิ่มเติม พบตัวแปรอายุของ

พนักงานจากสถาบันการเงิน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันกับองค์กร เท่ากับ -.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกับทฤษฎีในขั้นตอนการพัฒนาและทดสอบมาตรวัด เป็นผลให้ในขั้นตอนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยนำตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ อายุ (AGE) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) มาวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ความผูกพันกับองค์กร ตามสมมติฐาน ดังนี้

อายุ (AGE) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) ของพนักงานจากสถาบันการเงิน มีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร (COMo) หรือไม่

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ไม่พบปัจจัยส่วนบุคคลใดมีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงไม่ใส่ตัวแปรควบคุมความผูกพันกับองค์กร ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

3.1.2 ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสร้างสรรค์

จากงานวิจัยของ Amabile (1988) ร่วมกับ Tierney, Farmer, และ Graen (1999) คุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ เป็นปัจจัยที่มีผลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมความสร้างสรรค์แตกต่างกัน ขึ้นอยู่ปัจจัยแวดล้อม บุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ในหน้าที่การงาน ย่อมมีแหล่งทรัพยากรความเชี่ยวชาญที่สามารถพลิกแพลงให้เกิดความสร้างสรรค์ อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

สำหรับปัจจัยด้านอายุ เป็นตัวแปรควบคุมที่พบในงานวิจัยด้านการจัดการองค์การจำนวนมาก โดยผลการศึกษาส่วนใหญ่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างอายุและความสร้างสรรค์ หรือมีความสัมพันธ์กันในทางลบเล็กน้อย (Amabile et al., 2005; Madjar et al., 2002; Zhou, 2003) โดยเฉพาะการวิเคราะห์อภิมานของ Eder และ Sawyer (2007) ที่พบว่า อายุกับความสร้างสรรค์ไม่มีความเกี่ยวข้องกันโดยตรง อย่างไรก็ตาม บุคคลที่อายุมากขึ้น ย่อมมีโอกาสสั่งสมประสบการณ์ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น ความรู้เฉพาะบุคคลนี้เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเกิดความสร้างสรรค์ ยกกระดับคุณภาพผลผลิต ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Amabile, 1988; Weisberg, 1999) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรมาอายุมาทดสอบค่าสหสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ระยะเวลาการทำงานในวิชาชีพ รวมถึงอายุงานภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้น เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลานานภายใต้สภาพแวดล้อมเดิม ล้วนมีผลกระทบต่อความสร้างสรรค์ในงาน จากความเคยชินในพฤติกรรมที่ทำซ้ำเป็นรูปแบบ ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเก่าที่คุ้นเคย (Feltovich et al., 1997; Ford & Gioia, 2000; Gilson & Shalley, 2004) เป็นผลให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่งงานที่มีอายุงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้น มีแนวโน้มเกิดความคิดสร้างสรรค์ลดลง (Liu et al., 2016)

ในขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบมาตรวัด (บทที่ 2) ผู้วิจัยทดสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล 5 ตัวแปร ได้แก่ อายุ (AGE) ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) ร่วมกับความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน ผลพบว่า ระดับการศึกษา (EDU) และ อายุการทำงานในสายงานที่ทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์ เท่ากับ -0.26 และ -0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$

จากหลักฐานการวิจัยในอดีต เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ในกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างการศึกษาจริง เป็นเหตุให้ขั้นตอนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยนำตัวแปรทั้งหมดข้างต้น 5 ตัวแปร มาวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อตรวจสอบหาปัจจัยที่อาจมีผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ดังสมมติฐานข้างล่าง

อายุ (AGE) ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) ของพนักงานจากสถาบันการเงิน มีสหสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ (CRE) หรือไม่

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) รวม 3 ตัวแปร มีค่าสหสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยด้านระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์ เท่ากับ -0.16 และ -0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ขณะที่ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์เท่ากับ -0.09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวแปร 3 ตัวข้างต้น เป็นตัวแปรควบคุมในโมเดล เพื่อตรวจสอบการทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน

3.2 การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

โมเดลการวัด (measurement model)

ผู้วิจัยตรวจสอบโมเดลการวัด เพื่อยืนยันความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัยก่อนเข้าสู่การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง โมเดลการวัดประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรูณาเชิงพุทธ (BCL) ตัวแปรทำนายความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) ตัวแปรเกณฑ์ความผูกพัน (COM) และความสร้างสรรค์ (CRE) รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (fit indices)

โมเดลการวัดของการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ($\chi^2(22, N = 436) = 32.995$, $\chi^2/df = 1.50$, $p = .062$, CFI = .993, TLI = .989, RMSEA = .034, SRMR = .026) แสดงผลตามเกณฑ์ตัดสินต่อไปนี้

ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df) เพื่อตรวจสอบโมเดล กำหนดการยอมรับค่าดัชนีไม่เกิน 5 (Schumacker & Lomax, 2004) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดมีค่าเท่ากับ 1.50 แสดงถึงความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) มีเกณฑ์การยอมรับตั้งแต่ .90 ขึ้นไป (Bentler & Bonett, 1980; Hooper et al., 2008; Kline, 2005) ค่าดัชนีสูงกว่า .95 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี (Hu & Bentler, 1999) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) และดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) ของการศึกษาปัจจุบัน มีค่าเท่ากับ .99 เท่ากัน แสดงถึงโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีเกณฑ์การพิจารณาจากระดับค่าดัชนีที่เข้าใกล้ศูนย์ หมายถึงความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพิ่มขึ้น โดยกำหนดการยอมรับขั้นต่ำที่ระดับ .08 (MacCallum et al., 1996) ค่าดัชนีที่น้อยกว่า .06 หมายถึงความสอดคล้องระหว่างข้อมูลและกรอบแนวคิดงานวิจัยอยู่ในระดับดี (Hu & Bentler, 1999) จากผลการทดสอบ ดัชนีมีค่าเท่ากับ .03 โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

ค่าทางสถิติสุดท้ายที่ใช้ตรวจสอบโมเดลการวัด ได้แก่ ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) ควรมีค่าไม่เกิน .05 แสดงถึงความเหมาะสมของโมเดลและข้อมูลศึกษา (Hooper et al., 2008; Kline, 2005, 2011; MacCallum et al., 1996) จากการวิเคราะห์ผล ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ .03 บ่งชี้ว่าโมเดลการวัดมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุป กรอบแนวคิดการวิจัยเหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง (structural model)

จากกรณีศึกษาโมเดลการวิจัยมุ่งเน้นศึกษาอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านความไว้วางใจในผู้นำเป็นสำคัญ จึงมิได้มีการตั้งสมมติฐานอิทธิพลทางตรง (direct effect: DE) ของตัวแปรทำนายไปสู่ตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งอาจเป็นอคติในการวิจัย ดังนั้น เพื่อขจัดอคติและยืนยันผลการเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์ที่พบว่า โมเดลแบบส่งผ่านมีความเหมาะสมกับการวิจัย (ตาราง 15) ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรเป็น 2 โมเดล ได้แก่ A) โมเดลการวิจัย B) โมเดลเปรียบเทียบ

A. โมเดลการวิจัย

โมเดลที่ 1 เป็นโมเดลการวิจัยภาคตัดขวาง จากการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 แสดงการวิเคราะห์การทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน ผ่านตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 9 ตัวแปร ได้แก่ การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) ความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) ความผูกพันกับองค์กร (COMo) และความสร้างสรรค์ (CRT) โดยมีตัวแปรควบคุม 3 ตัวแปร ได้แก่ ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลแสดงในภาพที่ 16

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจัดกระทำในโปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) การตรวจสอบอิทธิพลส่งผ่านของตัวแปร เลือกใช้วิธีบีซี บูทสเตรป (bias-corrected bootstrap method: BC bootstrap) เสนอโดย Efron และ Tibshirani (1986) วิธีดังกล่าวพัฒนามาจากวิธีเปอร์เซ็นต์ไทล์ บูทสเตรป (percentile bootstrap) จากการนำหลักการสุ่มตัวอย่างซ้ำ (resampling) แบบบูทสเตรปมาประยุกต์ใช้ เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์แบบช่วง โดยใช้เปอร์เซ็นต์ไทล์ของฟังก์ชันการแจกแจงสะสมของบูทสเตรปเป็นตัวกำหนดช่วงความเชื่อมั่น แล้วปรับตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ด้วยความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน เพื่อแก้ปัญหาตัวประมาณค่าพารามิเตอร์มีความเอนเอียง

ข้อดีของวิธีบีซี บูทสเตรป เป็นกระบวนการที่ไม่ผูกพันกับลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในการทดสอบสมมติฐาน (distribution free algorithm) จึงสามารถใช้ตรวจสอบค่านัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมแทนการทดสอบของโซเบล (Sobel's test) โดยไม่มีผลกระทบต่อภาพรวมงานวิจัย แม้ข้อมูลมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ (Judd & Kenny, 1981; Preacher & Hayes, 2004) ข้อจำกัดของวิธีการนี้ กลุ่มตัวอย่างควรมีขนาดใหญ่ (> 80) การวิเคราะห์ผลจึงมีประสิทธิภาพควบคุมความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 (type 1 error) และมีอำนาจการทดสอบสูง สามารถแก้ไขปัญหากรณีอิทธิพลทางอ้อมมีค่านัยสำคัญลงได้ (Koopman et al., 2015) สำหรับสาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่

ส่งผลให้การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลส่งผ่านด้วยวิธีพีซี บูทสเตรปมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากหลักการสุ่มตัวอย่างซ้ำ เป็นการใช้อ้างอิงข้อมูลชุดเดิม จึงลดความแปรปรวนของปัจจัยศึกษาลงเมื่อขนาดของกลุ่มเพิ่มขึ้น (Hall, 1992) พิจารณาหลักการวิจัยข้างต้น การศึกษานี้มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ จึงมีความเหมาะสมในการใช้วิธีพีซี บูทสเตรป สำหรับตรวจสอบอิทธิพลส่งผ่านในโมเดลศึกษา

ผลการวิเคราะห์โมเดลความผูกพันและความสร้างสรรค์ โมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 72.930 ที่ค่าองศาอิสระ (df) 49 โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติของค่าไค-สแควร์น้อยกว่า .05 เมื่ออ้างอิงตามหลักเกณฑ์การตรวจสอบโมเดลดั้งเดิม ค่าไค-สแควร์ไม่ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากแสดงถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลและข้อมูลศึกษา แต่ด้วยเหตุที่สถิติไค-สแควร์มีความอ่อนไหวต่อขนาดของข้อมูลมาก ปัจจุบันจึงไม่นิยมใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติของค่าไค-สแควร์เป็นเกณฑ์วัดการยอมรับกรอบแนวคิดโมเดลอีก (Vandenberg, 2006) กลับกัน งานวิจัยต่าง ๆ หันมาใช้ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df) ในการตรวจสอบโมเดลทดแทน โดยการศึกษาครั้งนี้มีค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เท่ากับ 1.49 (< 5) ผ่านเกณฑ์ (Schumacker & Lomax, 2004)

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) และดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) ของการศึกษาปัจจุบัน มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ แสดงถึงความสอดคล้องระหว่างโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก (Hu & Bentler, 1999)

ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .03 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Hu & Bentler, 1999)

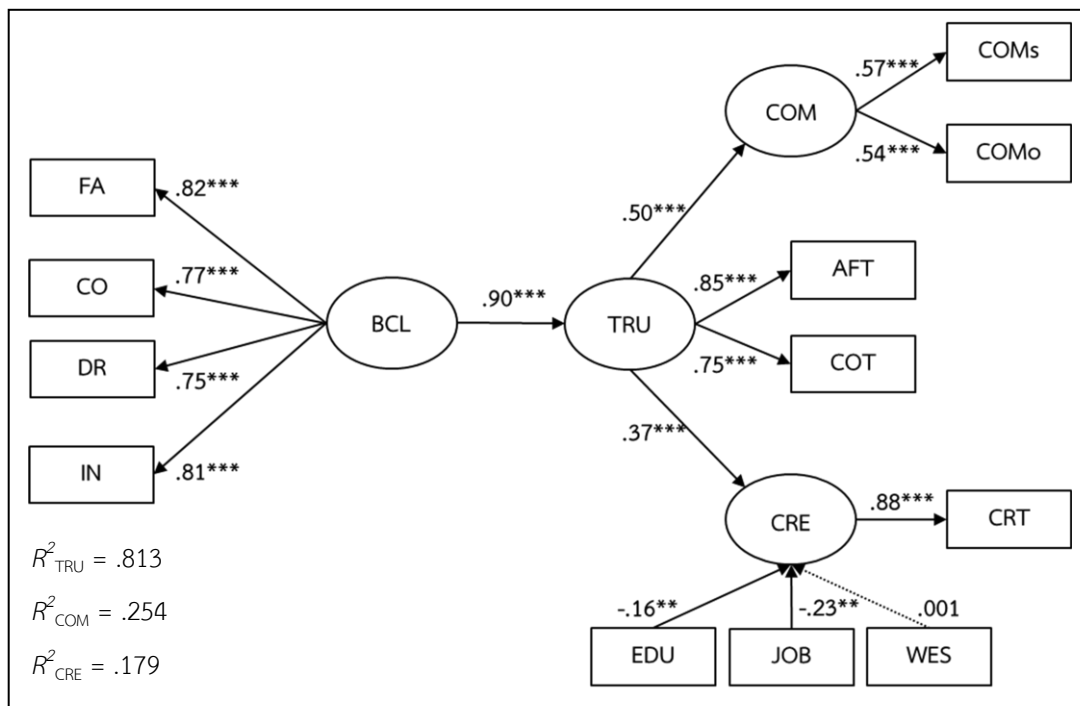
ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ .04 (Hooper et al., 2008; Kline, 2005, 2011; MacCallum et al., 1996) โมเดลมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ (BCL) สามารถอธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) ร้อยละ 81.3 ขณะที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธ ร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพัน (COM) ร้อยละ 25.4 และอธิบายความแปรปรวนของความสร้างสรรค์ (CRE) ร้อยละ 17.9

ในภาพรวม โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากฎาเชิงพุทธที่ทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ ผ่านตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี แสดงให้เห็นว่าผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการวิเคราะห์โมเดลการวิจัย (โมเดล 1) แสดงในภาพที่ 16

ภาพที่ 16

โมเดลการวิจัย สํารวจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันและความสร้างสรรค์ การศึกษา
ภาคตัดขวางครั้งที่ 1 (N = 436)



$\chi^2(49, N = 436) = 72.930, \chi^2/df = 1.49, p = .015, CFI = .986, TLI = .979, RMSEA = .033,$
SRMR = .038

หมายเหตุ. ลูกศรที่เป็นเส้นประ คือ ค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (non-significant); BCL = ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ; TRU = ความไว้วางใจในผู้นำ; COM = ความผูกพัน; CRE = ความสร้างสรรค์; EDU = ระดับการศึกษา; JOB = อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน; WES = ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน.

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

ตารางที่ 16

ค่ามาตรฐานของอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ในโมเดลทำนายความผูกพันและความ
สร้างสรรค์ ส่งผ่านโดยความไว้วางใจในผู้นำ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 (N = 436)

ตัวแปรทำนาย		BCL			TRU			R ²
ตัวแปรเกณฑ์		β	SE	z	β	SE	z	
TRU	TE	.90***	(.025)	36.38	-	-	-	.81
	DE	.90***	(.025)	36.38	-	-	-	
	IE	-	-	-	-	-	-	
aft	TE	.76***	(.029)	26.09	.85***	(.023)	37.08	
	DE	-	-	-	.85***	(.023)	37.08	
	IE	.76***	(.029)	26.09	-	-	-	
cot	TE	.68***	(.034)	19.85	.75***	(.030)	25.06	
	DE	-	-	-	.75***	(.030)	25.06	
	IE	.68***	(.034)	19.85	-	-	-	
COM	TE	.45***	(.081)	5.60	.50***	(.089)	5.67	.25
	DE	-	-	-	.50***	(.089)	5.67	
	IE	.45***	(.081)	5.60	-	-	-	
cs	TE	.26***	(.060)	4.26	.29***	(.066)	4.30	
	DE	-	-	-	-	-	-	
	IE	.26***	(.060)	4.26	.29***	(.066)	4.30	
co	TE	.24***	(.043)	5.67	.27***	(.048)	5.66	
	DE	-	-	-	-	-	-	
	IE	.24***	(.043)	5.67	.27***	(.048)	5.66	
CRE	TE	.33***	(.065)	5.13	.37***	(.071)	5.14	.18
	DE	-	-	-	.37***	(.071)	5.14	
	IE	.33***	(.065)	5.13	-	-	-	

$\chi^2(49, N = 436) = 72.930, \chi^2/df = 1.49, p = .015, CFI = .986, TLI = .979, RMSEA = .033,$
SRMR = .038

หมายเหตุ. TE = อิทธิพลรวม; DE = อิทธิพลทางตรง; IE = อิทธิพลทางอ้อม.

*** $p < .001$.

ในตารางที่ 16 อักษรภาษาอังกฤษตัวพิมพ์ใหญ่แทนตัวแปรแฝง อักษรภาษาอังกฤษตัวพิมพ์เล็กแทนองค์ประกอบภายในตัวแปรแต่ละตัว การนำเสนอผลการวิเคราะห์ รายงานด้วยค่าอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลศึกษา โดยตัวเลขแถว 1 เป็นค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) ตัวเลขแถว 2 เป็นค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ตัวเลขแถว 3 เป็นคะแนนมาตรฐานของชุดข้อมูล (z-score)

การแปลผล

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงของตัวแปรในโมเดลการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\beta = .90, p < .001$) แบ่งเป็น อิทธิพลทางอ้อม (*indirect effect*) ต่อองค์ประกอบด้านความไว้วางใจจากความรู้สึก (aft) เท่ากับ .76 และความไว้วางใจจากการรู้คิด (cot) เท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยตรวจสอบอิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำ เพื่อยืนยันสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน (*mediational analysis*)

ตามข้อตกลงเบื้องต้นก่อนเข้าสู่การทดสอบความเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลในโมเดล Shrout และ Bolger (2002) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาจากอิทธิพลทางตรง 2 เส้นทาง

- อิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทำนายไปตัวแปรส่งผ่าน (X \rightarrow M)
- อิทธิพลทางตรงจากตัวแปรส่งผ่านไปตัวแปรเกณฑ์ (M \rightarrow Y)

ค่าอิทธิพลจากสองเส้นทางดังกล่าวทางควรมีนัยสำคัญทางสถิติ หากเส้นอิทธิพลทางตรงใดไม่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยไม่ต้องทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของตัวแปรในทิศทางนั้น และสามารถสรุปว่า ไม่มีการส่งผ่านอิทธิพลเกิดขึ้น (Iacobucci et al., 2007)

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 16 ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ ($\beta = .90, p < .001$) โดยความไว้วางใจในผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงกับตัวแปรเกณฑ์ความผูกพัน ($\beta = .50, p < .001$) และความสร้างสรรค์ ($\beta = .37, p < .001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า เส้นอิทธิพลทางตรงของตัวแปรในโมเดลผ่านข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการทดสอบความเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพล ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบ ความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) มีอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธไปตัวแปรเกณฑ์แต่ละตัวแปร ดังนี้

- 1) การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความผูกพันจากการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธทำนายความผูกพันของพนักงานจากสถาบันการเงิน ผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (*indirect effect* = .45, $p < .001$)

ตัวแปรเกณฑ์ความผูกพัน แบ่งเป้าหมายเป็นความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) และ ความผูกพันกับองค์กร (COMo) ผู้วิจัยรายงานผลการศึกษเส้นทางการอิทธิพลในแต่ละองค์ประกอบ

การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลที่มีต่อความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ทำนายความผูกพันกับหัวหน้างาน ผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (*indirect effect* = .26, $p < .001$)

การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลที่มีต่อความผูกพันกับองค์กร (COMo) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ทำนายความผูกพันกับองค์กร ผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (*indirect effect* = .24, $p < .01$)

- 2) การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความสร้างสรรค์

จากการพิจารณาค่าอิทธิพลในตารางที่ 16 ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธทำนายความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน ผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (*indirect effect* = .33, $p < .001$)

จากผลการสำรวจอิทธิพลส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์ พบมีนัยสำคัญทางสถิติทุกเส้นทาง โดยเมื่อพิจารณาร่วมกับผลเชิงประจักษ์ด้านอิทธิพลที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) มีต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) และความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถอนุมานว่า องค์ประกอบของความไว้วางใจในผู้นำ ด้านความรู้สึกและการรู้คิดของพนักงานจากสถาบันการเงิน มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ ผลการตรวจสอบเส้นทางการอิทธิพลสนับสนุนสมมติฐานภาคตัดขวางข้อที่ 2 และ 3

ในภาพรวม ระดับนัยสำคัญของค่าอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ระหว่างตัวแปรในโมเดล มีความสอดคล้องกับผลการวัดช่วงความเชื่อมั่น (confidence interval: CI) ด้วยวิธีบูทสตราป ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ บ่งชี้ว่าผลลัพธ์เชิงประจักษ์มีความน่าเชื่อถือ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาระดับปริญญาโท ครั้งที่ 1 โมเดลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สนับสนุนสมมติฐานระดับปริญญาโททุกข้อ

B. โมเดลเปรียบเทียบ สํารวจอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทำนาย (X) ไปตัวแปรเกณฑ์ (Y) หลังจากใส่ตัวแปรส่งผ่านในโมเดลการวิจัย

โมเดลที่ 2 เป็นโมเดลสมการโครงสร้างที่สำรวจอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL) ไปตัวแปรความผูกพัน (COM) และความสร้างสรรค์ (CRE) เพิ่มเติมจากโมเดลทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลเชิงประจักษ์โดยสังเขป

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเปรียบเทียบ (โมเดล 2) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ยอมรับ ($\chi^2(52, N = 436) = 120.874, \chi^2/df = 2.33, p = .000, CFI = .959, TLI = .943, RMSEA = .055, SRMR = .092$) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL) อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) ร้อยละ 82.8 ขณะที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำ อธิบายความแปรปรวนของความผูกพัน (COM) ร้อยละ 25.9 อธิบายความแปรปรวนของความสร้างสรรค์ (CRE) ร้อยละ 22.1

ผลการศึกษา โมเดลเปรียบเทียบ (โมเดล 2) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับโมเดลการวิจัย (โมเดล 1) โดยโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงกว่า สามารถตรวจสอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยมากกว่า ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยเลือกโมเดลการวิจัย (โมเดล 1) เป็นโมเดลหลักสำหรับอภิปรายผลการศึกษาระดับปริญญาโท ครั้งที่ 1

การศึกษาระดับปริญญาโท ครั้งที่ 2 (cross-sectional study-2)

: การเก็บข้อมูลครั้งที่ 2

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

การเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างสุทธิ มีจำนวน 420 คน ลดลงจากการเก็บกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 1 จำนวน 16 คน (ข้อมูลเชิงพรรณนาแสดงในตารางที่ 12)

ตอนที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 ไม่พบข้อมูลขาดหาย ทุกตัวแปรผ่านข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงปกติ จึงนำข้อมูลไปวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรแสดงในตารางที่ 13)

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 9 ตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด 36 คู่ เช่นเดียวกับการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1

ตารางที่ 17 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ไม่มีปัญหาความทับซ้อนของตัวแปร โดยสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อน (VIF) ของตัวแปรทำนาย มีค่าระหว่าง 1.45 ถึง 2.16 ($VIF < 10$) ผ่านเกณฑ์ (Kline, 2005, 2011)

สำหรับค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทำนาย ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL) 4 องค์ประกอบและความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) 2 องค์ประกอบ เป็นไปตามที่อภิปรายไว้ในการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรเกณฑ์ ส่วนใหญ่เป็นทิศทางบวกตามที่คาดหวัง โดยการวิเคราะห์ความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) และความสร้างสรรค์ (CRE) พบผล เช่นเดียวกับการศึกษาแรก ขณะที่ความผูกพันกับองค์กร (COMo) มีความแตกต่างในการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 ด้านตัวแปรสังเกตได้การส่งเสริม (FA)

ผลที่พบบ่งชี้ว่า การรับรู้พฤติกรรมส่งเสริมของผู้นำ ไม่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เพราะผู้นำแม้มีอำนาจตามตำแหน่งงาน แต่ยังคงมีอิสระในการเลือกจัดสรรทรัพยากร ให้การสนับสนุนบุคลากรตามที่ตนปรารถนา พนักงานจึงมองการส่งเสริมของผู้นำเป็นการบริหารอำนาจส่วนบุคคล เช่นเดียวกับให้ความเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือ นอกเหนือจากระบบขององค์กร ทำให้มีแนวโน้มผูกพันกับหัวหน้างานมากกว่าองค์กร

ในทางกลับกัน ผู้นำต้องใช้ทรัพยากรขององค์กรในการเผยแพร่ความดีงามความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน และมีหลักคุณธรรมที่ไม่ขัดกับหลักปฏิบัติขององค์กร จึงสามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมเหล่านี้ของผู้นำสะท้อนโครงสร้างการทำงานขององค์กร เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อผู้นำและองค์กรสังกัด ซึ่งเอื้อประโยชน์และมีหลักคุณธรรมน่าเชื่อถือ จึงผูกพันตนเองกับผู้นำและองค์กร

ตารางที่ 17

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 (N = 420)

ตัวแปร	FA	CO	DR	IN	AFT	COT	COMs	COMo	CRT
FA	(.70)								
CO	.61**	(.71)							
DR	.51**	.47**	(.71)						
IN	.54**	.51**	.66**	(.71)					
AFT	.52**	.49**	.36**	.40**	(.71)				
COT	.25**	.24**	.33**	.39**	.39**	(.70)			
COMs	.33**	.28**	.30**	.29**	.45**	.24**	(.80)		
COMo	.07	-.03	.22**	.20**	.08*	.34**	.30**	(.78)	
CRT	.14**	.20**	.32**	.34**	.18**	.39**	.32**	.45**	(.86)
M	3.68	3.70	3.68	3.58	3.63	3.72	3.88	4.19	4.09
SD	.49	.62	.60	.42	.50	.54	.63	.57	.46
MIN	2.20	2.25	1.50	2.71	1.60	2.40	2.00	2.00	1.92
MAX	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

หมายเหตุ. ตัวเลขในวงเล็บแนวทแยงมุม คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของเครื่องมือ; FA = การส่งเสริม; CO = การเอาใจใส่; DR = การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง; IN = ความยึดมั่นในคุณธรรม; AFT = ความไว้วางใจจากความรู้สึก; COT = ความไว้วางใจจากการรู้คิด; COMs = ความผูกพันกับหัวหน้างาน; COMo = ความผูกพันกับองค์กร; CRT = ความสร้างสรรค์.

* $p < .05$, หนึ่งหาง. ** $p < .01$, หนึ่งหาง.

ตอนที่ 3

การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ปัจจัยตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรเกณฑ์ จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

3.1.1 ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน

อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ

ความผูกพันกับองค์กรเท่ากับ -.23, -.12, และ -.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงกำหนดเป็นตัวแปรควบคุมในโมเดลการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 เพื่อตรวจสอบการทำนายความผูกพัน

3.1.2 ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสร้างสรรค์

ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน เท่ากับ -.27, -.30, และ -.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กำหนดเป็นตัวแปรควบคุมในโมเดล เพื่อตรวจสอบการทำนายความสร้างสรรค์

3.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

โมเดลการวัด

โมเดลการวัดของการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ยอมรับ ($\chi^2(13, N = 420) = 46.081, \chi^2/df = 3.55, p = .000, CFI = .974, TLI = .928, RMSEA = .078, SRMR = .040$)

ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 3.55 (< 5) (Schumacker & Lomax, 2004) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) มีค่าเท่ากับ .97 และ .93 ตามลำดับ ($> .90$) (Bentler & Bonett, 1980; Hooper et al., 2008; Kline, 2005) ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .08 ($\leq .08$) (MacCallum et al., 1996) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ .04 ($\leq .05$) (Hooper et al., 2008; Kline, 2005, 2011; MacCallum et al., 1996) ทุกค่าดัชนีวัดผลผ่านเกณฑ์ยอมรับขั้นต่ำสรุป กรอบแนวคิดการวิจัยมีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง

ผู้วิจัยวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรศึกษา 2 โมเดลย่อย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโมเดลการวิจัย ซึ่งเป็นโมเดลแบบส่งผ่านที่ใช้ทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

A. โมเดลการวิจัย

โมเดลที่ 1 เป็นโมเดลการวิจัยภาคตัดขวาง จากการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลจัดกระทำในโปรแกรมเอ็มพลัส ตรวจสอบอิทธิพลส่งผ่านด้วยวิธีบีซี บูทสเตรป (BC bootstrap) (Efron & Tibshirani, 1986) นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

โมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 67.374 ที่ค่าองศาอิสระ (df) 41 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า .05 มีค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.64 ผ่านเกณฑ์ยอมรับ (≤ 5) (Schumacker & Lomax, 2004) มีความกลมกลืนระหว่างโมเดลศึกษากับข้อมูลในระดับดี

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.97 (> 0.90) (Bentler & Bonett, 1980; Hooper et al., 2008; Kline, 2005) มีความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี

ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .04 ($\leq .08$) แสดงความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี (Hu & Bentler, 1999; MacCallum et al., 1996)

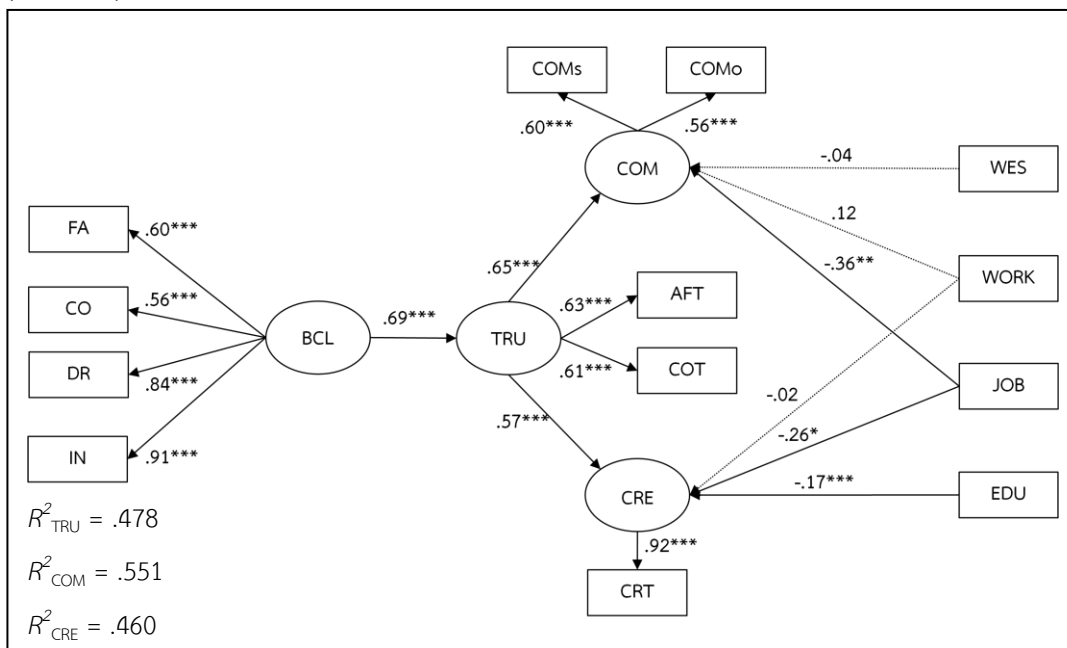
ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ .05 ($\leq .05$) โมเดลมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hooper et al., 2008; Kline, 2005, 2011; MacCallum et al., 1996)

ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรุณาเชิงพุทธ (BCL) อธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) ร้อยละ 47.8 โดยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรุณาเชิงพุทธร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำ อธิบายความแปรปรวนของความผูกพัน (COM) ร้อยละ 55.1 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความสร้างสรรค์ (CRE) ร้อยละ 46

โดยสรุป โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การวิจัยภาคตัดขวางครั้งที่ 2 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ภาพที่ 17

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันและความสร้างสรรค์ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 (N = 420)



$\chi^2(41, N = 420) = 67.374, \chi^2/df = 1.64, p = .006, CFI = .981, TLI = .966, RMSEA = .039, SRMR = .050$

หมายเหตุ. ลูกศรที่เป็นเส้นประ คือ ค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (non-significant); BCL = ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ; TRU = ความไว้วางใจในผู้นำ; COM = ความผูกพัน; CRE = ความสร้างสรรค์; EDU = ระดับการศึกษา; JOB = อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน; WORK = อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน; WES = ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน.

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

ตารางที่ 18

ค่ามาตรฐานของอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ในโมเดลทำนายความผูกพันและความ
สร้างสรรค์ ส่งผ่านโดยความไว้วางใจในผู้นำ การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 (N = 420)

ตัวแปรทำนาย		BCL			TRU			R ²
ตัวแปรเกณฑ์		β	SE	z	β	SE	z	
TRU	TE	.69***	(.060)	11.50	-	-	-	.48
	DE	.69***	(.060)	11.50	-	-	-	
	IE	-	-	-	-	-	-	
aft	TE	.44***	(.065)	6.69	.63***	(.073)	8.69	
	DE	-	-	-	.63***	(.073)	8.69	
	IE	.44***	(.065)	6.69	-	-	-	
cot	TE	.43***	(.049)	8.67	.61***	(.048)	12.89	
	DE	-	-	-	.61***	(.048)	12.89	
	IE	.43***	(.049)	8.67	-	-	-	
COM	TE	.45***	(.071)	6.33	.65***	(.085)	7.71	.55
	DE	-	-	-	.65***	(.085)	7.71	
	IE	.45***	(.071)	6.33	-	-	-	
cs	TE	.27***	(.061)	4.47	.39***	(.073)	5.37	
	DE	-	-	-	-	-	-	
	IE	.27***	(.061)	4.47	.39***	(.073)	5.37	
co	TE	.25***	(.043)	5.90	.37***	(.058)	6.31	
	DE	-	-	-	-	-	-	
	IE	.25***	(.043)	5.90	.37***	(.058)	6.31	
CRE	TE	.40***	(.051)	7.80	.57***	(.081)	7.06	.46
	DE	-	-	-	.57***	(.081)	7.06	
	IE	.40***	(.051)	7.80	-	-	-	

$\chi^2(41, N = 420) = 67.374$, $\chi^2/df = 1.64$, $p = .006$, CFI = .981, TLI = .966, RMSEA = .039,
SRMR = .050

หมายเหตุ. TE = อิทธิพลรวม; DE = อิทธิพลทางตรง; IE = อิทธิพลทางอ้อม.

*** $p < .001$.

การแปลผล

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงของตัวแปรในโมเดลการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำเท่ากับ .69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นค่าอิทธิพลจากตัวแปรทำนายไปตัวแปรส่งผ่าน ($X \rightarrow M$) โดยเมื่อพิจารณาอิทธิพลที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีต่อความไว้วางใจในผู้นำแบบแยกรายด้าน พบอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก (aft) เท่ากับ .44 และความไว้วางใจจากการรู้จัก (cot) เท่ากับ .43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1

สำหรับความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับตัวแปรเกณฑ์ความผูกพัน (COM) ความสร้างสรรค์ (CRE) เท่ากับ .65 และ .57 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นค่าอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรส่งผ่านไปตัวแปรเกณฑ์ ($M \rightarrow Y$) บ่งชี้ถึงโมเดลความสัมพันธ์เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติในการศึกษาโมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Shrout & Bolger, 2002)

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่าน

- 1) การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำ ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความผูกพัน

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธทำนายความผูกพันของพนักงานจากสถาบันการเงินผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (*indirect effect* = .45, $p < .001$) แบ่งเป็น อิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) เท่ากับ .27 ความผูกพันกับองค์กร (COMo) เท่ากับ .25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

- 2) การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านของความไว้วางใจในผู้นำ ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธทำนายความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (*indirect effect* = .40, $p < .001$)

ผลการตรวจสอบเส้นทางอิทธิพลส่งผ่าน สนับสนุนสมมติฐานข้อ 2, 3

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานภาคตัดขวาง ครั้งที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐานภาคตัดขวางทุกข้อ

B. โมเดลเปรียบเทียบ สํารวจอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทำนาย (X) ไปตัวแปรเกณฑ์ (Y) หลังจากใส่ตัวแปรส่งผ่านในโมเดลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเปรียบเทียบ (โมเดล 2) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2(41, N = 420) = 78.421$, $\chi^2/df = 1.91$, $p = .000$, CFI = .973, TLI = .952, RMSEA = .047, SRMR = .052) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL) อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) ร้อยละ 50.7 ขณะที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธรวมกับความไว้วางใจในผู้นำ อธิบายความแปรปรวนของความผูกพัน (COM) ร้อยละ 49.8 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความสร้างสรรค์ (CRE) ร้อยละ 30.5

ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง 2 โมเดล พบว่า โมเดลเปรียบเทียบ (โมเดล 2) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับโมเดลการวิจัย (โมเดล 1) โดยโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงกว่า ผู้วิจัยจึงเลือกโมเดลการวิจัย (โมเดล 1) เป็นโมเดลหลักสำหรับอภิปรายผลการศึกษาระยะยาวครั้งที่ 2

โมเดลการศึกษาระยะยาว (longitudinal study)

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจากสถาบันการเงินที่ตอบแบบสอบถามครบ 2 ครั้ง ในการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 และ 2 จำนวน 409 คน หลังจากจับคู่ข้อมูล (match data) ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างการศึกษาระยะยาว แสดงในตารางที่ 19

ตอนที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลขาดหาย

ตัวแปรมีการขาดหายของข้อมูลร้อยละ 0.20 ต่ำกว่าเกณฑ์กำหนดสูงสุด (≤ 10) (Hair et al., 2010) จึงใช้วิธีลิสต์ เวลล์ แอท พอยท์ ทดแทนข้อมูลขาดหายในโปรแกรมเอสพีเอส

2.2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตารางที่ 20 แสดงตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (BCL-T1) และตัวแปรส่งผ่านความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) จากช่วงเวลาหนึ่ง (Time-1) ได้แก่ และตัวแปรเกณฑ์

จากช่วงเวลาที่สอง (Time-2) ได้แก่ ความผูกพัน (COM-T2) ความสร้างสรรค์ (CRE-T2) ค่าความเที่ยงรวม ($\alpha_{overall}$) ของตัวแปรทั้งหมด ผ่านเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นขั้นต่ำของเครื่องมือวิจัย (Taber, 2017; Van Griethuijsen et al., 2014)

2.3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการศึกษาระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายช่วงเวลาที่ 1 (Time-1) และตัวแปรเกณฑ์ช่วงเวลาที่ 2 (Time-2) พบ 7 ค่าสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ แบ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT-T1) กับความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs-T2) และความสัมพันธ์ทางลบของตัวแปรทำนาย 6 ตัวต่อความสร้างสรรค์ (CRT-T2) ขณะที่ค่าสหสัมพันธ์อื่น ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ตัวแปรงานวิจัย แสดงในตารางที่ 21

จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่พบ กลไกของความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้นำจากการรู้คิดและความผูกพันกับหัวหน้างานที่มีระยะเวลาแตกต่างกันถึง 1 เดือน เป็นไปตามลักษณะของความไว้วางใจจากการรู้คิดที่เกิดขึ้นบนฐานการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สามารถทำนายการทำซ้ำในอนาคต (McAllister, 1995) การตระหนักรู้ในพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือของผู้นำ จึงส่งผลทำให้เกิดความผูกพันในระยะยาว นอกจากนี้ การศึกษาปัจจุบันอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก เมื่อการเก็บข้อมูลเกิดขึ้นระหว่างแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่บุคลากรต้องการความมั่นคงจากผู้นำสูง เพื่อดำรงอยู่และทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามการชี้นำของผู้นำ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาจึงไม่ใช่การสนับสนุนทางอารมณ์ แต่เป็นปัจจัยด้านความสามารถและความสำเร็จ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่ประทับใจ จึงเพิ่มระดับความผูกพันในกลุ่มพนักงานได้

ในกรณีของความสัมพันธ์ทางลบระหว่างตัวแปรทำนายและความสร้างสรรค์ บ่งชี้ถึงผลของตัวแปรแทรกซ้อนที่ไม่ได้ควบคุม หรืออิทธิพลของโควิด-19 ที่ทำให้ระบบการทำงานเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจในสถานการณ์ขณะนั้น การรับทราบพฤติกรรมเชิงสนับสนุนและไว้วางใจในผู้นำ จึงเป็นเหตุให้บุคลากรพึ่งพิงผู้นำมากขึ้น รวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานอาจมองเห็นการแสดงความสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แตกต่างจากบรรทัดฐานองค์การ ภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติ ส่งผลทางลบมากกว่าทางบวก จึงแสดงความสร้างสรรค์น้อยลง (Amabile & Gryskiewicz, 1987; Brunetto et al., 2010; Raafat et al., 2009; Rook, 2006) จากเหตุดังกล่าว งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาตัวแปรทั้งหมดภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มีการระบาดของโควิด-19 อีกครั้ง เพื่อตรวจสอบว่าการศึกษาเป็นผลจากโรคระบาด หรือมีปัจจัยแทรกซ้อนที่ไม่ได้ควบคุม

การวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (multicollinearity) ด้วยเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ไม่พบปัญหาความทับซ้อนของตัวแปร โดยสัมประสิทธิ์ปัจจัยการเพื่อของความคลาดเคลื่อน (VIF) ของตัวแปรทำนาย มีค่าระหว่าง 1.17 ถึง 2.08 ($VIF < 10$) ผ่านเกณฑ์ (Kline, 2005, 2011)

ตารางที่ 19

เพศ ระดับการศึกษา ประเภทของสถาบันการเงิน ตำแหน่งงาน จำแนกตามจำนวนและร้อยละของพนักงานจากสถาบันการเงิน การวิจัยระยะยาว ($N = 409$)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	261	63.8
ชาย	148	36.2
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	31.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	268	65.5
ปริญญาโท	11	2.7
ประเภทของสถาบันการเงิน		
รับฝากเงิน	229	56.0
หน่วยงานรัฐ	16	3.9
รัฐวิสาหกิจ	11	2.7
เอกชน	202	49.4
ไม่รับฝากเงิน	180	44.0
ตำแหน่งงาน		
ผู้ปฏิบัติงาน	278	68.0
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	80	19.6
ผู้บริหารระดับกลาง	43	10.5
ผู้บริหารระดับสูง	3	0.7
ผู้อำนวยการ	5	1.2
รวม	409	100

ตารางที่ 20

ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทำนายความผูกพัน ความสร้างสรรค์ การศึกษาระยะยาว ($N = 409$)

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CV</i>	<i>SK</i>	<i>KU</i>
ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL-T1) ($\alpha_{overall} = .85$)					
FA-T1	3.23	.48	14.71	1.14	2.08
CO-T1	3.30	.48	14.58	.91	1.50
DR-T1	3.28	.53	16.08	1.08	1.45
IN-T1	3.34	.37	11.16	1.13	2.54
ความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) ($\alpha_{overall} = .73$)					
AFT-T1	3.35	.42	12.42	1.29	2.90
COT-T1	3.43	.43	12.39	.88	1.13
ความผูกพัน (COM-T2) ($\alpha_{overall} = .76$)					
COMs-T2	3.89	.62	16.03	-.16	-.56
COMo-T2	4.18	.56	13.49	-.94	.74
ความสร้างสรรค์ (CRE-T2) ($\alpha_{overall} = .85$)					
CRT-T2	4.09	.45	11.10	-.22	1.17

ตารางที่ 21

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การศึกษาระยะยาว (N = 409)

ตัวแปร	FA-T1	CO-T1	DR-T1	IN-T1	AFT-T1	COT-T1	COMs-T2	COMo-T2	CRT-T2
FA-T1	-								
CO-T1	.51**	-							
DR-T1	.51**	.48**	-						
IN-T1	.62**	.55**	.52**	-					
AFT-T1	.52**	.48**	.51**	.55**	-				
COT-T1	.40**	.42**	.40**	.47**	.53**	-			
COMs-T2	-.02	.05	.04	.02	.07	.13**	-		
COMo-T2	-.07	.01	.06	-.05	.04	.06	.28**	-	
CRT-T2	-.26**	-.10*	-.14**	-.14**	-.15**	-.09*	.32**	.47**	-
M	3.23	3.30	3.28	3.34	3.35	3.43	3.89	4.18	4.09
SD	.48	.48	.53	.37	.42	.43	.62	.56	.45
MIN	2.40	2.25	2.25	2.43	2.20	2.40	2.00	2.00	1.92
MAX	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

หมายเหตุ. FA-T1 = การส่งเสริม; CO-T1 = การเอาใจใส่; DR-T1 = การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง; IN-T1 = ความยึดมั่นในคุณธรรม; AFT-T1 = ความไว้วางใจจากความรู้อีก; COT-T1 = ความไว้วางใจจากการรู้จัก; COMs-T2 = ความผูกพันกับหัวหน้างาน; COMo-T2 = ความผูกพันกับองค์กร; CRT-T2 = ความสร้างสรรค์.

* $p < .05$, หนึ่งหาง. ** $p < .01$, หนึ่งหาง.

การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่างช่วงเวลาหนึ่งและสองด้วยค่าสถิติ (paired t-test)

การดำเนินการขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยรายงานผลการวิเคราะห์ค่าความแตกต่างระหว่างตัวแปรสังเกต 9 ตัวแปร โดยจับคู่ตัวแปรในช่วงเวลาแรก (T1) และช่วงเวลาที่สอง (T2) ซึ่งมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลห่างกัน 1 เดือน มาวิเคราะห์ด้วยสถิติแบบจับคู่ (paired t-test) ในโปรแกรมเอสพีเอส (SPSS) เพื่อศึกษาความแตกต่างทางด้านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเวลาผ่านไป ผลการศึกษาริบายจำแนกตามองค์ประกอบของตัวแปรในตารางที่ 22

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) ประกอบด้วย มิติตัวแปร 4 องค์ประกอบ การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) จากการพิจารณาค่าสถิติที่ ทุกองค์ประกอบมีความผันแปรของคะแนนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

คุณลักษณะของผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่เปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) โดยความยึดมั่นในคุณธรรมของผู้นำช่วงเวลาที่สอง (IN-2) ($M = 3.46, SD = .42$) ได้รับการประเมินผลสูงกว่าช่วงเวลารายแรก (IN-1) ($M = 3.03, SD = .25$) เท่ากับ .43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 18.33, p < .001$)

คุณลักษณะของผู้นำที่พบความเปลี่ยนแปลงรองลงมา ได้แก่ การส่งเสริม (FA) โดยค่าเฉลี่ยคะแนนของกลุ่มตัวอย่างจากช่วงเวลาที่สอง (FA-2) ($M = 3.67, SD = .47$) สูงขึ้นกว่าการประเมินผลครั้งแรก (FA-1) ($M = 3.23, SD = .48$) มากถึง .44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 14.18, p < .001$)

สำหรับองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่ (CO) ข้อมูลคุณลักษณะการเอาใจใส่ของผู้นำช่วงเวลาที่สอง (CO-2) ($M = 3.69, SD = .60$) สูงขึ้นกว่าการประเมินผลครั้งแรก (CO-1) ($M = 3.30, SD = .48$) เท่ากับ .38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 10.78, p < .001$)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่เปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ได้แก่ การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) ผลการประเมินตัวแปรในช่วงเวลาที่สอง (DR-2) ($M = 3.65, SD = .59$) มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นกว่าการประเมินผลครั้งแรก (DR-1) ($M = 3.28, SD = .53$) เท่ากับ .37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 10.70, p < .001$)

การวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้านของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) พบผลบ่งชี้ว่า ระยะเวลาที่ผ่านมา 1 เดือน มีผลต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับเจตคติ พฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำเพิ่มขึ้น

ความไว้วางใจในผู้นำ (TRU) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) ผลการวิเคราะห์คะแนนเปรียบเทียบตัวแปรย่อยสองด้านใน 2 ช่วงเวลา พบเป็นดังนี้

ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) หลังจากการประเมินผลไว้วางใจจากความรู้สึกครั้งที่หนึ่ง (AFT-1) ($M = 3.35, SD = .42$) การประเมินผลความไว้วางใจจากความรู้สึกครั้งที่สอง (AFT-2) ($M = 3.64, SD = .50$) ด้วยระยะเวลาห่างกัน 1 เดือน มีคะแนนเพิ่มขึ้นเท่ากับ .29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 9.94, p < .001$) โดยในการเปรียบเทียบคะแนนความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) พบผลที่ใกล้เคียงกัน การประเมินความไว้วางใจจากการรู้คิดช่วงเวลาที่สอง (COT-2) ($M = 3.61, SD$

= .44) เพิ่มขึ้นจากการประเมินครั้งแรก (COT-1; $M = 3.43$, $SD = .43$) เท่ากับ .18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 6.32$, $p < .001$) ผลการศึกษา แสดงระดับความไว้วางใจจากความรู้สึกและการรู้คิดที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำเพิ่มมากขึ้นตามเวลาที่ผ่านไป โดยบุคลากรมีความเปลี่ยนแปลงด้านความไว้วางใจจากความรู้สึกมากกว่าความไว้วางใจจากการรู้คิด

ความผูกพัน (COM) ประกอบด้วยมิติตัวแปร 2 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs) ความผูกพันกับองค์กร (COMo) ผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนตัวแปรด้วยระยะเวลาห่างกัน 1 เดือน พบดังนี้

คะแนนความผูกพันกับหัวหน้างานช่วงเวลาที่สอง (COMs-2) ($M = 3.89$, $SD = .62$) เพิ่มขึ้นจากการประเมินความผูกพันกับหัวหน้างานครั้งแรก (COMs-1) ($M = 3.71$, $SD = .48$) เท่ากับ .18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 4.65$, $p < .001$)

คะแนนความผูกพันกับองค์กรช่วงเวลาที่สอง (COMo-2) ($M = 4.18$, $SD = .56$) เพิ่มขึ้นจากการประเมินความผูกพันกับองค์กรครั้งแรก (COMo-1) ($M = 3.83$, $SD = .51$) เท่ากับ .18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 9.96$, $p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนความผูกพันภายในกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงิน พบการเพิ่มขึ้นของระดับความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กร เมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน โดยบุคลากรมีความเปลี่ยนแปลงด้านความผูกพันกับองค์กร สูงกว่าความผูกพันกับหัวหน้างาน

ความสร้างสรรค์ (CRE) คะแนนการประเมินความสร้างสรรค์ช่วงเวลาที่สอง (CRE-2) ($M = 4.09$, $SD = .45$) เพิ่มขึ้นจากคะแนนความสร้างสรรค์ครั้งแรก (CRE-1) ($M = 3.86$, $SD = .32$) เท่ากับ .23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t(408) = 9.22$, $p < .001$) ผลการวิเคราะห์ แสดงถึงระดับความสร้างสรรค์ภายในกลุ่มตัวอย่างที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

ในภาพรวม ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ 9 ตัวแปร พบความเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ ความคิด พฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงิน เพิ่มสูงขึ้นในระยะเวลา 1 เดือน โดยสาเหตุที่ทำให้การประเมินผลของตัวแปรครั้งที่ 2 สูงกว่าครั้งที่ 1 คาดว่าส่วนหนึ่งมาปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เนื่องจากการเก็บข้อมูลครั้งแรก อยู่ในช่วงที่ภาครัฐกำหนดมาตรการป้องกันและควบคุมโรคระบาดอย่างเข้มข้นทั่วประเทศ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องของสถาบันการเงินได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปรับตัวตามข้อกำหนดดังกล่าว ต่อมาเมื่อภาครัฐผ่อนคลายมาตรการลง ย่อมคลายความเครียดกังวลของประชาชน รวมถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบเริ่มปรับตัวได้ดีขึ้น ซึ่งในขณะนั้น ตรงกับการเริ่มเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 ของผู้วิจัย ความผันแปรจากปัจจัยภายนอกอาจส่งผล

ต่อการตอบแบบสอบถามของผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยความเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยแวดล้อม ที่อยู่นอกเหนือการคาดการณ์และควบคุมของผู้วิจัย

สรุปผล ผลการประเมินข้อมูลครั้งที่ 2 เพิ่มสูงขึ้นจากการประเมินครั้งที่ 1

ตารางที่ 22

การทดสอบเปรียบเทียบสถิติที (paired t-test) ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ช่วงเวลาที่หนึ่ง และสอง (N = 409)

คู่ตัวแปรสังเกตได้ (T2 – T1)	M	SD	95% CI		t (df = 408)	ผลการวิเคราะห์ ความแตกต่าง
			Lower	Upper		
1. FA-2 – FA-1	.436	.62	.376	.496	14.179***	✓
2. CO-2 – CO-1	.381	.71	.311	.450	10.776***	✓
3. DR-2 – DR-1	.374	.71	.305	.443	10.702***	✓
4. IN-2 – IN-1	.426	.47	.380	.472	18.326***	✓
5. AFT-2 – AFT-1	.291	.59	.233	.348	9.939***	✓
6. COT-2 – COT-1	.178	.57	.122	.233	6.324***	✓
7. COMs-2 – COMs-1	.176	.77	.102	.250	4.653***	✓
8. COMo-2 – COMo-1	.356	.72	.286	.427	9.960***	✓
9. CRE-2 – CRE-1	.229	.50	.180	.277	9.215***	✓

หมายเหตุ. T2 = ข้อมูลช่วงเวลาที่สอง; T1 = ข้อมูลช่วงเวลาที่หนึ่ง; 95% CI = ช่วงความเชื่อมั่น (confidence interval) 95 เปอร์เซ็นต์ของความแตกต่าง; Lower = ค่าต่ำกว่าช่วงความเชื่อมั่น; Upper = ค่าสูงกว่าช่วงความเชื่อมั่น; FA = การส่งเสริม; CO = การเอาใจใส่; DR = การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง; IN = ความยึดมั่นในคุณธรรม; AFT = ความไว้วางใจจากความรู้สึก; COT = ความไว้วางใจจากการรู้จัก; COMs = ความผูกพันกับหัวหน้างาน; COMo = ความผูกพันกับองค์กร; CRT = ความสร้างสรรค์.

*** $p < .001$, สองหาง.

ตอนที่ 3

การทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยระยะยาว มี 2 ข้อ

- สมมติฐานข้อ 1 ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตามกรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์กร (Time-2)
- สมมติฐานข้อ 2 ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตามกรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความสร้างสรรค์ (Time-2)

3.1 ปัจจัยตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรเกณฑ์ จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

3.1.1 ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน

อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) และ ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพัน เท่ากับ $-.22$, $-.11$, และ $-.11$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ จึงกำหนดเป็นตัวแปรควบคุมในโมเดลการศึกษาระยะยาว เพื่อตรวจสอบการทำนายความผูกพันกับองค์กร

3.1.2 ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสร้างสรรค์

ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์ เท่ากับ $-.26$, $-.31$, และ $-.19$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ จึงกำหนดเป็นตัวแปรควบคุมในโมเดล เพื่อตรวจสอบการทำนายความสร้างสรรค์ในระยะยาว

3.2 การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การทดสอบสมมติฐานการวิจัยระยะยาว

โมเดลการวัด

โมเดลการวัดของการศึกษาระยะยาว ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตาตามกรุณาเชิงพุทธ (BCL-T1) ตัวแปรทำนายความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) จากช่วงเวลาที่ 1 (Time-1) ตัวแปรเกณฑ์ความผูกพัน (COM-T2) และความสร้างสรรค์ (CRE-T2) จากช่วงเวลาที่ 2 (Time-2)

ผลการวิเคราะห์ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก ($\chi^2(22, N = 409) = 29.839, \chi^2/df = 1.36, p = .122, CFI = .993, TLI = .988, RMSEA = .030, SRMR = .028$)

ค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.55 (< 5) (Schumacker & Lomax, 2004) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) มีค่าเท่ากับที่ระดับ .99 ($> .90$) ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .03 ($\leq .06$) (Hu & Bentler, 1999) ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ .03 ($\leq .05$) (Hooper et al., 2008; Kline, 2005, 2011; MacCallum et al., 1996) ทุกค่าดัชนีวัดผลอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สรุป กรอบแนวคิดการวิจัยมีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรระยะยาว แบ่งเป็น โมเดลการวิจัยและโมเดลเปรียบเทียบที่เพิ่มเส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทำนาย (X) ไปตัวแปรเกณฑ์ (Y) เพื่อยืนยันว่าโมเดลแบบส่งผ่าน (โมเดลการวิจัย) มีความเหมาะสมกับการวิจัยระยะยาว

A. โมเดลการวิจัย

โมเดลที่ 1 เป็นโมเดลสมมติฐานการวิจัยระยะยาว เพื่อตรวจสอบอิทธิพลส่งผ่านระยะยาวของความไว้วางใจในผู้นำ ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และความผูกพัน ความสร้างสรรค์ของพนักงานสถาบันการเงิน มีตัวแปรสังเกตได้ 9 ตัวแปร แบ่งเป็น

ตัวแปรสังเกตได้จากการเก็บข้อมูลครั้งที่หนึ่ง 6 ตัวแปร ได้แก่ การส่งเสริม (FA-T1) การเอาใจใส่ (CO-T1) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR-T1) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN-T1) ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT-T1) ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT-T1)

ตัวแปรสังเกตได้จากการเก็บข้อมูลครั้งที่สอง 3 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs-T2) ความผูกพันกับองค์กร (COMo-T2) ความสร้างสรรค์ (CRT-T2)

สำหรับตัวแปรควบคุมในโมเดลมี 6 ตัวแปร ได้แก่ ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) ตัวแปรความผูกพันจากช่วงเวลาที่ผ่านมา (COM-T1) ตัวแปรความสร้างสรรค์จากช่วงเวลาที่ผ่านมา (CRE-T1)

เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลการวิจัยระยะยาว แสดงในภาพที่ 18

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมมติฐานการวิจัยระยะยาว

โมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 101.604 ที่ค่าองศาอิสระ (df) 65 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า .05 มีค่าดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.56 ผ่านเกณฑ์การยอมรับ (≤ 5) (Schumacker & Lomax, 2004) แสดงถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลศึกษากับข้อมูลในระดับดี

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ดัชนีแสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) ในการศึกษาครั้งนี้ มีค่าเท่ากับ 0.97 และ 0.96 ผ่านเกณฑ์ยอมรับขั้นต่ำ ($> .90$) โดยมีค่าสูงกว่า .95 แสดงถึงความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก (Bentler & Bonett, 1980; Hooper et al., 2008; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005)

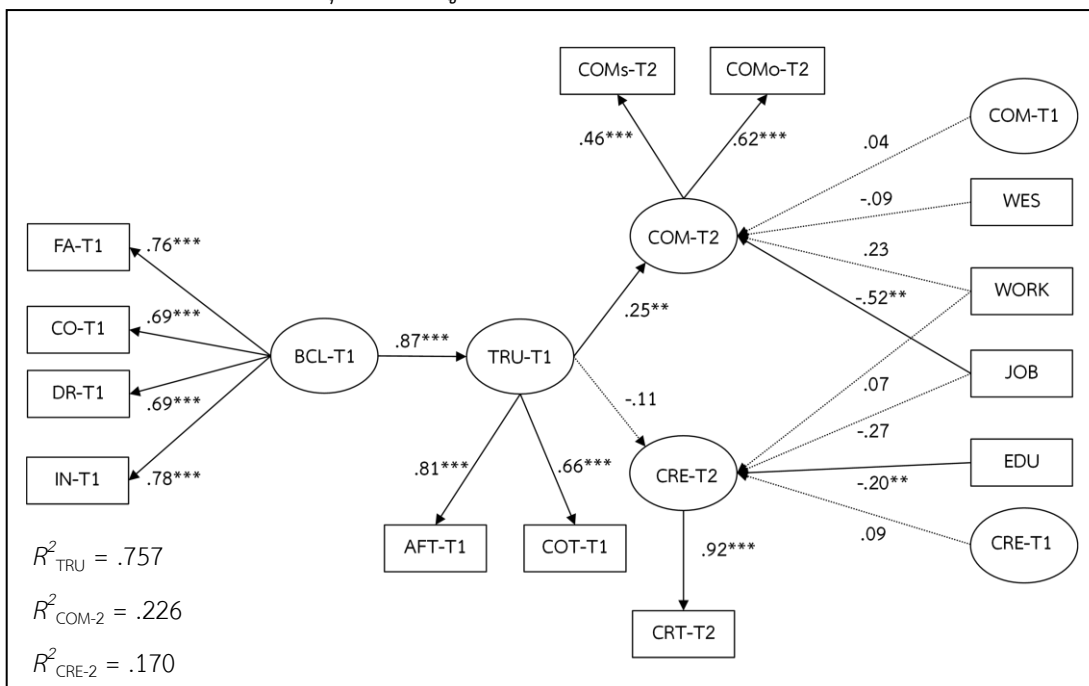
ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ .04 ทั้งสองค่าผ่านเกณฑ์ยอมรับ (RMSEA $\leq .08$; SRMR $\leq .05$) (Hooper et al., 2008; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005, 2011; MacCallum et al., 1996) โมเดลการวิจัยเหมาะสมกับและข้อมูลศึกษาดี

ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธช่วงเวลาที่ 1 (BCL-T1) อธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจในผู้นำช่วงเวลาที่ 1 (TRU-T1) เท่ากับร้อยละ 76 ขณะที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำจากช่วงเวลาที่ 1 (Time-1) สามารถอธิบายความแปรปรวนระยะยาวของความผูกพัน (COM-T2) และความสร้างสรรค์ (CRE-T2) หลังจากนั้น 1 เดือน (Time-2) ได้ร้อยละ 22.9 และร้อยละ 17 ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัยระยะยาว การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่ทำนายความผูกพันและความสร้างสรรค์ ผ่านตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ พบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก

ภาพที่ 18

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ การศึกษาระยะยาว (N = 409)



$\chi^2(65, N = 409) = 101.604, \chi^2/df = 1.56, p = .003, CFI = .971, TLI = .960, RMSEA = .037, SRMR = .041$

หมายเหตุ. ลูกศรที่เป็นเส้นประ คือ ค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (non-significant); BCL-T1 = ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธช่วงเวลาที่ 1; TRU-T1 = ความไว้วางใจในผู้นำช่วงเวลาที่ 1; COM-T2 = ความผูกพันช่วงเวลาที่ 2; CRE-T2 = ความคิดสร้างสรรค์ช่วงเวลาที่ 2; EDU = ระดับการศึกษา; JOB = อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน; WORK = อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน; WES = ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน.

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

ตารางที่ 23

ค่ามาตรฐานของอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ในโมเดลทำนายความผูกพันและความ
สร้างสรรค์ ส่งผ่านโดยความไว้วางใจในผู้นำ การศึกษาระยะยาว (N = 409)

ตัวแปรทำนาย		BCL-T1			TRU-T1			R ²
ตัวแปรเกณฑ์		β	SE	z	β	SE	z	
TRU-T1	TE	.87***	(.039)	22.45	-	-	-	.76
	DE	.87***	(.039)	22.45	-	-	-	
	IE	-	-	-	-	-	-	
aft-t1	TE	.71***	(.043)	16.30	.81***	(.035)	23.01	
	DE	-	-	-	.81***	(.035)	23.01	
	IE	.71***	(.043)	16.30	-	-	-	
cot-t1	TE	.58***	(.048)	12.05	.66***	(.044)	15.17	
	DE	-	-	-	.66***	(.044)	15.17	
	IE	.58***	(.048)	12.05	-	-	-	
COM-T2	TE	.22**	(.079)	2.72	.25**	(.092)	2.67	.23
	DE	-	-	-	.25**	(.092)	2.67	
	IE	.22**	(.079)	2.72	-	-	-	
coms-t2	TE	.10*	(.040)	2.45	.11*	(.047)	2.41	
	DE	-	-	-	-	-	-	
	IE	.10*	(.040)	2.45	.11*	(.047)	2.41	
como-t2	TE	.13**	(.049)	2.74	.15**	(.057)	2.69	
	DE	-	-	-	-	-	-	
	IE	.13**	(.049)	2.74	.15**	(.057)	2.69	
CRE-T2	TE	-.10	(.056)	-1.73	-.11	(.063)	-1.77	.17
	DE	-	-	-	-.11	(.063)	-1.77	
	IE	-.10	(.056)	-1.73	-	-	-	

$\chi^2(65, N = 409) = 101.604, \chi^2/df = 1.56, p = .003, CFI = .971, TLI = .960, RMSEA = .037, SRMR = .041$

หมายเหตุ. TE = อิทธิพลรวม; DE = อิทธิพลทางตรง; IE = อิทธิพลทางอ้อม.

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

การแปลผล

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงของตัวแปรในโมเดลการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL-T1) มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) จากช่วงเวลาเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .87, p < .001$) โดยความไว้วางใจในผู้นำจากช่วงเวลา 1 (TRU-T1) มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันในเวลาที่ 2 (COM-T2) ($\beta = .25, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีอิทธิพลทางลบต่อตัวแปรความสร้างสรรค์ในเวลาที่ 2 (CRE-T2) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.11, p = .08$)

ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรในโมเดลวิจัย เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรทำนายภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธช่วงเวลา 1 (BCL-T1) ไปยังตัวแปรเกณฑ์ความผูกพันในเวลาที่ 2 (COM-T2) โดยมีความไว้วางใจในผู้นำช่วงเวลา 1 (TRU-T1) เป็นตัวแปรส่งผ่านผ่านข้อตกลงเบื้องต้นการทดสอบอิทธิพลส่งผ่านในโมเดล (Shrout & Bolger, 2002) ผู้วิจัยทดสอบความเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำในหัวข้อถัดไป

สำหรับเส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรทำนายไปตัวแปรเกณฑ์ความสร้างสรรค์ช่วงเวลา 2 (CRE-T2) พบเพียงอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธไปความไว้วางใจในผู้นำ ($X \rightarrow M$) โดยไม่พบอิทธิพลทางตรงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากความไว้วางใจในผู้นำไปความสร้างสรรค์ ($M \rightarrow Y$) แสดงถึงการไม่มีอิทธิพลส่งผ่านเกิดขึ้น (Iacobucci et al., 2007) ผู้วิจัยจึงไม่ทดสอบเส้นทางอิทธิพลส่งผ่านไปสู่ความสร้างสรรค์ ผลการศึกษาไม่สนับสนุนสมมติฐานการศึกษาระยะยาวข้อที่ 2

อิทธิพลส่งผ่านระยะยาวของความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL-T1) และความผูกพัน (COM-T2)

จากการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของตัวแปรในโมเดล ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธสามารถทำนายความผูกพันในเวลา 1 เดือนต่อมา ผ่านอิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (*indirect effect* = .22, $p < .01$)

บทบาทการส่งผ่านของตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) สามารถจำแนกออกเป็น 2 เส้นทางอิทธิพลย่อยตามเป้าหมายการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs-T2) ความผูกพันกับองค์กร (COMo-T2) โดยพบผลความไว้วางใจในผู้นำจากช่วงเวลา 1 ส่งผ่านอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธช่วงเวลา 1 (BCL-T1) กับความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs-T2) (*indirect effect* = .10, $p < .05$) และความผูกพันกับองค์กร (COMo-T2) (*indirect effect* = .13, $p < .01$) ในเวลาที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการตรวจสอบเส้นทางอิทธิพลสนับสนุนสมมติฐานการศึกษาระยะยาวข้อที่ 1

B. โมเดลเปรียบเทียบ สํารวจอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทำนาย (X) ไปตัวแปรเกณฑ์ (Y) หลังจากใส่ตัวแปรส่งผ่านในโมเดลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเปรียบเทียบ (โมเดล 2) ของการศึกษาระยะยาว พบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2(67, N = 409) = 165.351, \chi^2/df = 2.47, p = .000, CFI = .922, TLI = .895, RMSEA = .060, SRMR = .100$) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรุณาเชิงพุทธ (BCL-T1) อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) ร้อยละ 76.5 ขณะที่ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรุณาเชิงพุทธรวมกับความไว้วางใจในผู้นำ อธิบายความแปรปรวนของความผูกพัน (COM-T2) ร้อยละ 34.5 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความสร้างสรรค์ (CRE-T2) ร้อยละ 15.7

ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง 2 โมเดล พบว่า โมเดลเปรียบเทียบ (โมเดล 2) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับโมเดลการวิจัย (โมเดล 1) โดยโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูงกว่า บ่งชี้ถึงคุณสมบัติการทดสอบสมมติฐานตรงวัตถุประสงค์การวิจัยที่สูงกว่า ผู้วิจัยจึงเลือกโมเดลการวิจัย (โมเดล 1) เป็นโมเดลสำหรับการอภิปรายผลการศึกษาระยะยาว

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 และ 2 (การเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 และ 2)

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการวิจัย
1	ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก (H _{1a}) และความไว้วางใจจากการรู้คิด (H _{1b}) ของผู้ปฏิบัติงาน	สนับสนุนสมมติฐาน ✓
2	ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (H ₂) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (H _{2a}) ความผูกพันกับองค์กร (H _{2b}) ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (H _{2c})	สนับสนุนสมมติฐาน ✓
3	ความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน (H ₃) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความผูกพันกับหัวหน้างาน (H _{3a}) ความผูกพันกับองค์กร (H _{3b}) ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (H _{3c})	สนับสนุนสมมติฐาน ✓

การศึกษาระยะยาว (กลุ่มตัวอย่างจากการจับคู่ข้อมูลการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 และ 2)

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการวิจัย
1	ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำจากรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) และความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กร (Time-2)	สนับสนุนสมมติฐาน ✓
2	ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำจากรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) และความสร้างสรรค์ (Time-2)	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน X

บทที่ 4

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความสร้างสรรค์ของบุคลากรของสถาบันการเงิน โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ขั้นตอนการดำเนินงานในบทที่ 4 เป็นการอภิปรายผลการวิจัยต่อเนื่องจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ผ่านมา ตามสมมติฐาน 5 ข้อ แบ่งเป็น 1) สมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง 3 ข้อ 2) สมมติฐานการวิจัยระยะยาว 2 ข้อ

สมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง

สมมติฐานข้อ 1 ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ จากความรู้สึกและความไว้วางใจจากการรู้จักของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากผลการวิจัยภาคตัดขวางครั้งที่ 1 และ 2 ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (positive direct effect) ต่อความไว้วางใจในผู้นำ เท่ากับ .90 และ .69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยส่งผลทางอ้อมเชิงบวก (positive indirect effect) ต่อความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึก เท่ากับ .76 และ .44 มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำจากการรู้จัก เท่ากับ .68 และ .61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามลำดับ

ผลการวิจัยแสดงถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธในการทำนายความไว้วางใจในผู้นำ ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ชี้ถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานสถาบันการเงิน จากการแลกเปลี่ยนด้านการสื่อสาร ทรัพยากร การมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ (Cropanzano et al., 2001; Shore et al., 2004) นำไปสู่การตอบสนองด้านความไว้วางใจ ความผูกพันระหว่างบุคคลสองฝ่าย (Cook et al., 2013; Emerson, 1962, 1976) โดยกลไกความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถอธิบายเชิงลึกเพิ่มเติมด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (LMX theory) ที่เสนอแนวคิดที่ว่า เมื่อผู้นำจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการของประชากร

ส่วนรวม ใส่ใจริเริ่มความสัมพันธ์เชิงบวก ให้ความเคารพเชื่อใจสมาชิกกลุ่ม ย่อมได้รับผลตอบแทนในลักษณะเดียวกัน (Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) นั่นคือ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพัน เชื่อถือไว้วางใจหัวหน้างาน (Burke et al., 2007; Kim et al., 2006) นำไปสู่การร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การวิเคราะห์ผลทำให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้หน้าที่บุคลากรของสถาบันการเงินให้การยอมรับ หัวหน้างานที่บริหารองค์การเชิงสนับสนุน ใช้ทักษะสังคมด้านการสื่อสาร จัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมช่วยเหลือบุคลากรให้ปฏิบัติภารกิจสำเร็จลุล่วง ฝ้าดูแลช่วยเหลือ ไม่ทอดทิ้งยามมีอุปสรรค เผยแพร่ความอุตสาหะดีงามของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตาปรารถนาดี ตามหลักพรหมวิหาร 4 (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer et al., 1995; McAllister et al., 2006) มีจิตใจอันประกอบด้วยหลักคุณธรรมหนักแน่น ไม่เอนเอียงหวัดไหวตามสภาวะกดดันภายนอก เปิดเผยจริงใจในการบริหารจัดการองค์การ (Colquitt et al., 2007; Schoorman et al., 2007) ย่อมเป็นบุคคลที่ผู้ปฏิบัติงานให้การยอมรับ เกิดความเคารพเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจของสังคมส่วนรวม (Brown et al., 2005; Reave, 2005)

ภาพรวมของการทดสอบสมมติฐาน พฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำสถาบันการเงิน ด้านความเมตตา ส่งเสริม เอาใจใส่ ชมเชยให้รางวัลบุคลากร มีคุณธรรม สม่่าเสมอในการบริหารดูแลให้ทุกฝ่ายเกิดความสงบสุข สามารถสร้างความไว้วางใจจากการรู้จัก (Colquitt et al., 2011) รวมถึงมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเกิดความไว้วางใจจากความรู้สึกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (McAllister, 1995; McAllister et al., 2006) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศไทยที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำ มาพัฒนาองค์การผ่านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีงามระหว่างผู้นำและบุคลากร (พระมนัส อคฺคธมฺโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) เช่นเดียวกับงานวิจัยในต่างประเทศ (Jarvenpaa et al., 1998; Serva et al., 2005; Van der Werff & Buckley, 2017; Wageman, 2001) ที่พบผลเชิงประจักษ์ว่า สมรรถนะทางสังคม พฤติกรรมเชิงบวกและคุณความดีของผู้นำ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในผู้นำทั้งด้านความรู้สึกและการรู้จักของบุคลากร (Asencio & Sun, 2020; Engelbrecht & Cloete, 2000; Engelbrecht et al., 2017; Kalshoven et al., 2011; Mayer & Gavin, 2005)

อ้างอิงข้อมูลทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ เป็นกุญแจสำคัญในการบริหารจัดการระบบสถาบันการเงิน สามารถบ่มเพาะความไว้วางใจระดับสูงในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยพนักงานจากสถาบันการเงินเมื่อรับรู้ถึงความเมตตาส่งเสริมสนับสนุน การเอาใจใส่ ให้คุณค่าความพยายามความสำเร็จ ความยุติธรรมโปร่งใสของผู้นำ ย่อมเกิดความรู้สึกทางบวกไว้วางใจในผู้นำเพิ่มขึ้น ผลการศึกษานับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อ 2 ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่าง
ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน
ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากผลการวิจัยภาคตัดขวางครั้งที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก เท่ากับ .76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect: IE) เชิงบวกต่อตัวแปรเกณฑ์ ผ่านความไว้วางใจในผู้นำ 3 ตัวแปร แบ่งเป็น อิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันกับหัวหน้างาน (IE_{COMs1}) เท่ากับ .26, ความผูกพันกับองค์กร (IE_{COMo1}) เท่ากับ .24, และ ความสร้างสรรค์ (IE_{CRE1}) เท่ากับ .33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ในการวิจัยภาคตัดขวางครั้งที่ 2 พบผลเช่นเดียวกับการศึกษาแรก ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึก เท่ากับ .44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ส่งผ่านแบบสมบูรณ์ทางความไว้วางใจในผู้นำ ไปยังตัวแปรเกณฑ์ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ เท่ากับ .27, .25, และ .33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากการวิจัยภาคตัดขวางทั้งสองช่วงเวลา สามารถอนุมานว่า บุคลากรของสถาบันการเงินที่รับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ จนเกิดความไว้วางใจในผู้นำด้านความรู้สึก สามารถพัฒนาความรู้สึกทางบวกไปสู่ความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กร รวมถึงการแสดงความคิดสร้างสรรค์ในงานเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ที่พบบ่งชี้ถึงบทบาทสำคัญของความไว้วางใจในผู้นำ ในการเป็นกลไกทางสังคมของระบบองค์การยุคใหม่ แม้พนักงานจากสถาบันการเงินจะรับทราบถึงความปรารถนาดีมีเมตตาและหลักคุณธรรมของหัวหน้างาน แต่หากพวกเขาไม่ไว้วางใจในเจตนาเบื้องหลังการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ย่อมไม่เกิดความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กร รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์ในงานมากขึ้นจากหน้าที่รับผิดชอบเดิมของตน

ผลเชิงประจักษ์ของการศึกษาปัจจุบัน เกิดขึ้นตามกฎการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) (Blau, 1964; Cook et al., 2013; Emerson, 1962, 1976) เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) ที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเจริญเติบโตไปอีกระดับ (Cropanzano et al., 2001; Shore et al., 2004) เมื่อความรู้สึกของมนุษย์มีความซับซ้อนหลายมิติ สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบความสัมพันธ์ของสังคมแต่ละยุคสมัย (Webber, 2008) ผู้นำที่เปี่ยมด้วยเมตตา มีทักษะทางสังคม พร้อมด้วยคุณธรรมน่าเลื่อมใส จึงมี

อิทธิพลสร้างความไว้วางใจจากความรู้สึกในกลุ่มพนักงานคนไทยยุคใหม่ได้สำเร็จ ด้วยเหตุที่เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้ปฏิบัติงานปรารถนา (ลิซิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Becker, 2009; Laohavichien et al., 2011; Yukongdi, 2010)

ความหนักแน่นมั่นคงของผู้นำ ส่งผลให้บุคลากรคลายความกังวลด้านการปกครองดูแลทรัพยากรส่วนรวม จากความรู้สึกไว้วางใจในผู้นำ เชื่อมันระบบโครงสร้างขององค์การ กระทั่งพัฒนาเป็นความผูกพันกับผู้นำและสังคมองค์การในเวลาต่อมา (ลิซิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Shore et al., 2004; Sitkin & Roth, 1993; Yang & Mossholder, 2010) ผลเชิงประจักษ์ด้านความผูกพัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pillai, Schriesheim, และ Williams (1999) ที่ศึกษาอิทธิพลส่งผ่านการรับรู้ความยุติธรรมและความไว้วางใจในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจากประเทศสหรัฐอเมริกา พบข้อสรุป การรับรู้ความยุติธรรม ร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำ เป็นปัจจัยส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน หลักฐานการวิจัยในอดีตสนับสนุนผลการศึกษปัจจุบัน ยิ่งชี้เน้นถึงความสำคัญของความไว้วางใจ ในการเป็นกลไกตั้งต้นสำคัญของการเกิดความผูกพันของบุคลากร (Dirks & Ferrin, 2001; Klein et al., 2012)

สำหรับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน ผ่านความไว้วางใจจากความรู้สึก สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่นเดียวกัน (Blau, 1964; Emerson, 1962, 1976) ผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีคุณลักษณะบวกด้านการบริหารจัดการบุคลากรและองค์การ มีคุณธรรมความเป็นกลาง สนับสนุน ให้อิสระผู้ปฏิบัติงาน ช่วยเหลือดูแลติดตามด้วยความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ จึงบ่มเพาะความรู้สึกเชิงบวกแก่บุคลากร ทั้งนี้ อารมณ์ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งในการเกิดและเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Amabile et al., 2004) เมื่อพนักงานจากสถาบันการเงินมีสภาวะทางจิตใจมั่นคง รู้สึกปลอดภัยไว้วางใจในผู้นำ ย่อมเพิ่มพฤติกรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน (Brunetto et al., 2010; Dakhli & De Clercq, 2004; Dirks & Ferrin, 2002; Hansen & Leuty, 2012; Martins & Terblanche, 2003; Mayer et al., 1995; Simons & Peterson, 2000; Zhang & Zhou, 2014) จากเหตุดังกล่าว การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเชิงสนับสนุนของผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ จึงเป็นปัจจัยเหตุตั้งต้นที่สำคัญยิ่ง สำหรับการเกิดความรู้สึกทางบวกของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเนื่องไปยังความคิดสร้างสรรค์ (Amabile et al., 2004; Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Fulmer & Gelfand, 2012; Shapiro et al., 1992) ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ ยืนยันงานวิจัยของ Amabile และคณะ (2004) ที่พบว่าฐานอารมณ์ความรู้สึกทางบวก ความเชื่อถือไว้วางใจของผู้ปฏิบัติงาน จากการรับรู้ถึงพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำ ส่งผลให้การแสดงความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

ในภาพรวม ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 เป็นไปตามหลักทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ นำไปสู่การตอบสนองด้านความไว้วางใจและความผูกพัน รวมถึงความ

สร้างสรรค์ของบุคคล (Blau, 1964; Cook et al., 2013; Emerson, 1962, 1976) ผลการศึกษาสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานข้อ 3 ความไว้วางใจจากการรู้จักของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากผลการวิจัยภาคตัดขวางครั้งที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากการรู้จัก เท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .001 มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรเกณฑ์ความผูกพันกับหัวหน้างาน ($IE_{COMs1} = .26, p < .001$) ความผูกพันกับองค์กร ($IE_{COMo1} = .24, p < .001$) ความสร้างสรรค์ ($IE_{CRE1} = .33, p < .001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและตัวแปรเกณฑ์ทั้ง 3 ตัวแปร

จากผลการวิจัยภาคตัดขวางครั้งที่ 2 ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากการรู้จัก เท่ากับ .43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .001 โดยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ส่งผ่านแบบสมบูรณทางความไว้วางใจในผู้นำ ไปยังตัวแปรเกณฑ์ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ เท่ากับ .27, .25, และ .33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการศึกษาข้างต้น บ่งชี้ว่า บุคลากรสถาบันการเงินที่รับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และมีความไว้วางใจในผู้นำจากการรู้จัก ย่อมเกิดการพัฒนาความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กร ไปจนถึงการเพิ่มพฤติกรรมความสร้างสรรค์ในงาน ผลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า แม้ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธในการบริหารจัดการ แต่หากพนักงานไม่เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ ย่อมไม่มีความผูกพันกับหัวหน้างานหรือองค์กร รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมความสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

การเกิดความผูกพัน ความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีสำคัญอันเป็นรากฐานในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964; Cook et al., 2013; Emerson, 1962, 1976) ร่วมกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Graen & Uhl-Bien, 1995) เนื่องจากในความเป็นจริง มิใช่เพียงหัวหน้างานที่เป็นผู้ประเมิน

บุคลากรฝ่ายเดียว ระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้รับคำสั่งเฝ้าประเมินผู้นำอยู่เสมอ เพื่อนำมาเป็นข้อมูล ตัดสินใจเลือกการกระทำของตนในอนาคต (Newman et al., 2014; Zhu et al., 2013) พฤติกรรม ดังกล่าว เป็นกลไกการปกป้องตนเองจากความเสียหายที่ส่งกระทบต่อหน้าที่การงาน ไปจนถึงการเสีย ผลประโยชน์ในภายภาคหน้า (Raafat et al., 2009; Rook, 2006) ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ปฏิบัติต่อบุคคล อื่นด้วยความปรารถนาดี หนักแน่นด้วยสัจจะ รับผิดชอบภารกิจหน้าที่โดยพร้อม จึงเป็นตัวอย่างของ ผู้นำที่มีความสามารถ ความเมตตา หลักคุณธรรมอันประเสริฐสมบูรณ์เหมาะสมในการบริหาร ปกครองสังคมส่วนรวม เป็นที่น่าเคารพเชื่อถือของผู้เกี่ยวข้อง (Caldwell & Hayes, 2007; Caldwell et al., 2008; Craig & Gustafson, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Engelbrecht et al., 2014; Schoorman et al., 2007; Yukongdi, 2010) ส่งผลให้ได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือจาก ผู้ปฏิบัติงาน (Brockner et al., 1997; Uhl-Bien & Maslyn, 2003) กระตุ้นการเกิดความรู้สึกผูกพัน ในกลุ่มองค์กร อันเป็นการตอบแทนสูงสุดของความสัมพันธ์ทางสังคม (Emerson, 1962, 1976)

ผลลัพธ์การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพัน สนับสนุนด้วยทฤษฎีทางสังคม สอดคล้องกับงานวิจัย ในอดีตที่เสนอแนะถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้นำ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ส่งผลต่อ ความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์กร (Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Ferrin, 2002; Engelbrecht et al., 2014; Klein et al., 2012; Pallai et al., 1999)

นอกจากนี้ อิทธิพลของความไว้วางใจในผู้นำ ยังเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานตอบแทนหัวหน้างาน รับผิดชอบองค์การสังกัดด้วยการแสดงพฤติกรรมเสี่ยงที่มีผลเชิงบวก อาทิ ความสร้างสรรค์ (Baucus et al., 2008; Chughtai, 2016; Javed et al., 2018) เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998) ด้วยความเชื่อมั่นในความโปร่งใสจริงใจของผู้นำ ด้านการบริหารจัดการองค์การ โดยกลไกสำคัญของความไว้วางใจในผู้นำ ที่สร้างแรงขับเคลื่อน พฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร มาจากการเสริมสร้างสภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้รู้สึกปลอดภัย แม้อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการสูญเสียผลตอบแทน (Dirks & Ferrin, 2002; Hansen & Leuty, 2012; Mayer et al., 1995; Zhang & Zhou, 2014) เป็นเหตุให้พนักงานจากสถาบัน การเงินมองเห็นการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์เป็นการปลดปล่อยศักยภาพ มากกว่าเป็นพฤติกรรมเสี่ยง ในงาน (Wong et al., 2018) จึงทุ่มเททำงานเพื่อตอบแทนความเชื่อใจในตัวผู้นำ (Blau, 1964)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต ความไว้วางใจจาก การรู้คิดเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติงาน (Mayer & Gavin, 2005; Yang & Mossholder, 2010) รวมถึงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยัน ผลงานการวิจัยเชิงวิพากษ์ของ Hughes และคณะ (2018) ที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงบวกต่อ ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีข้อสรุปว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นกลไกทาง สังคมรูปแบบหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์การ (Blau, 1964) เป็นอิทธิพลส่งผ่าน

คุณลักษณะของผู้นำเชิงบวก ไปยังความสร้างสรรค์ของพนักงาน จากการเพิ่มพันธะผูกพันและการตอบแทน (Konovsky & Pugh, 1994) เมื่อพนักงานจากสถาบันการเงินเกิดความไว้วางใจในผู้นำ จึงตอบแทนหัวหน้างานและองค์การด้วยการแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์ อันเป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทของตน (Bidault & Castello, 2009, 2010; Brattström et al., 2012; Chen et al., 2008; Dietz & Den Hartog, 2006; Martin et al., 2016; Zhang & Zhou, 2014)

สรุปจากหลักฐานทางทฤษฎีร่วมกับงานวิจัยข้างต้น พนักงานจากสถาบันการเงินที่ตระหนักถึงภาวะผู้นำแบบมีเมตตาากรุณาเชิงพุทธ และเกิดความไว้วางใจในผู้นำจากการรู้จัก ย่อมมีความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์การ รวมถึงมีความสร้างสรรค์ในงานเพิ่มขึ้น ผลการศึกษาสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานการวิจัยระยะยาว

สมมติฐานข้อ 1 ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้จัก (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตาากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์การ (Time-2)

ผลการทดสอบสมมติฐาน สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยโมเดลระยะยาว การเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 (Time-1) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตาากรุณาเชิงพุทธ (BCL-T1) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) เท่ากับ .87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ขณะเดียวกัน ตัวแปรทำนายส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึก (AFT-T1) เท่ากับ .71 ความไว้วางใจในผู้นำจากการรู้จัก (COT-T1) เท่ากับ .58 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในช่วงการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 (COM-T2) เท่ากับ .25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การทดสอบเส้นทางอิทธิพลระยะยาว กำหนดจุดช่วงเวลาตรวจสอบ 2 ครั้ง ห่างกัน 1 เดือน พบอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำแบบมีเมตตาากรุณาเชิงพุทธจากช่วงเวลาที่หนึ่ง (BCL-T1) ส่งผ่านความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) ทำนายความผูกพันในเวลาต่อมา (COM-T2) เท่ากับ .22 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 แบ่งเป็น ค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อมิติตัวแปรความผูกพันกับหัวหน้างาน (COMs-T2) เท่ากับ .10 ความผูกพันกับองค์การ (COMo-T2) เท่ากับ .13 ทั้งสองค่าอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ โดยความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความผูกพันของพนักงานจากสถาบันการเงิน

ผลการศึกษาระยะยาว อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ความไว้วางใจในผู้นำ มีผลต่อเจตคติของพนักงานจากสถาบันการเงิน 1 เดือนหลังจากการเก็บข้อมูลครั้งแรก หลักฐานเชิงประจักษ์แสดงถึงระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อหัวหน้างานและสถาบันการเงินสังกัด ผันแปรตามความไว้วางใจในผู้นำเป็นสำคัญ ปรากฏที่พนักงานจากสถาบันการเงินไม่เกิดความไว้วางใจในหัวหน้างาน การบริหารปกครองแม้ดีเลิศเพียงใด ยังไม่อาจบ่มเพาะความผูกพันระหว่างบุคคลหรือสังคมส่วนรวมให้เกิดขึ้น แต่กลับกัน เมื่อบุคลากรไว้วางใจภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ย่อมเกิดเป็นความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์กรในระยะยาว

ปรากฏการณ์ที่พบจากการผลการศึกษาระยะยาว เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Emerson, 1962, 1976) การบริหารจัดการของผู้นำสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่ม ก่อเกิดเป็นความเคารพเชื่อถือ พัฒนาเป็นความผูกพันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในเวลาต่อมา (Blau, 1964) โดยกระบวนการตั้งต้นสำคัญของความผูกพัน ได้แก่ ความไว้วางใจในผู้นำ อันเป็นตัวแปรที่เกิดจากการสั่งสมอารมณ์ความรู้สึก ไปจนถึงความนึกคิด สติปัญญาของตัวบุคคล (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; McAllister, 1995; Webber, 2008) จากเหตุดังกล่าว เมื่อมีดีของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่หัวหน้างานแสดงออกมีหลายด้าน ย่อมส่งผลให้พนักงานจากสถาบันการเงินมีความไว้วางใจในผู้นำหลายด้านเช่นกัน โดยทุกด้านของความไว้วางใจต่างส่งผลไปยังความผูกพันกับหัวหน้างานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงขยายผลไปสู่ความผูกพันกับองค์กรในเวลาต่อมา ตามหลักการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Dansereau et al., 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995)

พิจารณาตามปัจจัยสาเหตุของความผูกพัน การแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงานจากสถาบันการเงิน โน้มนำไปสู่การสร้างความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กรสังกัด โดยเชื่อมโยงตัวตนเข้ากับความสัมพันธ์ที่สร้างความรู้สึกเชิงบวก เอื้อประโยชน์ร่วมกัน นับเป็นบรรทัดฐานการตอบแทนสูงสุดในความสัมพันธ์ทางสังคม (Emerson, 1962, 1976; Gouldner, 1960) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้ถึงความผูกพันทางใจที่มีให้หัวหน้างาน รวมถึงองค์การที่ทำงานในปัจจุบัน จึงแสดงพฤติกรรมทางบวกตอบแทนผู้นำและองค์กร เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าต่อตนเองไว้ (Klein et al., 2012) ส่งผลให้ความผูกพันที่เกิด มีระยะเวลายาวนาน ไม่ผันแปรง่ายและเร็วเหมือนสัมพันธ์ภาพทางเศรษฐกิจทั่วไป (Bauer & Erdogan, 2015)

ในภาพรวม ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้คิด มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กรของ

พนักงานจากสถาบันการเงิน โดยหลังจากเวลาผ่านไป 1 เดือน อิทธิพลของตัวแปรทำนายภาวะผู้นำ และตัวแปรส่งผ่านความไว้วางใจในผู้นำลดลง แต่ยังคงให้ผลต่อความผูกพันของบุคลากรของสถาบันการเงิน ผลการศึกษาสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยระยะยาวข้อที่ 1

สมมติฐานข้อ 2 ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้จัก (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตาคุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความสร้างสรรค์ (Time-2)

ผลการทดสอบสมมติฐาน ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์โมเดลระยะยาว ภาวะผู้นำแบบมีเมตตาคุณาเชิงพุทธมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) ($\beta = .87, p < .001$) ขณะที่ความไว้วางใจในผู้นำช่วงเวลาที่หนึ่ง (TRU-T1) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความสร้างสรรค์ช่วงเวลาที่ 2 (CRE-T2) อย่างไม่นัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่ผ่านข้อตกลงเบื้องต้นของการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Shrout & Bolger, 2002) แสดงถึงการไม่มีอิทธิพลส่งผ่านเกิดขึ้น (Iacobucci et al., 2007) ความไว้วางใจในผู้นำไม่ใช่ตัวแปรที่ส่งผ่านอิทธิพลให้พนักงานจากสถาบันการเงินมีความสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในระยะยาว

ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Pachler, Kuonath, และ Frey (2019) ที่ทำการศึกษาระยะยาวในกลุ่มนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศเยอรมนี เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของอาจารย์ผู้สอน ที่มีต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงานของนักศึกษา โดยมีความไว้วางใจในอาจารย์ผู้สอน (trust in lecturer) ร่วมกับการรับรู้ความสามารถตนเอง (self-efficacy) เป็นตัวแปรส่งผ่าน หลังจากจบการวิจัยที่ระยะเวลา 1 ภาคการศึกษา ผลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบมีเมตตาคุณาสามารถประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษาระดับสูง โดยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกผ่านความไว้วางใจในผู้สอน เป็นผลให้นักศึกษามีความสร้างสรรค์ ความผูกพัน (engagement) รวมถึงการปฏิบัติงานตามบทบาท (task performance)

จากผลการศึกษาที่ไม่สนับสนุนสมมติฐาน เป็นเหตุให้ผู้วิจัยทบทวนทฤษฎีเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ บริบทการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย โดยพบข้อสังเกตดังนี้

จากการทบทวนทฤษฎีการรวมกลุ่ม (herding theory) ร่วมกับการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์ในงานวิจัยที่ผ่านมา ความสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง เนื่องจากบุคคลต้องประพฤติดนแตกต่างจากบรรทัดฐานทั่วไป (Baucus et al., 2008; Chughtai, 2016; Javed et al., 2018; Raafat et al., 2009; Rook, 2006) การแสดงความคิดสร้างสรรค์ในงาน จึงต้องอาศัยความรู้สึก

ปลอดภัยทางจิตใจ อันเกิดจากการมีความไว้วางใจในผู้นำระดับสูง เป็นผลให้รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลส่งเสริมความสร้างสรรค์ของพนักงานค่อนข้างมาก (Lee et al., 2020) อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจในผู้นำส่วนหนึ่งมาจากการประเมินคาดคะเนของผู้ปฏิบัติงาน พนักงานจากสถาบันการเงินเชื่อถือผู้นำของตนตราบที่มีการแลกเปลี่ยนอย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอด้านผลประโยชน์ที่ก่อให้เกิดความน่าไว้วางใจ (Asencio & Sun, 2020) ด้วยเหตุนี้ ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งจึงไม่สามารถบ่งชี้ถึงการแสดงความสามารถในเวลาต่อมา เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถเพื่อแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนความไว้วางใจ รวมถึงทรัพยากรด้านอื่น ๆ จากผู้นำในขณะนั้น (Xu et al., 2012)

อีกปัจจัยหนึ่งที่คาดว่าส่งผลต่อการศึกษาระยะยาวในปัจจุบัน ได้แก่ บริบทเชิงอุตสาหกรรม (industrial context) จากงานวิจัยเชิงวิพากษ์ของ Hughes และคณะ (2020) ความสร้างสรรค์อาจแตกต่างกันตามบริบทในแต่ละอุตสาหกรรมการทำงาน พนักงานกลุ่มสถาบันการเงิน จัดเป็นหนึ่งในวิชาชีพบริการแบบชำนาญเฉพาะด้าน อันเป็นอุตสาหกรรมการทำงานที่ใช้ความรู้เข้มข้น (knowledge-intensive industries) ในบางกรณี ลักษณะงานของกลุ่มอาชีพงานบริการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความต้องการภาวะผู้นำที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและพนักงานน้อยกว่าบริบทงานอื่น (Alvesson, 2000; Liao et al., 2007; Von Nordenflycht, 2010) หัวหน้างานที่บริหารจัดการองค์กรด้วยภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงานลดลง ส่งผลให้การใช้ความสามารถด้านความสร้างสรรค์เพื่อเป้าหมายกลุ่มลดลงตามลำดับ (Burnett et al., 2015) การวิจัยบ่งชี้ถึงบริบทงานของบุคลากรจากสถาบันการเงินที่พึ่งพาความสัมพันธ์ภายในองค์กรน้อยกว่า เมื่อเทียบกับการใช้ทักษะความรู้เชี่ยวชาญให้งานบรรลุผลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่มุ่งเน้นด้านการสร้างความสัมพันธ์ ให้การดูแลช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน แม้กระตุ้นความไว้วางใจในผู้นำให้เกิดขึ้น จนมีการแสดงความสามารถในงานเพื่อตอบแทนความไว้วางใจนั้น แต่ประสิทธิภาพกลับไม่คงทน เนื่องจากบุคลากรของสถาบันการเงินอาจต้องการภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพึ่งพาตนเอง มีความคิดริเริ่มในการกระตุ้นพฤติกรรมสร้างสรรค์ในระยะยาว (Lee et al., 2020)

ระยะเวลา เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในผู้นำ (Asencio & Sun, 2020) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความไว้วางใจของผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัต สามารถเปลี่ยนแปลงข้ามเวลา นี่อาจเป็นสาเหตุให้ความไว้วางใจในผู้นำ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กรจากแต่ละช่วงเวลา (Bunker et al., 2004; Dirks & Ferrin, 2002) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานจากสถาบันการเงินแตกต่างกัน โดยเฉพาะความไว้วางใจจากการรู้จัก ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพยายามหลีกเลี่ยงการเสียผลประโยชน์ จึงอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมเชิงลบ (McAllister, 1995; Williams, 2001) เมื่อการเก็บข้อมูลการวิจัย เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เชื่อไวรัสโคโร

นำ 2019 หรือ โควิด-19 (COVID-19) ระบาด จึงเป็นเหตุให้พนักงานเข้มงวดในการประเมินความน่าเชื่อถือของผู้นำเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อิทธิพลระยะยาวจากภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำต่อความสร้างสรรค์ลดลงอย่างรวดเร็ว นับเป็นปัจจัยแทรกซ้อนเหนือการควบคุมสำหรับผลที่ตามมา พนักงานจากสถาบันการเงินไม่แสดงความคิดสร้างสรรค์อันเป็นพฤติกรรมเสี่ยง (Javed, Khan, et al., 2017; Javed et al., 2018) หากไม่ได้รับการสนับสนุนเสริมความไว้วางใจจากผู้นำเป็นระยะ เพื่อปกป้องตนเองจากสถานการณ์ไม่ปกติรอบด้าน

อย่างไรก็ดี การที่อิทธิพลของภาวะผู้นำและความไว้วางใจในผู้นำไม่มีผลระยะยาวต่อความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน มิใช่การสูญเสียในเชิงวิชาการแต่อย่างใด หากเป็นการค้นพบที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อมีการนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้อย่างถูกวิธี กลับสามารถสร้างข้อได้เปรียบในหลายแง่มุมสำหรับการบริหารองค์การของผู้นำยุคใหม่ อาทิ กรณีที่ผู้นำบริหารงานผิดพลาด ทำให้ระดับความสร้างสรรค์ของพนักงานลดลง ผลจากความผิดพลาดดังกล่าวย่อมคงอยู่ไม่นาน ผู้นำสามารถเยียวยาแก้ไขให้ดีขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป ข้อดีประการที่สอง เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจ เมื่อสถาบันการเงินมีเป้าหมายการดำเนินงานแบบใหม่ ผู้นำสามารถประหยัดเวลาการปรับรูปแบบบริหารหน่วยงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสร้างบรรยากาศส่งเสริมการทำงานเป็นระยะ เพื่อส่งเสริมและคงระดับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรไว้ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ช่วยกระตุ้นพนักงานจากสถาบันการเงินให้มีความคิดแปลกใหม่อยู่เสมอ ซึ่งเหมาะสมกับการปรับตัวให้ก้าวทันกระแสความผันผวนของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Hung et al., 2018; Lim et al., 2017; Pravichai & Ariyabuddhiphongs, 2018)

เมื่อมองจากภาพรวม พฤติกรรมความสร้างสรรค์ผันแปรง่ายภายใต้สภาพแวดล้อมเชิงลบ การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทงานจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้นำสถาบันการเงินต้องตระหนักถึง หัวหน้างานควรพิจารณาหาวิธีการส่งเสริมความสร้างสรรค์ของพนักงานตามเหตุอันสมควร ให้อิสระ มอบการสนับสนุน สร้างความมั่นใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานจากสถาบันการเงินใช้ศักยภาพทำงานอย่างสร้างสรรค์เต็มประสิทธิภาพ

สรุปผลการศึกษา ความไว้วางใจจากความรู้สึกและการรู้คิด ไม่มีอิทธิพลส่งผ่านระยะยาวในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน ผลการศึกษาไม่สนับสนุนสมมติฐานระยะยาวข้อที่ 2

สรุปการอภิปรายผล

ผู้นำสถาบันการเงินยุคใหม่ควรเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่ดี มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจผู้อื่น ประกอบด้วยคุณธรรมความเป็นกลางในการบริหารองค์การ ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาให้

ดำเนินงานอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คุณสมบัติเหล่านี้บ่งบอกถึงสมรรถภาพของผู้นำ และใช้พยากรณ์ความสำเร็จของสถาบันการเงินในปัจจุบัน

ในระยะสั้น ผู้นำประพฤติตนทางกายวาจาตามหลักภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ให้การส่งเสริม เอาใจใส่ ดูแลช่วยเหลือบุคลากรทั้งด้านการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่องาน มอบรางวัลคำชมเชยแก่บุคลากรที่อุทิศสาคะตั้งใจ สร้างผลงานดีเด่น ด้วยความจริงใจ บริหารจัดการหน่วยงาน บุคลากร ในความรับผิดชอบด้วยความเที่ยงธรรมเป็นกลาง ทุกแผนงานการบริหารสามารถตรวจสอบได้ ชื่อตรง สม่าเสมอ เป็นที่ไว้วางใจของพนักงานสถาบันการเงินทุกคน การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เชิงบวกในขณะทำงาน ทำให้บุคลากรและองค์การสามารถดำเนินกิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างความผูกพันกับผู้นำและองค์การ เสริมความสร้างสรรค์ของพนักงาน นำพาหมู่คณะและสังคมก้าวหน้าสู่ความสงบสุขยั่งยืน

ในระยะยาว ผู้นำสร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เป็นผลให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงเจตคติที่มีต่อผู้นำและองค์การเป็นทิศทางบวก ยินดีเปิดเผยตัวตน แลกเปลี่ยนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กำเนิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น พัฒนากลายเป็นความผูกพันอันยาวนานของพนักงานจากสถาบันการเงินที่มีต่อหัวหน้างานของตน รวมถึงสถาบันการเงินที่สังกัด เมื่อเวลาผ่านไป

ในทางกลับกัน การทำงานด้วยความสร้างสรรค์ของบุคลากร ต้องมีหลักประกันความปลอดภัยทางจิตใจมากกว่าความพึงพอใจหรืออารมณ์ทางบวก แต่เป็นความไว้วางใจในผู้นำระดับสูง อันเกิดจากการรับรู้ด้วยสติปัญญาของบุคลากร จากการพิจารณาเห็นความปรารถนาดี หลักคุณธรรมของผู้นำที่มีให้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ผู้นำควรสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน ใช้ความสร้างสรรค์ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารงานของผู้นำที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคนและระบบงาน เพื่อความสุขสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานกับสังคมส่วนรวม

การอภิปรายการศึกษาเพิ่มเติม

ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบมาตรวัด

1. น้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณา

น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เป็นค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบภายในของมาตรวัด ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเมื่อเพิ่มขึ้น ย่อมหมายถึง ตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแทนที่ดีขององค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ด้วยโปรแกรมเอสพีเอสเอส (SPSS) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงินจำนวน 324 คน ผู้วิจัยพบองค์ประกอบ 4 ด้านของมาตรวัด

ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากสูงสุดไปน้อยสุด ได้แก่ การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) โดยแต่ละมิติย่อยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .94, .93, .82, และ .81 ตามลำดับ ผลเชิงประจักษ์ที่พบ บ่งชี้ถึงน้ำหนักของพฤติกรรมผู้นำที่คาดการณ์ว่ามีผลต่อตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรเกณฑ์ โดยการส่งเสริมเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลสูงสุด ขณะที่การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่องมีอิทธิพลต่อตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรตามน้อยที่สุด

ขั้นตอนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1. น้ำหนักองค์ประกอบของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) ในขั้นตอนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยพบผลแต่ละการศึกษา ดังนี้

การศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1

องค์ประกอบ 4 ด้านของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงินจำนวน 436 คน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ การส่งเสริม (FA) ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) การเอาใจใส่ (CO) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .82, .81, .77, .75 ตามลำดับ ผลที่พบแสดงถึงพฤติกรรมส่งเสริมของผู้นำที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความไว้วางใจในผู้นำ ความผูกพันไปจนถึงความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ขณะที่การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง มีอิทธิพลต่อตัวแปรงานวิจัยทั้งสามน้อยที่สุด

การศึกษาภาคตัดขวาง ครั้งที่ 2

องค์ประกอบ 4 ด้านของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงินจำนวน 420 คน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN) การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR) การส่งเสริม (FA) การเอาใจใส่ (CO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .91, .84, .60, .56 ตามลำดับ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 2 บ่งชี้ว่า พฤติกรรมเชิงคุณธรรมของผู้นำมีอิทธิพลสูงสุดต่อการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจในผู้นำ ความผูกพัน และความสร้างสรรค์ โดยในทางกลับกัน การเอาใจใส่ของผู้นำต่อผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติงานน้อยที่สุด

การศึกษาระยะยาว

องค์ประกอบ 4 ด้านของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงินจำนวน 409 คนในช่วงเวลาการเก็บข้อมูลครั้งแรก (Time-1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ความยึดมั่นในคุณธรรม (IN-T1) การส่งเสริม (FA-T1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .78 และ .76 ตามลำดับ ขณะที่การเอาใจใส่ (CO-T1) และการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (DR-T1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันที่ระดับ .69 ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พบบ่งชี้ว่า ในระยะยาว พฤติกรรมเชิงคุณธรรมของผู้นำมีอิทธิพลสูงสุดต่อการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจในผู้นำ ความผูกพัน และความสร้างสรรค์ของบุคลากรของสถาบันการเงิน ขณะที่พฤติกรรมด้านการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง และการเอาใจใส่ของผู้นำ มีผลต่อการเพิ่มขึ้นทางเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในระยะยาวของผู้ปฏิบัติงานน้อยที่สุด

จากการศึกษาทั้ง 3 โมเดล พบความผันแปรในน้ำหนักร่องประกอบของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ อันแสดงถึงภาพรวมการบริหารองค์การภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน จากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ส่งผลต่อประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำผิดแผกกัน เกิดเป็นผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ไปจนถึงองค์การในช่วงเวลานั้นอย่างหลากหลาย ผู้นำที่ดีนอกจากการดำรงตนให้เหมาะสมตามหลักภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ควรตระหนักถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลือกการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ระดับความเข้มข้นของอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่มีต่อความไว้วางใจ

ในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยคาดการณ์ถึงระดับความเข้มข้นของอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (BCL) ที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึก (AFT) และความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) ไว้ดังนี้

ในระยะสั้น “ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT) มีระดับความเข้มข้นสูงกว่าความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) ด้วยเหตุที่ความไว้วางใจจากการรู้คิด เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาความไว้วางใจจากความรู้สึก” (McAllister, 1995)

ในระยะยาว “ช่วงแรกของการศึกษา (Time-1) ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธมีอิทธิพลต่อระดับความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT-T1) สูงกว่าความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT-T1) หลังจากเวลาผ่านไป 1 เดือน ช่วงที่สองของการศึกษา (Time-2) ระดับของความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT-T2) มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT-T2) คงที่หรือเพิ่มขึ้น”

เหตุที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้เช่นนั้น เนื่องจากการพัฒนาความไว้วางใจจากการรู้จัก (COT) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักเหตุผล ความน่าเชื่อถือ เป็นมีอาชีพ (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) บุคลากรสามารถพิสูจน์ รับทราบถึงสมรรถนะของผู้นำตั้งแต่ช่วงแรกของการร่วมงานกัน ความไว้วางใจในทักษะความเชี่ยวชาญของหัวหน้างานจึงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะที่ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) เป็นรูปแบบความไว้วางใจที่พัฒนาขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกระหว่างสองฝ่าย จึงใช้เวลานานกว่าในการเพิ่มระดับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (Webber, 2008) ทั้งนี้ ความไว้วางใจจากความรู้สึก แม้เกิดขึ้นช้าเมื่อเทียบกับความไว้วางใจจากการรู้จัก แต่มีความทนทานกับปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงลบสูงกว่า (Williams, 2001) เพราะเหตุที่ความไว้วางใจจากการรู้จักเป็นลักษณะความเชื่อใจที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงการสูญเสียผลประโยชน์ จึงมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงในทางลบ ขณะที่ความไว้วางใจจากการรู้สึกเป็นการเปิดใจยอมรับความสัมพันธ์ทางบวก เพื่อตอบสนองความปรารถนาดีที่ได้รับ ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Emerson, 1976)

พิจารณาจากผลการวิจัยภาคตัดขวาง ช่วงเวลาที่หนึ่ง พนักงานสถาบันการเงินให้คะแนนเฉลี่ยความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT-T1) เท่ากับ 3.45 ขณะที่ความไว้วางใจจากการรู้จัก (COT-T1) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 สูงกว่าความไว้วางใจจากความรู้สึกตามความคาดหวัง และผลการศึกษาช่วงเวลาที่สอง ความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT-T2) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ความไว้วางใจจากการรู้จัก (COT-T2) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ผลการศึกษาภาคตัดขวางทั้งสองครั้ง พบระดับคะแนนประเมินความไว้วางใจครั้งที่สองเพิ่มขึ้นจากครั้งแรก โดยความไว้วางใจจากการรู้จัก (COT-T1, COT-T2) มีค่าสูงกว่าความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT-T1, AFT-T2)

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผลจากคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ที่บูรณาการต้นแบบทฤษฎีมาจากภาวะผู้นำเชิงบวกยุคปัจจุบัน ซึ่งมีแนวคิดส่งเสริมการพัฒนาด้านอารมณ์ ความคิดสติปัญญา รวมถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ (พระมนัส อัครธมโม, 2554; ลิขิตา เถลิหมพลโยธิน และคณะ, 2560; Bass, 1998; Brown et al., 2005; Cheng et al., 2004) โดยเฉพาะพฤติกรรมความเสมอต้นเสมอปลายของผู้นำ (Kalshoven et al., 2011; Musschenga, 2001; Palanski & Yammarino, 2011; Simons, 2002; Treviño & Nelson, 1999) อันเป็นคุณสมบัติสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร ทำให้การเติบโตทางด้านความรู้สึกและสติปัญญาของผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาไปควบคู่กัน (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) ผลการศึกษาสอดคล้องกับ McAllister (1995) ที่ระบุว่า ความไว้วางใจจากการรู้จัก (COT) มีระดับความเข้มข้นสูงกว่าความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT) เนื่องจากการพัฒนาความไว้วางใจจากความรู้สึกของบุคคล ต้องอาศัยความไว้วางใจจากการรู้จักเป็นฐานที่สำคัญ

สำหรับผลการศึกษาระยะยาว ผู้วิจัยทดสอบค่าสถิติที่แบบจับคู่ (paired *t*-test) โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของความไว้วางใจจากความรู้สึกและการรู้คิดจากสองช่วงเวลา ห่างกัน 1 เดือน ผลพบค่าเฉลี่ยคะแนนประเมินความไว้วางใจจากความรู้สึก (AFT₂₋₁) ในครั้งที่สองมีความเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากครั้งแรกเท่ากับ .29 ($t(408) = 9.94, p < .001$) สูงกว่าความไว้วางใจจากการรู้คิด (COT₂₋₁) ที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนเพิ่มขึ้น .18 ($t(408) = 6.32, p < .001$) หลักฐานเชิงประจักษ์ที่พบบ่งชี้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีเมตตาการุณาเชิงพุทธมีความเปลี่ยนแปลงระดับความเข้มข้นของอิทธิพลต่อของความไว้วางใจจากความรู้สึกมากกว่าความไว้วางใจจากการรู้คิดในระยะยาว

สรุปค่าความเข้มข้นของอิทธิพลตัวแปร ภาวะผู้นำแบบมีเมตตาการุณาเชิงพุทธ สามารถกระตุ้นการเพิ่มขึ้นของระดับความไว้วางใจจากความรู้สึกและการรู้คิดในกลุ่มพนักงานของสถาบันการเงิน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. ผลการทดสอบตัวแปรส่วนบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรเกณฑ์

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยรายงานผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลตามตัวแปรเกณฑ์ แบ่งเป็น ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ โดยอธิบายผลจำแนกตามโมเดลการศึกษาในแต่ละตัวแปร

a. ความผูกพันกับองค์กร

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงินในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 ไม่พบสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงไม่กำหนดตัวแปรควบคุมในขั้นตอนทดสอบสมมติฐานของการศึกษาครั้งนี้ โดยสรุปว่าไม่มีตัวแปรส่วนบุคคลใดมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานจากสถาบันการเงิน

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2

การตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันกับองค์กรของพนักงานจากสถาบันการเงินในช่วงเวลาที่ 2 พบปัจจัยอายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรทั้งหมดมาใช้เป็นตัวแปรควบคุมในขั้นตอนทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรส่วนบุคคลขั้นทดสอบสมมติฐาน พบเพียงปัจจัยด้านอายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) มีอิทธิพลทำนายความผูกพันกับองค์กรในเชิงลบ เท่ากับ $-.36$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเหตุที่อายุงานมีผลทางลบต่อความผูกพันกับองค์กร

สามารถอธิบายด้วยหลักการเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการทำงาน เนื่องจากการพิจารณาอายุงาน โดยทั่วไป บุคคลมักเริ่มนับอายุงานในวิชาชีพตั้งแต่เริ่มทำงาน ซึ่งเป็นอายุการทำงานที่ยาวนานที่สุด บุคลากรที่อายุงานรวมเพิ่มขึ้น จึงอาจไม่พอใจระดับตำแหน่งงานหรือเงินเดือน รวมถึงการปฏิบัติที่ได้รับจากผู้นำและบุคคลรอบข้าง ด้วยรู้สึกว่สิ่งตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณและระยะเวลาการทำงานของตน (Van Seters & Field, 1990) จึงมีแนวโน้มผูกพันกับองค์กรน้อยลง ส่งผลให้ในภาพรวม พนักงานจากสถาบันการเงินที่มีอายุงานในวิชาชีพเพิ่มขึ้น มีโอกาสผูกพันกับองค์กรลดลง

สำหรับอายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) และระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) ไม่มีอิทธิพลทำนายความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สืบเนื่องจากโครงสร้างสถาบันการเงินไทยถูกกำหนดให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน เพื่อให้ระบบการเงินส่วนกลางเป็นมาตรฐาน การทำงานของบุคลากรจากสถาบันการเงินจึงต้องมีลำดับขั้นต่อนชัดเจน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) ด้วยข้อจำกัดในระบบการทำงาน บวกกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นในยุคปัจจุบัน นอกจากจะไม่ช่วยส่งเสริมความรู้สึกเชิงบวกแล้ว ยังไม่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นผลให้ระบบโครงสร้างอำนาจของสถาบันการเงินไม่เอื้อต่อการเกิดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร ผิดกับผู้นำ ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในฐานะผู้นำกลุ่ม ตามลำดับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย จึงสามารถกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผนงาน ปรับเปลี่ยนการบริหาร เพื่อพัฒนาความผูกพันกับองค์กรได้รวดเร็ว โดยในการศึกษาปัจจุบัน นโยบายการบริหารจัดการด้วยรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ สามารถสร้างความไว้วางใจในผู้นำ อันเป็นตัวแปรบ่งชี้ความพึงพอใจในที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กรในกลุ่มพนักงานจากสถาบันการเงินสำเร็จ

สรุปผลการศึกษาตัวแปรส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร ในการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 อายุการทำงานในสายงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานจากสถาบันการเงินลดลง ขณะที่อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน และระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน ไม่ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานจากสถาบันการเงิน

การศึกษาระยะยาว

การศึกษาระยะยาว ใช้ตัวแปรเกณฑ์ความผูกพันกับองค์กรจากการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 (COMo-T2) กำหนดปัจจัยส่วนบุคคลจากข้อมูลครั้งเดียวกัน หลังจากวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ พบปัจจัยอายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เหมือนชุดข้อมูลงานศึกษาภาคตัดขวางที่ 2

ขั้นตอนทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยนำตัวแปรทั้ง 3 มาศึกษาเป็นตัวแปรควบคุม พบผล เช่นเดียวกับการศึกษาก่อนหน้านี้ โดยอายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) มีอิทธิพล ทำนายความผูกพันกับองค์กร (COMO-T2) ในเชิงลบเท่ากับ -0.52 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ผลดังกล่าวเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรไม่พึงพอใจสิ่งแลกเปลี่ยนที่ได้รับหลังจากปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง (Van Seters & Field, 1990) เป็นเหตุให้รู้สึกผูกพันกับสถานทำงานลดลง ในทางกลับกัน อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) ไม่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของความผูกพันกับองค์กร ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า พนักงานมองผลตอบแทนที่เหมาะสมกับอายุงานของตนในภาพรวม การพัฒนาเจตคติเชิงบวกของกลุ่มพนักงานจากสถาบันการเงินให้เกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความจริงใจจากการบริหารจัดการด้วยความเอาใจใส่ มีหลักคุณธรรม ให้การดูแลช่วยเหลือสนับสนุนทั้งด้าน ส่วนรวมและส่วนตัว นอกเหนือบทบาทหน้าที่ การทุ่มเทของผู้นำย่อมขับเคลื่อนความรู้สึกทางบวกของพนักงานจากสถาบันการเงิน เกิดเป็นความไว้วางใจในผู้นำ กระทั่งพัฒนาเป็นความผูกพันกับผู้นำ และองค์กรในที่สุด

สรุปปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรในการศึกษาระยะยาว อายุการทำงาน ในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร ขณะที่อายุการทำงานในองค์กร สังกัดปัจจุบัน กับ ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน ไม่มีอิทธิพลต่อการเกิดความผูกพันกับองค์กรของพนักงานจากสถาบันการเงิน

b. ความสร้างสรรค์

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 ธรรมมหาวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์ชุดข้อมูลครั้งที่ 1 ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากสถาบันการเงิน พบปัจจัยส่วนบุคคล 3 ตัวแปร ได้แก่ ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยนำตัวแปรทั้งสามเป็นตัวแปรควบคุมในขั้นตอนทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษา อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) มีอิทธิพลทำนายความสร้างสรรค์ในเชิงลบ เท่ากับ -0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ผลเชิงประจักษ์สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นที่พบว่า บุคลากรทุกระดับตำแหน่งงานในองค์กร มีแนวโน้มเกิดความคิดสร้างสรรค์ลดลง เมื่ออายุงานเพิ่มขึ้น (Liu et al., 2016) โดยสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจใช้ความคิดแปลกใหม่ มาจากการปฏิบัติหน้าที่แบบเดิม ภายใต้สภาพแวดล้อมเดิมซ้ำ ๆ เป็นเวลานาน จนกลายเป็นกิจวัตร เกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานตามรูปแบบ ทำยที่สุด ย่อมส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ถดถอยลง (Feltovich et al., 1997; Ford & Gioia, 2000; Gilson & Shalley, 2004) รวมความ

จากผลเชิงประจักษ์ที่พบ เมื่ออายุการทำงานในอาชีพเพิ่มขึ้น พนักงานจากสถาบันการเงินมีความสร้างสรรค์ในงานลดลง

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยระดับการศึกษา (EDU) และระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES) ไม่พบอิทธิพลทำนายความสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาแสดงถึงการเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร จำเป็นต้องมีปัจจัยแวดล้อมอื่นกระตุ้นร่วมด้วย มิใช่มีสาเหตุมาจากปัจจัยส่วนบุคคลเพียงประการเดียว ระดับความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน หรือช่วงเวลาที่ใช้ร่วมกับผู้นำ จึงไม่ใช่ปัจจัยกำหนดความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน

จากการค้นพบเชิงประจักษ์ข้างต้น ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาแต่ละตัวแปร โดยอ้างอิงทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ระดับการศึกษา (EDU) ในทางทฤษฎี การศึกษามีส่วนช่วยต่อยอดความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะตัวของบุคคล อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (Amabile, 1988; Weisberg, 1999) โดยบริบทการทำงานต้องเอื้อให้บุคลากรมีอิสระเพียงพอ จึงสามารถเพิ่มความสร้างสรรค์ในงานได้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) นอกเหนือจากระดับการศึกษาทั่วไป บุคลากรสามารถฝึกฝน เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติมสำหรับนำมาใช้ในงานประจำ จากการเข้าร่วมการอบรม สัมมนา การจัดกิจกรรมเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ผู้นำจัดให้ เพื่อขยายฐานทรัพยากรสำหรับใช้ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (Rigolizzo & Amabile, 2015; Scott et al., 2004) ระดับการศึกษาของพนักงานจากสถาบันการเงิน จึงไม่ใช่ตัวบ่งชี้ความสร้างสรรค์ที่สำคัญที่สุด เนื่องจากบุคลากรสามารถพัฒนาความสร้างสรรค์ได้อยู่เสมอ เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ

สำหรับ *ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน (WES)* เป็นตัวแปรแสดงผลการทำงานเชิงปริมาณของบุคลากรภายใต้การดูแลชี้แนะของผู้นำ มิใช่ปัจจัยบ่งชี้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือคุณภาพของผลผลิต (Van Seters & Field, 1990) ขณะที่ในปัจจุบัน ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วของสังคมยุคใหม่ ผลักดันให้การขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ ต้องพึ่งพาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการสร้างผลงานเชิงคุณภาพ รวมถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย (Janssen et al., 2004; Kanter, 2000; Scott & Bruce, 1994) ส่งผลให้ผู้นำองค์การยุคโลกาภิวัตน์มีพันธกิจสำคัญด้านการบริหารจัดการ จัดวางนโยบายที่กระตุ้นความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (Amabile et al., 2004; Belleflamme & Peitz, 2015; Hon & Lui, 2016) อันเป็นพฤติกรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จขององค์การในยุคปัจจุบัน (Anderson et al., 2014; Hirst et al., 2009; Williams & McGuire, 2010; Xia & Tang, 2011) จากผลการศึกษาที่พบ อนุมานได้ว่า ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน มิใช่สิ่งกระตุ้นให้พนักงานจากสถาบันการเงินเกิดความสร้างสรรค์ แต่ปัจจัยสำคัญในการเพิ่มระดับความสร้างสรรค์ของบุคลากร มาจากคุณภาพของการทำงานร่วมกับสังคมส่วนรวม โดยผู้นำในทุก

ระดับชั้นของสถาบันการเงิน สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น เป็นที่ไว้วางใจในกลุ่มพนักงานจากสถาบันการเงิน

สรุปผลการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสร้างสรรค์ ได้แก่ อายุ การทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน เป็นเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้ความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินลดลง ขณะที่ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานร่วมกับหัวหน้าคนปัจจุบัน ไม่มีอิทธิพลทำนายความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน

การศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2

การตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินในช่วงเวลาที่ 2 ระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงนำปัจจัย 3 ตัวแปร มาเป็นตัวแปรควบคุมในขั้นตอนทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยระดับการศึกษา (EDU) และอายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) มีอิทธิพลทำนายความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินในเชิงลบ เท่ากับ -0.17 ($p < .001$) และ -0.26 ($p < .05$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลเชิงประจักษ์สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่เสนอแนะถึงอิทธิพลของระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงาน (EDU) ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ของพนักงานแตกต่างกัน แม้ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อันเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี คณะผู้วิจัยได้ระบุว่า ปัจจัยส่วนบุคคล สามารถเอื้อต่อความสร้างสรรค์ของบุคลากร เมื่ออยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมอันเหมาะสม (Amabile, 1988; Weisberg, 1999) ซึ่งระบบของสถาบันการเงินอาจไม่เป็นเช่นนั้น เนื่องจากลักษณะงานของสถาบันการเงินต้องดำเนินการเป็นระบบขั้นตอนชัดเจน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของเศรษฐกิจภายในประเทศ การใช้ความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินจึงไม่สามารถเกิดขึ้นเต็มประสิทธิภาพ อาจเป็นเหตุให้บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูง รู้สึกถูกปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ ด้วยข้อจำกัดของหน้าที่ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) งานวิจัยส่วนหนึ่งยังระบุถึงกลไกการส่งผลกระทบจากอายุงานของบุคลากร (JOB) ไปสู่ความสร้างสรรค์ จากการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับหน้าที่รับผิดชอบเดิม ภายใต้สภาวะแวดล้อมการทำงานซ้ำเดิมเป็นเวลานาน ส่งผลให้มีความคุ้นเคยกับระบบงาน จึงไม่มีความมุ่งมั่นพัฒนาทักษะ เพิ่มศักยภาพการทำงานให้ดีขึ้น เป็นผลให้ความสร้างสรรค์ด้านการทำงานของผู้ปฏิบัติงานลดลง (Feltovich et al., 1997; Ford & Gioia, 2000; Gilson & Shalley, 2004; Liu

et al., 2016) ผลการศึกษาข้างต้น แสดงถึงอิทธิพลของระดับการศึกษากับอายุการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลกระทบให้ความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินลดลง

ในส่วนของปัจจัยด้านอายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ไม่พบอิทธิพลทำนายความสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสาเหตุที่ไม่ค่าพบอิทธิพลดังกล่าว อธิบายได้ว่า พนักงานจากสถาบันการเงินมีมุมมองการทำงานเป็นภาพขนาดใหญ่ การดำรงอยู่ในสังคมองค์กรจึงเป็นเพียงช่วงเวลาหนึ่งของการทำงานตลอดช่วงชีวิตตั้งแต่บุคคลเริ่มทำงานจนถึงขณะปัจจุบัน มิได้บ่งชี้ถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Van Seters & Field, 1990) ระยะเวลาการทำงานในองค์กรที่เพิ่มขึ้น จึงไม่ได้หมายความว่าพนักงานจากสถาบันการเงินต้องมีความสร้างสรรค์ในงานเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ในทางกลับกัน ความสร้างสรรค์ของบุคลากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากปัจจัยเชิงคุณภาพ โดยหนึ่งในตัวกำหนดความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานยุคปัจจุบัน ได้แก่ ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของภาวะผู้นำ หัวหน้างานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบเปิดกว้าง สร้างเสริมกำลังใจคนจากความไว้วางใจในผู้นำ ย่อมนำไปสู่ความสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Javed et al., 2018) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลนี้ สรุปได้ว่า อายุการทำงานในองค์กรสังกัดของพนักงานจากสถาบันการเงิน ไม่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในการทำงาน

สรุปผลการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสร้างสรรค์ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน มีผลกระทบทำให้ความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินลดลง ขณะที่อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบันของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ในงานของพนักงานจากสถาบันการเงิน

การศึกษาระยะยาว

การศึกษาระยะยาว ใช้ข้อมูลตัวแปรเกณฑ์ความสร้างสรรค์ครั้งที่ 2 (CRE-T2) โดยกำหนดปัจจัยส่วนบุคคลจากข้อมูลครั้งเดียวกัน ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ พบปัจจัยระดับการศึกษา (EDU) อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เหมือนกับการศึกษาที่ 2.2

ในขั้นตอนทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยนำปัจจัยส่วนบุคคลมาใส่เพื่อควบคุมการทำนายความสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลระยะยาว ปัจจัยระดับการศึกษา (EDU) มีอิทธิพลทำนายความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินในเชิงลบ เท่ากับ $-.20$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ผลเชิงประจักษ์ที่พบ สนับสนุนงานวิจัยของ Amabile (1988), Tierney และคณะ (1999) ที่

เสนอแนะว่า ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยส่งผลให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน โดยในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ระดับการศึกษาที่เพิ่มขึ้น มีอิทธิพลทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินลดลง

สำหรับปัจจัยอายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน (JOB) อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน (WORK) ไม่พบอิทธิพลทำนายความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาที่พบบ่งชี้ถึงปัจจัยด้านเวลา ได้แก่ อายุการทำงานในสายงาน อายุการทำงานภายในองค์กร ไม่ส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินในระยะยาว แม้ช่วงเวลาที่เพิ่มขึ้นมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระยะยาวของบุคลากร (Emerson, 1976) แต่ไม่ใช่สำหรับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นกลุ่มพฤติกรรมเสี่ยง (Baucus et al., 2008; Chughtai, 2016; Javed, Naqvi, et al., 2017; Javed et al., 2018) เนื่องจากระยะเวลาการทำงานของพนักงานเป็นเพียงการเพิ่มผลเชิงปริมาณ (Van Seters & Field, 1990) ในขณะที่บุคลากรจะยอมเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องมีผลเชิงคุณภาพของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ ความไว้วางใจในผู้นำ (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998) เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพมากเพียงพอ พนักงานจึงตอบสนองความไว้วางใจผู้นำ ด้วยการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ อันเป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทรับผิดชอบ (Martin et al., 2016; Zhang & Zhou, 2014)

สรุปผลการศึกษาระยะยาว ระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินลดลง ในขณะที่อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน และ อายุการทำงานในองค์กรสังกัดปัจจุบัน ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ในงาน

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับระดับการศึกษา (EDU) และความคิดสร้างสรรค์ (creativity)

ปัจจัยระดับการศึกษา (EDU) มีอิทธิพลทางลบต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในการวิจัยภาคตัดขวางและระยะยาว บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้น มีแนวโน้มแสดงความคิดสร้างสรรค์ลดลง ซึ่งโดยทั่วไป ความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน อย่างไรก็ตาม บริบทงานอาจเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรลดลง เนื่องจากสถาบันการเงินมีโครงสร้างและขอบเขตการทำงานชัดเจน ในขณะที่พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์มีลักษณะที่เป็นอิสระ ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูง แม้มีทรัพยากรสำหรับแสดงความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดการทำงานไม่เอื้อต่อการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ จึงเสมือนบุคคลแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้ลดลง ผลที่พบในครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาเป็นข้อจำกัดที่ควรศึกษาเพิ่มเติมกับบริบทการทำงานอื่น ๆ ในอนาคต

4. ผลของโควิด-19 ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่องานวิจัย

เนื่องด้วยการเก็บข้อมูลวิจัยเกิดขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 อันเป็นสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย ทำให้ไม่มีการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน และอาจส่งผลกระทบกับการวิจัย ผู้วิจัยจึงตรวจสอบหาอิทธิพลของปัจจัยภายนอก พบผลทางสถิติที่สนับสนุนความเป็นไปได้นี้ ได้แก่

4.1 ค่าสถิติเปรียบเทียบ (paired t -test) ระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่าง ช่วงเวลาที่ 2 สูงกว่าช่วงเวลาที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ตารางที่ 22, หน้า 161) แสดงถึงปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อความรู้สึกหรือจิตใจของผู้เข้าร่วมการวิจัยในขณะนั้น

4.2 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรในการศึกษาระยะยาว (บทที่ 3, หน้า 164) พบภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธช่วงเวลาที่ 1 (BCL-T1) ทำนายความไว้วางใจในผู้นำ (TRU-T1) จากช่วงเวลาเดียวกัน สูงถึงร้อยละ 76 แต่ตัวแปรทั้งสองร่วมกันทำนายตัวแปรเกณฑ์ในช่วงเวลาที่สอง ได้แก่ ความผูกพัน (COM-T2) ความสร้างสรรค์ (CRE-T2) ได้เพียงร้อยละ 22.9 และร้อยละ 17 ความแปรปรวนที่น้อยลง บ่งชี้ว่ามีตัวแปรแทรกซ้อนที่ไม่ได้ควบคุม ซึ่งส่งผลต่อการทำนายตัวแปรเกณฑ์ โดยตัวแปรแทรกซ้อนดังกล่าวอาจเป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องเผชิญภายใต้สถานการณ์โควิด-19

จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่พบ ทำให้คาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์โควิด-19 มีอิทธิพลต่อผลการศึกษาคั้งนี้ไม่มากนัก

ประโยชน์ของการวิจัย

ประโยชน์ข้อแรกของการวิจัย การวิจัยนี้มุ่งพัฒนา ตรวจสอบ ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ บูรณาการจากแนวคิดความไว้วางใจ โดยผู้วิจัยดำเนินงานศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อเจตคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากสถาบันการเงินที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย ซึ่งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยังไม่มีงานวิจัยใดที่พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำลักษณะนี้ขึ้น ส่งผลให้การศึกษาผู้นำทางสังคมขาดแคลนองค์ความรู้ส่วนนี้ค่อนข้างมาก ผลการวิจัยครั้งนี้ ช่วยลดช่องว่างทางวิชาการในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบวกที่พัฒนาขึ้นจากพื้นฐานของความไว้วางใจ รวมทั้งเป็นฐานความรู้เชิงลึกที่ผู้สนใจสามารถนำไปต่อยอดศึกษาในอนาคต

ประโยชน์ข้อที่สองของการวิจัย คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ แตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น จากการพยายามสังเคราะห์รวมเจตคติ พฤติกรรม เป้าหมายการบริหารของผู้นำเชิงบวกแบบข้ามวัฒนธรรม โดยการคัดเลือกคุณลักษณะเด่นของผู้นำตะวันตก ผู้นำตะวันออก ผู้นำไทยตามหลักพรหมวิหาร 4 มาสร้างรูปแบบผู้นำไทยที่มีประสิทธิภาพ สำหรับประยุกต์ใช้กับองค์กรยุคใหม่

ประโยชน์ข้อที่สามของการวิจัย ผลการวิจัยยืนยันถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนสังคมองค์กร จากการเป็นผู้สื่อสารแลกเปลี่ยนกับบุคลากรในองค์กรโดยตรง มีอิทธิพลทั้งในระดับบุคคล ไปจนถึงระดับสังคมส่วนรวม ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนมากมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระดับสังคม ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นหลัก (Cropanzano & Mitchell, 2005) โดยมองข้ามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อาจมีผลต่อสัมพันธภาพของกลุ่มงาน

ประโยชน์ข้อที่สี่ของการวิจัย งานวิจัยปัจจุบันไม่เพียงบูรณาการความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบวกที่เหมาะสมกับสังคมไทยยุคใหม่ ทว่ายังตอบคำถามการวิจัยทางจิตวิทยาและสังคมศาสตร์ เกี่ยวกับอิทธิพลของพฤติกรรมบุคคลที่มีผลต่อความไว้วางใจ (Webber, 2008) ร่วมกับการเพิ่มองค์ความรู้ด้านการวิจัยระยะยาวเกี่ยวกับความไว้วางใจที่ยังมีข้อมูลทางวิชาการน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณวรรณกรรมความไว้วางใจทั้งหมดที่มีหลักฐานการศึกษา โดยสาเหตุของการขาดแคลนฐานความรู้ดังกล่าว มาจากความนิยมของผู้วิจัยในการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและผลการปฏิบัติงาน (Colquitt et al., 2007) โดยไม่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ด้วยเหตุนี้ การวิจัยปัจจุบันที่ศึกษาอิทธิพลระยะยาวของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ร่วมกับความไว้วางใจในผู้นำ เพื่อทำนายผลด้านเจตคติ การปฏิบัติงาน ของพนักงานจากสถาบันการเงิน จึงช่วยลดช่องว่างทางวิชาการใน 2 ประเด็นดังกล่าว

ประโยชน์ข้อที่ห้าของการวิจัย ในแวดวงการศึกษาภาวะผู้นำ หัวข้องานวิจัยที่ใช้ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน ระหว่างภาวะผู้นำและความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ยังคงมีจำกัด (Javed et al., 2018) การวิจัยครั้งนี้ ช่วยเสริมหลักฐานความรู้ดังกล่าว โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน รวมถึงช่วยส่งเสริมบทบาทความสำคัญของผู้นำในการเพิ่มพูนทักษะความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน (Hughes et al., 2018)

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการวิจัย

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 ใช้ระยะเวลารวมทั้งสิ้นประมาณ 3 เดือน ในช่วงเวลาดังกล่าว มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 (COVID-19) เป็นครั้งแรกในประเทศไทย ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศชะงักงันถึงหยุดนิ่ง โดยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยแทรกซ้อนที่ส่งผลกระทบต่อผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่น้อย การดำเนินงานวิจัยในลักษณะเดียวกัน ภายหลังจากมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ลดระดับความเข้มข้นลงจนเข้าสู่สถานการณ์ปกติ เพื่อเปรียบเทียบความสามารถของผลวิจัยในการใช้อ้างอิงกับสถานการณ์อื่น เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยเสนอแนะให้ดำเนินงานวิจัยในอนาคต

บริบทงานของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาปัจจุบัน เป็นพนักงานของสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นกลุ่มอาชีพในอุตสาหกรรมงานบริการที่ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Alvesson, 2000; Liao et al., 2007; Von Nordenflycht, 2010) ผลการวิจัยจึงไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ทั่วไป (generalization) งานวิจัยต่อไปสามารถต่อยอดองค์ความรู้จากการเพิ่มกลุ่มตัวอย่างอาชีพใหม่ เพื่อตรวจสอบอิทธิพลทำนายของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ต่อเจตคติ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้บริบทงานอื่น

ระดับการประเมินเจตคติพฤติกรรมองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำในระดับบุคคล (individual level) ซึ่งเป็นหน่วยโครงสร้างย่อยที่สุดขององค์การ เพื่อตรวจสอบผลระดับปฏิบัติการของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่พัฒนาขึ้น โดยพบผลการศึกษาค้นคว้าที่น่าสนใจ หากเมื่ออ้างอิงตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Emerson, 1962, 1976) การอาศัยอยู่ในกลุ่มสังคมย่อมส่งผลกระทบต่อความคิดการกระทำของบุคคล โดยเฉพาะโครงสร้างสังคมองค์การที่บุคลากรทำงานร่วมกัน ต้องมีการแลกเปลี่ยน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ล้วนส่งผลกระทบต่อเจตคติพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ความคิดเห็นระดับกลุ่มจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม การวิจัยครั้งต่อไปแนะนำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลแบบพหุระดับ (multilevel analysis) โดยเพิ่มการประเมินระดับกลุ่ม (team level) เพื่อตรวจสอบเปรียบเทียบความเหมือนต่างของอิทธิพลตัวแปรทำนายกับผลลัพธ์ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

ตัวแปรเกณฑ์ ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ บูรณาการมาจากทฤษฎีความไว้วางใจ โดยปัจจัยด้านความไว้วางใจในผู้นำ ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ปรารถนาหลายด้าน ทั้งในเชิงเจตคติ ความผูกพัน รวมถึงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของผู้ปฏิบัติงาน การวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาศึกษาตัวแปรเกณฑ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความไว้วางใจในผู้นำเพิ่มเติม เช่น ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) นวัตกรรม (innovation) เป็นต้น

ช่วงเวลาการวัด - จำนวนครั้งการวัดของการศึกษาระยะยาว การวิจัยระยะยาวครั้งนี้ ศึกษาในช่วงเวลา 1 เดือน เก็บข้อมูลวัดผลทั้งสิ้น 2 ครั้ง ขอบเขตการศึกษาในช่วงเวลาดังกล่าว ไม่สามารถอธิบายจุดสิ้นสุดของอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธและความไว้วางใจในผู้นำ ที่มีต่อความผูกพันของพนักงานจากสถาบันการเงินในระยะยาวได้ รวมถึงไม่สามารถระบุอิทธิพลตัวแปรทำนายในระหว่าง 1 เดือนที่ไม่มีการเก็บข้อมูล ตัวแปรทำนายส่งผ่านผลระยะยาวไปสู่ความผูกพันและความสร้างสรรค์ของพนักงานจากสถาบันการเงินหรือไม่ จากคำถามดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอการเพิ่มรายละเอียดในการศึกษาระยะยาวครั้งต่อไป โดยคาดว่า การเพิ่มช่วงเวลาศึกษามากกว่า 1 เดือน ช่วยให้เห็นถึงระดับความเข้มข้นของอิทธิพลตัวแปรทำนายที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันและความสร้างสรรค์ นอกจากนี้ การเพิ่มจำนวนครั้งการวัด โดยลดระยะห่างการเก็บข้อมูลแต่ละครั้งให้น้อยลง อาจทำให้มองเห็นคลื่นความเปลี่ยนแปลงของอิทธิพลระยะยาวของตัวแปรศึกษาชัดเจนกว่าผลการวิจัยปัจจุบัน

ประเภทของเครื่องมือวัด การวิจัยปัจจุบันใช้มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมาตราประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert scale) สำหรับตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ กับผลเชิงประจักษ์ของพนักงานจากสถาบันการเงิน ซึ่งการศึกษาด้วยมาตราประมาณค่ามีข้อจำกัดดังนี้

1) ความลำเอียงของผู้ประเมิน (Brown & Maydeu-Olivares, 2018) การดำเนินงานวิจัยในอนาคตควรเพิ่มเครื่องมือวัดแบบบังคับเลือกในการประเมินผล เพื่อขจัดข้อกังขาเกี่ยวกับการตอบที่ไม่เป็นกลางของกลุ่มตัวอย่าง พร้อมขยายผลศึกษาด้านการเปรียบเทียบคุณภาพของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรรณาเชิงพุทธ

2) เกิดความแปรปรวนจากวิธีการวัด (Common Method Variance: CMV) และ ความลำเอียงจากวิธีการวัด (Common Method Bias: CMB)

ความแปรปรวนจากวิธีการวัด (CMV) มีสาเหตุมาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย และตัวแปรเกณฑ์ไม่ใช่ความสัมพันธ์แท้จริง แต่เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลแหล่งเดียวกัน (common source) ทำให้เกิดความลำเอียงจากวิธีการวัด (CMB) ที่ทำให้การวัดคลาดเคลื่อน ส่งผลต่อความผิดพลาดในการอภิปรายผลการวิจัย (Podsakoff et al., 2003)

เนื่องจากการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากสถาบันการเงินหลายแห่ง จึงลดความเสี่ยงปัญหาความแปรปรวนจากการวัดลงในเบื้องต้น (Chang et al., 2010; Podsakoff et al., 2003) ทว่าเพื่อเป็นการยืนยันเพิ่มเติมว่าข้อมูลกับเครื่องมือที่ใช้ไม่ส่งผลต่อการวิจัย ผู้วิจัยตรวจสอบปัญหาดังกล่าวทางสถิติ ด้วยวิธีการทดสอบองค์ประกอบเดียวของฮาร์แมน (Harman's single factor test) ในโปรแกรม SPSS โดยนำตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) แบบ 1 องค์ประกอบ เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรทั้งหมดสามารถรวมเป็นองค์ประกอบของปัจจัยเดียวได้หรือไม่ หากเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนของผลรวมการสกัดของการโหลดแบบกำลังสอง (% of variance of extraction sums of squared loadings) มีค่าสูงกว่าร้อยละ 50 นั้นหมายถึง เครื่องมือที่ใช้มีปัญหาความแปรปรวนจากวิธีการวัด (CMV) และไม่มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Podsakoff et al., 2003)

ผลการทดสอบ พบความแปรปรวนในการศึกษาภาคตัดขวางครั้งที่ 1, 2 และการศึกษาระยะยาว เท่ากับร้อยละ 18.47, 17.92, และ 13.92 บ่งชี้ว่าไม่มีความแปรปรวนจากวิธีการวัดในการศึกษาครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม วิธีการทดสอบองค์ประกอบเดียวของฮาร์แมน แม้ได้รับความนิยมสูงสุดจากความสะดวกในการวิเคราะห์ผล แต่จัดเป็นวิธีที่หละหลวมที่สุดในการตรวจสอบความแปรปรวนจากวิธีการวัด (Podsakoff et al., 2003) ในอนาคต กรณีที่ผู้วิจัยไม่มีการป้องกันปัญหา CMV ในขั้นออกแบบเครื่องมือวิจัย อาจพิจารณาเลือกวิธีการทางสถิติวิธีอื่นที่มีคุณภาพมากขึ้นในการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กร

สถาบันการเงินควรให้ความสำคัญในการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ สถาบันการเงินควรส่งเสริมนโยบายการบริหารงานด้วยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธเพิ่มขึ้น โดยจัดการโปรแกรมอบรมเพื่อปรับแนวทางการบริหารงานของบุคลากรระดับหัวหน้างาน อันประกอบด้วยพฤติกรรมการส่งเสริมช่วยเหลือ เอาใจใส่ดูแลเมื่อเกิดปัญหา ให้รางวัลบุคลากรที่มีความพยายามหรือมีผลงานดีเด่น บริหารงานด้วยหลักคุณธรรม ยึดกฎระเบียบความถูกต้องขององค์กร โดยเฉพาะพฤติกรรมสำคัญของผู้นำ ได้แก่ การส่งเสริมและความยึดมั่นในคุณธรรม ที่ผลการวิจัยพบอิทธิพลต่อระดับความไว้วางใจในผู้นำค่อนข้างมาก นำไปสู่การเกิดความผูกพันและความสร้างสรรค์ของพนักงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ในระยะยาวภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธยังคงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

2. ความไว้วางใจในผู้นำ สถาบันการเงินควรพัฒนานโยบายเสริมสร้างความไว้วางใจในผู้นำด้วยแผนการบริหารงานแบบภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ โดยเฉพาะด้านความยึดมั่นในคุณธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ นำไปสู่เจตคติเชิงบวก คือ ความผูกพันกับหัวหน้างานและองค์กร ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กร และพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก ได้แก่ ความสร้างสรรค์ในงาน โดยที่ความไว้วางใจในผู้นำ ส่งผ่านอิทธิพลของผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธต่อความผูกพันของบุคลากรกับหัวหน้างานและองค์กรในระยะยาว เป็นผลให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตรวจสอบโมเดลภาวะผู้นำไทยแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลระยะยาวของพฤติกรรมผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพัน ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในสังคมไทย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง

- สมมติฐานข้อ 1 ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจจากความรู้สึกและความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน
- สมมติฐานข้อ 2 ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน
- สมมติฐานข้อ 3 ความไว้วางใจจากการรู้คิดของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน

CHULALONGKORN UNIVERSITY

สมมติฐานการวิจัยระยะยาว

- สมมติฐานข้อ 1 ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และ ความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์กร (Time-2)
- สมมติฐานข้อ 2 ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้คิด (Time-1) มีอิทธิพลส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และ ความสร้างสรรค์ (Time-2)

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นพนักงานจากสถาบันการเงินในประเทศไทย มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือนตั้งแต่เริ่มทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขั้นตอนวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างการศึกษาที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบมาตรวัด จำนวน 527 คน
 - 1.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำนวน 203 คน
 - 1.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำนวน 324 คน
2. กลุ่มตัวอย่างการศึกษาที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย
 - การศึกษาที่ 2.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง ครั้งที่ 1 จำนวน 436 คน
 - การศึกษาที่ 2.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยภาคตัดขวาง ครั้งที่ 2 จำนวน 420 คน
 - การศึกษาที่ 2.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยระยะยาว จำนวน 409 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 4 ชิ้น ได้แก่

1. มาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ
2. มาตรวัดความไว้วางใจ
3. มาตรวัดความผูกพัน
4. มาตรวัดความสร้างสรรค์

คลังกรณีมหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบมาตรวัด

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดด้วยแบบสอบถามกระดาษ โดยติดต่อขออนุญาตไปทางตัวแทนจากสถาบันการเงินที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สาขาของสถาบันการเงินภาคกลางและภาคเหนือ จากนั้นจึงส่งมอบชุดเอกสารให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานส่งต่อไปยังกลุ่มบุคลากรทางการเงินที่เข้าร่วมการวิจัย แล้วรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนมายังผู้วิจัย

ขั้นตอนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้แบบสอบถามกระดาษร่วมกับแบบสอบถามออนไลน์ โดยผู้วิจัยขออนุญาตเก็บข้อมูลกับหน่วยงานสถาบันการเงินแห่งต่าง ๆ ทางโทรศัพท์และเครือข่ายสังคมออนไลน์ เนื่องด้วยมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในขณะนั้น จึงหลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้อื่นโดยตรงตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้รับแบบสอบถามรูปแบบที่ต้องการ หลังจากตอบเสร็จ แบบสอบถามออนไลน์ กลุ่มตัวอย่างส่งลิงก์คำตอบด้วยตนเอง ส่วนแบบสอบถามกระดาษส่งให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานเก็บรวบรวมคืนมาที่ผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง การแจกแจงของตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเอสพีเอสเอส (SPSS)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้โปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานภาคตัดขวาง

1. ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ **มีอิทธิพลทางบวก**ต่อความไว้วางใจจากความรู้สึกและความไว้วางใจจากการรู้จักของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
2. ความไว้วางใจจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน **เป็นตัวแปรส่งผ่าน**ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
3. ความไว้วางใจจากการรู้จักของผู้ปฏิบัติงาน **เป็นตัวแปรส่งผ่าน**ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความผูกพันกับองค์กร ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมมติฐานระยะยาว

1. ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้จัก (Time-1) **มีอิทธิพลส่งผ่านระยะยาว**ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์กร (Time-2)
2. ความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึกและการรู้จัก (Time-1) **ไม่มีอิทธิพลส่งผ่านระยะยาว**ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความสร้างสรรค์ (Time-2)

การสรุปผลวิจัย

พนักงานจากสถาบันการเงิน เกิดความผูกพันกับหัวหน้า ความผูกพันกับองค์กร มีความสร้างสรรค์ในงานมากขึ้น จากความไว้วางใจในภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธที่ผู้นำใช้บริหารหน่วยงาน โดยหลังจากเวลาผ่านไป 1 เดือน เจตคติของพนักงานด้านความผูกพันกับหัวหน้างานและกับองค์กรยังคงมีอยู่ ขณะที่พฤติกรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์ไม่ปรากฏผลต่อเนื่อง หากบุคลากรไม่เกิดการรับรู้และไว้วางใจในผู้นำในช่วงเวลานั้น ผลการศึกษาเน้นย้ำถึงความสำคัญของความไว้วางใจในผู้นำ ด้านการเป็นปัจจัยทางสังคมที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา พนักงานจากสถาบันการเงินที่รับรู้ไว้วางใจ ในภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ตอบแทนผู้นำด้วยการผูกพันและสร้างสรรค์ โดยเฉพาะความผูกพัน เป็นผลลัพธ์ของตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำที่เห็นผลชัดเจน คงทนข้ามกาลเวลา ยาวนานกว่าความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำสถาบันการเงินจึงควรกำหนดนโยบายการบริหารที่สร้างความไว้วางใจในกลุ่มพนักงาน เพื่อผลลัพธ์ด้านความผูกพันกับหัวหน้างาน รวมถึงความผูกพันกับสถาบันการเงินที่สังกัดปัจจุบันในระยะยาว ขณะเดียวกัน ผู้นำทุกระดับตำแหน่งงานควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสมอต้นเสมอปลายในการดูแลเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร ร่วมกับการทำภารกิจองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยความประพฤติดของผู้นำเป็นเครื่องโน้มนำให้บุคลากรรับรู้ไว้วางใจตัวตนของผู้นำ มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ศึกษาโมเดลการวิจัยภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธในภาวะเศรษฐกิจปกติ หลังจากโรคโควิด-19 หยุตระบาด เพื่อตรวจสอบเปรียบเทียบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อผลการศึกษา
2. ศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ต่อเจตคติและการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริบทงานอื่นเพิ่มเติม
3. ศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ต่อผลลัพธ์องค์การในระดับกลุ่ม เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ในระดับบุคคล
4. เพิ่มตัวแปรเกณฑ์ศึกษาในโมเดลเชิงสาเหตุ เพื่อขยายฐานความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลทำนายของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ
5. ขยายเวลาการศึกษาโมเดลวิจัยเชิงสาเหตุและเพิ่มจำนวนครั้งการวัดตัวแปร โดยลดระยะห่างของการเก็บข้อมูลแต่ละครั้ง เพื่อตรวจสอบระดับความเข้มข้น ความเปลี่ยนแปลงของอิทธิพลตัวแปรทำนายที่มีต่อความผูกพันและความสร้างสรรค์ในระยะยาว

6. เพิ่มการประเมินผลด้วยมาตรวัดแบบบังคับเลือก เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพการวัดกับมาตรวัดแบบประมาณค่า
7. เพิ่มการตรวจสอบความแปรปรวนจากวิธีการวัด (CMV) ด้วยวิธีการทางสถิติเมื่อใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการอภิปรายผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ สถาบันการเงินควรจัดอบรมบุคลากรระดับหัวหน้างานตามแนวทางการบริหารงานของภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมและความยึดมั่นในคุณธรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจในผู้นำ ความผูกพัน และความสร้างสรรค์ของบุคลากรจากสถาบันการเงิน
2. ความไว้วางใจในผู้นำ สถาบันการเงินควรพัฒนาการจัดทำนโยบายเสริมสร้างความไว้วางใจในผู้นำของบุคลากรทางการเงิน ด้วยการบริหารงานแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม อันทำให้เกิดความผูกพัน และความสร้างสรรค์ รวมถึงเป็นการคงความผูกพันของพนักงานต่อสถาบันการเงินและหัวหน้างานในระยะยาว

บรรณานุกรม

- Al-Salaymeh, M. (2013). Creativity and interactive innovation in the banking sector and its impact on the degree of customers' acceptance of the services provided. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 139-151.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37, 1101-1124.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. S. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 123-167). JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity* Westview Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may

- not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Asencio, H. D., & Sun, R. (2020). A longitudinal study of United States federal agencies. *International Journal of Public Administration*, 43(14), 1237-1251.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43(7), 621-648.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2009). Exploratory structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 16, 397-438.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 455-466). Springer.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied Psychology*, 60(1), 66-86.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximation. *Journal of Royal Statistical Society*, 16, 298-298.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial application* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Inst for the Behavioral & Social Sciences.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership : Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor leadership questionnaire-Short Form 65*. Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). Mind Garden.
- Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A., & Human, S. E. (2008). Fostering creativity and innovation without encouraging unethical behavior [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 97-115.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2015). *Organizational behavior*. FlatWorld.
- Becker, G. K. (2009). Integrity as moral ideal and business benchmark. *Journal of International Business Ethics*, 2(2), 70-88.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *The Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Accumulated wisdom and new directions for workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). Routledge/Taylor and Francis.
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2015). *Industrial organization: Markets and strategies* (2nd ed.). University Printing House.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the

- analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88, 588-606.
- Bidault, F., & Castello, A. (2009). Trust and creativity: Understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments. *R&D Management*, 39(3), 259-270.
- Bidault, F., & Castello, A. (2010). Why too much trust is death to innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 33-38.
- Blau, P. W. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. In J. Marques & D. Satinder (Eds.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance* (pp. 21-42). Springer International Publishing.
- Bollen, K. A., & Curran, P. J. (2004). Autoregressive latent trajectory (ALT) models a synthesis of two traditions. *Sociological Methods & Research*, 32(3), 336-383.
- Boonyarit, I., Chomphupart, S., & Arin, N. (2010). Leadership, empowerment, and attitude outcomes. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.
- Bradley, T. (2013). *Essential mathematics for economics and business* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Brattström, A., Löfsten, H., & Richtner, A. (2012). Creativity, trust and systematic processes in product development. *Research Policy*, 41(4), 743-755.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
- Brown, A., & Maydeu-Olivares, A. (2011). Item response modeling of forced-choice questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 71(3), 460-502.
- Brown, A., & Maydeu-Olivares, A. (2013). How IRT can solve problems of ipsative data in forced-choice questionnaires. *Psychological Methods*, 18(1), 36-52.
- Brown, A., & Maydeu-Olivares, A. (2018). Modelling forced-choice response formats. In P. Irwing, T. Booth, & D. J. Hughes (Eds.), *The wiley handbook of psychometric testing: A multidisciplinary reference on survey, scale and test development* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning

- perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, M. T. (2005). *Corporate integrity: Rethinking organizational ethics and leadership*. Cambridge University Press.
- Browne, M. W. (2001). An overview of analytic rotation in exploratory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 111-150.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample crossvalidation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Brownstone, S. (2014). *Millennials will become the majority in the workforce in 2015. Is your company ready?* <https://www.fastcompany.com/3037823/millennials-will-become-the-majority-in-the-workforce-in-2015-is-your-company-ready>
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 206-225.
- Bunker, B. B., Alban, B. T., & Lewicki, R. J. (2004). Ideas in currency and OD practice: Has the well gone dry? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), 403-422.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Burnett, M. F., Chiaburu, D. S., Shapiro, D. L., & Li, N. (2015). Revisiting how and when perceived organizational support enhances taking charge: An inverted U-shaped perspective. *Journal of Management*, 41, 1805-1826.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation.

- Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 599-605.
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management Development*, 26(3), 261-281.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Karri, R., & Bernal, P. (2008). Ethical stewardship: Implications for leadership and trust [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 78(1/2), 153-164.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81-105.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX) [journal article]. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). Common method variance in international business research. *Journal of International Business Research*, 41(2), 178-184.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-U.S. comparison. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 408-428.
- Chen, M. H., Chang, Y. C., & Hung, S. C. (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1), 21-34.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J., & Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic leadership in four east asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.

- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(1), 89-117.
- Cheng, B. S., Shieh, P. Y., & Chou, L. F. (2002). The principal's leadership, leader-member exchange quality, and the teacher's extra-role behavior: The effects of transformational and paternalistic leadership. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 17*, 105-161.
- Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 620-637.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly, 9*(4), 475-501.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly, 10*(3), 397-421.
- Chua, R. Y. J., Roth, Y., & Lemoine, J. F. (2015). The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly, 60*(2), 189-227.
- Chughtai, A. A. (2014). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership, 12*(2), 230-249.
- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology, 150*(7), 866-880.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., & Zapata, C. P. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener of trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 1-15.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Zapata, C. P., & Wild, R. E. (2011). Trust in typical and high-reliability contexts: Building and reacting to trust among firefighters. *Academy of Management Journal, 54*(5), 999-1015.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909-927.

- Colvin, G. (2003). Corporate crooks are not all created equal. *Fortune, October, 27*, 64.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 747-767.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology, 53*(1), 39-52.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 61-88). Springer Netherlands.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? employee humor expression as an ingratiation behavior [10.2307/20159167]. *The Academy of Management Review, 30*(4), 765-776.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A cross-cultural comparison. *Journal of Business and Psychology, 21*(2), 273-291.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly, 9*(2), 127-145.
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams. *Journal of Personnel Psychology, 12*(1), 45-56.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 164-209.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology, 24*(4), 349-354.
- Cudeck, R., & O'Dell, L. L. (1994). Applications of standard error estimates in unrestricted factor analysis: Significance tests for factor loadings and correlations. *Psychological bulletin, 115*(3), 475-487.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). South-Western.

- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107-128.
- Dansereau, F., Jr, Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dartey-Baah, K. (2011). The impact of national cultures on corporate cultures in organisations. *Academic Leadership Journal*, 9(1).
- Dartey-Baah, K. (2013). The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of Hofstede's cultural dimensions. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39-45.
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Adetoun, B. S., Aditya, R. N., Agourram, H., Akande, A., Akande, B. E., Akerblom, S., Altschul, C., Alvarez-Backus, E., Andrews, J., Arias, M. E., Arif, M. S., Ashkanasy, N. M., Asllani, A., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Beveridge, D., Bhagat, R. S., Blacutt, A., Bao, J., Bodega, D., Bodur, M., Booth, S., Booyesen, A. E., Bourantas, D., Brenk, K., Brodbeck, F., Carl, D. E., Castel, P., Chang, C.-C., Chau, S., Cheung, F., Chhokar, J. S., Chiu, J., Cosgriff, P., Dastmalchian, A., Dela Coleta, J. A., Dela Coleta, M. F., Deneire, M., Dickson, M., Donnelly-Cox, G., Earley, C., Elgamal, M. A. E., Erez, M., Falkus, S., Fearing, M., Field, R. H. G., Fimmen, C., Frese, M., Fu, P., Gorsler, B., Gratchev, M. V., Gupta, V., Gutierrez, C., Hartanto, F. M., Hauser, M., Holmberg, I., Holzer, M., Hoppe, M., Howell, J. P., Ibrieva, E., Ickis, J. C., Ismail, Z., Jarmuz, S., Javidan, M., Correia Jesuino, J., Ji, L., Jone, K.-Y., Jones, G., Jorbenadse, R., Kabasakal, H., Keating, M., Keller, A., Kennedy, J. C., Kim, J. S., Kipiani, G., Kipping, M., Konrad, E., Koopman, P. L., Kuan, F.-Y., Kurc, A., Lacassagne, M.-F., Lee, S. M., Leeds, C., Leguizamon, F., Lindell, M., Lobell, J., Luthans, F., Maczynski, J., Mansor, N., Martin, G., Martin, M., Martinez, S. M., Messallam, A., McMillen, C., Misumi, E., Misumi, J., al-Homoud, M., Ngin, P. M., O'Connell, J., Ogliastri, E., Papalexandris, N., Peng, T. K., Preziosa, M. M., Prieto, J.

- M., Rakitsky, B., Reber, G., Rogovsky, N., Roy-Bhattacharya, J., Rozen, A., Sabadin, A., Sahaba, M., de Bustamante, C. S., Santana-Melgoza, C., Sauers, D. A., Schramm-Nielsen, J., Schultz, M., Shi, Z., Sigfrids, C., Song, K.-C., Szabo, E., Teo, A. C., Thierry, H., Hidayat Tjakranegara, J., Trimi, S., Tsui, A. S., Ubolwanna, P., van Wyk, M. W., Vondrysova, M., Weibler, J., Wilderom, C., Wu, R., Wunderer, R., Nik Yakob, N. R., Yang, Y., Yin, Z., Yoshida, M., & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 219-256.
- Desrosiers, M. E., & Thomson, S. (2011). Rhetorical legacies of leadership: Projections of 'benevolent leadership' in pre- and post-genocide Rwanda. *The Journal of Modern African Studies*, *49*(3), 429-453.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and application*. Sage.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing lisrel: A guide for the uninitiated*. Sage.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, *35*(5), 557-588.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 319-337.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, *12*(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 611-628.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 21-40). Russell Sage Foundation.
- Dobel, P. J. (1990). Integrity in the public sector. *Public Administration Review*, *50*(3), 354-366.
- Dunn, C. P. (2009). Integrity matters. *International Journal of Leadership Studies*, *5*(2),

102-125.

Eder, P., & Sawyer, J. E. (2007). *A meta-analytic examination of employee creativity*.

Paper presented at the 22nd SIOP conference, New York, NY.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Efron, B., & Tibshirani, R. (1986). Bootstrap methods for standard errors, confidence

intervals, and other measures of statistical accuracy. *Statistical Science*, 1(1), 54-75.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27,

31-41.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.

Engelbrecht, A. S., & Cloete, B. E. (2000). An Analysis of a supervisor-subordinate trust relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26(1), 24-28.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.

Fabrigar, L., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Macmillan.

Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (pp. 230-260). Sharpe.

Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. f., & Cheng, B. s. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In C.-C. Chen &

- Y.-T. Lee (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices* (pp. 171-205). Cambridge University Press.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Feldman, D. H. (1994). *Beyond universals in cognitive development*, 2nd ed. Ablex Publishing.
- Feltovich, P. J., Spiro, R. J., & Coulson, R. L. (1997). Issues of expert flexibility in contexts characterized by complexity and change. In *Expertise in context: Human and machine*. (pp. 125-146). The MIT Press.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage publications.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705-732.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frost, J. (2019). *Introduction to statistics: An intuitive guide for analyzing data and unlocking discoveries* (1st ed.). Jim Publishing.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 265-278.

- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Furrow, D. (2005). *Ethics: Key concepts in philosophy*. Continuum International Publishing Group.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal*, 26(2), 321-331.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Garrigan, B., Adlam, A. L. R., & Langdon, P. E. (2018). Moral decision-making and moral development: Toward an integrative framework. *Developmental Review*, 49, 80-100.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26(4), 657-684.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Golann, S. E. (1963). Psychological study of creativity. *Psychological bulletin*, 60(6), 548-565.
- Gorman, M. (2005). Intellectual property rights, moral imagination, and access to life-enhancing drugs. *Business Ethics Quarterly*, 15(4), 595-613.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.),

- Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Schiemann, W. A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology, 28*(5), 452-469.
- 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.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context [journal article]. *Journal of Business Ethics, 126*(3), 513-529.
- Hackman, J. R. (2002). *Leader teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*. Jossey-Bass.
- Hafiz, B., & Shaari, J. A. N. (2013). Confirmatory factor analysis (CFA) of first order factor measurement model-ICT empowerment in Nigeria. *International Journal of Business Management and Administration, 2*(5), 81-88.
- Haidt, J. (2007). The new synthesis in moral psychology. *Science, 316*(5827), 998-1002.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Doubleday.
- Hall, P. (1992). *The bootstrap and edgeworth expansion*. Springer-Verlag New York, Inc.
- Han, G., & Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of nursing management,*

19(1), 41-49.

- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment, 20*(1), 34-52.
- Harcourt, E. (1998). Integrity, practical deliberation and utilitarianism. *The Philosophical Quarterly 48*(191), 189-198.
- Hartog, J., Ferrer-i-Carbonell, A., & Jonker, N. (2002). Linking measured risk aversion to individual characteristics. *Kyklos, 55*(1), 3-26.
- Harvey, M., & Buckley, M. R. (2002). Assessing the "conventional wisdoms" of management for the 21st century organization. *Organizational Dynamics, 30*(4), 368-378.
- Hasel, M. C., & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(6), 849-867.
- Hattori, M., Zhang, G., & Preacher, K. J. (2017). Multiple local solutions and geomin rotation. *Multivariate Behavioral Research, 52*(6), 720-731.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success [journal article]. *Small Business Economics, 10*(3), 263-272.
- Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., & Cozens, B. (2004). *SPSS explained* (1st ed.). Routledge.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal, 52*(2), 280-293.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics, 9*(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hogarth, R. M. (1987). Judgement and choice: The psychology of decision, 2nd ed. In *Judgement and choice: The psychology of decision, 2nd ed.*
- Hon, A. H. Y., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(5), 862-885.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29, 549-569.
- Hung, L. M., Lee, Y. S., & Lee, D. C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of business and Society*, 19(1), 103-116.
- 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), 139-153.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the

- supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847-864.
- Jacoub, L. (2014, July 3rd, 2014). *How cognitive and affective trust in the leader is related to leader behaviors and effectiveness* 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jarunratanakul, P. (2013). *Organisational justice, individual differences and counterproductive work behaviour: A longitudinal study in New Zealand and Thailand* [Doctoral Thesis, University Waikato]. Hamilton, New Zealand.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M. Y. A., & Arjoon, S. (2017). Islamic work ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: The mediating mechanism and an interacting effect. *Current Issues in Tourism*, 20(6), 647-663.
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: The role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 388-405.
- Ji, Y., Zhou, E., Li, C., & Yan, Y. (2015). Power distance orientation and employee help seeking: Trust in supervisor as a mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43, 1043-1054.

- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5(5), 602-619.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 165-178.
- Kanter, R. M. (2000). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 22). JAI Press.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
- Kellerman, B. (1984). *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Prentice Hall.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better

- than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49-65.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *The Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology*, 100(2), 313-345.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koopman, J., Howe, M., Hollenbeck, J. R., & Sin, H.-P. (2015). Small sample mediation testing: Misplaced confidence in bootstrapped confidence intervals. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 194-202.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. Russell Sage Foundation.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A

- constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 87-100.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D., & Cantrell, R. S. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1048-1070.
- Larzelere, R. E., & Huston, T. L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42(3), 595-604.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D. J., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133-173). Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33, 340-359.
- Licht, M. H. (1995). Multiple regression and correlation. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 19-64). American

Psychological Association.

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Liu, Y., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2018). Linking organizational social exchange to intention to leave: Does normative commitment matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Liu, Z., Ge, L., & Peng, W. (2016). How organizational tenure affects innovative behavior? The role of culture difference and status determinants. *Nankai Business Review International*, 7(1), 99-126.
- Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185-204.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Lord, R. G., & Maher, K. M. (1991). *Cognitive theory in industrial and organizational*

psychology (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.

- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 207-222.
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2013). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research, 40*(2), 210-235.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45-50.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 139-157.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality, 41*(9), 1409-1419.
- 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), 130-149.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal, 45*(n), 757-767.
- Mantalay, N., & Chakpitak, N. (2015). Cross-cultural discontinuities within international knowledge work: Firm-level evidence from a German software developer in Thailand. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 19*(2), 15-42.
- Martin, J., & Harder, J. W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations [journal article]. *Social*

Justice Research, 7(3), 241-264.

- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: Commonalities and distinctions of two follower-oriented theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Maydeu-Olivares, A., & Brown, A. (2010). Item response modeling of paired comparison and ranking data. *Multivariate Behavioral Research*, 45(6), 935-974.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McAllister, D. J., Lewicki, R. J., & Chaturvedi, S. (2006). Trust in developing relationships: From theory to measurement. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), G1-G6.

- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- McDonald, G., & Nijhof, A. (1999). Beyond codes of ethics: An integrated framework for stimulating morally responsible behaviour in organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 133-147.
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98(1), 5-20.
- McMahon, S. R., & Ford, C. M. (2013). Heuristic transfer in the relationship between leadership and employee creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 69-83.
- McMinn, T. F. (2001). *The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southern Baptist convention* [Digital Dissertations]. 3007038.
- Mehta, S. N. (2003). MCI: Is being good good enough? . *Fortune*, 27, 117-124.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mineo, D. L. (2014). The importance of trust in leadership. *Research Management Review*, 20(1), 1-6.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.
- Molm, L. D. (2000). Theories of social exchange and exchange networks. In G. Ritzer & B. Smart (Eds.), *Handbook of social theory* (pp. 260-272). Sage.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1-17.
- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 65(2), 131-149.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2007). Transformational leadership: The influence of

- culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and Information*, 2(2), 265-283.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105(3), 430-445.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27-43.
- Musschenga, A. W. (2001). Education for moral integrity. *Journal of Philosophy of Education*, 35(2), 219-235.
- Neubert, M., Wu, C., & Roberts, J. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation [journal article]. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Niljaeng, N., & Pruetipibultham, O. (2018). An examination of the relationships of global leadership competency, trust in leader, and team process effectiveness in Thailand. *Human Resource and Organization Development Journal*, 10(1), 1-33.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Obeidat, B., Shannak, R. O., Masa'deh, R., & Al-Jarrah, I. (2012). Toward better understanding for Arabian culture: Implications based on Hofstede's Cultural Model. *European Journal of Social Sciences*, 28(4), 512-522.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Pachler, D., Kuonath, A., & Frey, D. (2019). How transformational lecturers promote students' engagement, creativity, and task performance: The mediating role of

- trust in lecturer and self-efficacy. *Learning and Individual Differences*, 69, 162-172.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765-786.
- Pallai, P., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 544-567.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Peikoff, L. (1991). *Objectivism: The philosophy of Ayn Rand*. Meridian.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pelz, D. C., & Andrews, F. M. (1966). *Scientists in organizations: Productive climates for research and development*. John Wiley.
- Peterson, M. F., & Hunt, J. G. (1997). International perspectives on international leadership. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 203-231.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *The Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- 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.
- Pollard, C. W. (1996). *The soul of the firm*. HarperBusiness and Zondervan Publishing House.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pravichai, S., & Ariyabuddhiphongs, V. (2018). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of right speech (Samma Vaca) and trust in the leader. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(3), 253-272.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Puka, B. (2005). Teaching ethical excellence: Artful response-ability, creative integrity, character opus. *Liberal Education*, 91(3), 22-25.
- Raafat, R. M., Chater, N., & Frith, C. (2009). Herding in humans. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(10), 420-428.
- Rand, A. (1964). *The virtue of selfishness: A new concept of egoism*. Signet.
- Rao, A., Hashimoto, K., & Rao, A. (1997). Universal and culturally specific aspects of managerial influence: A study of Japanese managers. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 295-312.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Revell, J. (2003). The wires that won't go out. *Fortune*, 13, 139.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38(1), 119-125.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic

- leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- Rice, E. R. W. (2002). *The effect of social uncertainty in networks of social exchange* [Unpublished Ph.D. dissertation, Stanford University].
- Rigolizzo, M., & Amabile, T. (2015). Entrepreneurial creativity: The role of learning processes and work environment supports. In C. E. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. (pp. 61-78). Oxford University Press.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8th ed.). Prentice Hall.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Rook, L. (2006). An economic psychological approach to herd behavior. *Journal of Economic Issues*, 40(1), 75-95.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Savolainen, T. (2008). Organizational trust and leadership as driving forces for innovativeness. Proceedings of the 13th International Conference on ISO9000 & TQM, Kuala Lumpur, MY.
- Savolainen, T., & Malkamäki, K. (2011). Leadership by trust for organizational innovativeness. renewing human intellectual capital in focus. Proceedings of the Technology Innovation and Industrial Management Conference, Oulu, Finland.
- Savolainen, T. I., & Lopez-Fresno, P. (2012). Trust in renewing human intellectual capital intangible asset creating vitality and innovativeness. Proceedings of the ICICKM, Bogotá, Colombia.

- Schoorman, D. F., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2016). Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6(1), 76-90.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schulman, M. (2002). How we become moral: The sources of moral motivation. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 499-512). Oxford University Press.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625-648.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of*

Management, 30(6), 933-958.

- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J., Liden, R. C., McLean-Parks, J., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., & Van Dyne, L. (2004). The employee-organizational relationship: A timely concept in a period of transition. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23, pp. 291-370). Elsevier.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Shukla, A., & Rai, H. (2015). Linking perceived organizational support to organizational trust and commitment: Moderating role of psychological capital. 16(6), 981-996.
- Simons, T. L. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sims, R. R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 65-78.
- Sims, R. R., & Brinkman, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of John gutfreund at Salomon Brothers [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 327-339.

- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/ distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 132-146). Psychology Press.
- Sriussadaporn, R. (2006). Managing international business communication problems at work: A pilot study in foreign companies in Thailand. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 330-344.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stein, M. I. (1974). *Stimulating creativity* (Vol. 1). Academic Press.
- Suifan, T. S., & Al-Janini, M. (2017). The relationship between transformational leadership and employees' creativity in the Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 284-292.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Swank, J. M., & Mullen, P. R. (2017). Evaluating evidence for conceptually related constructs using bivariate correlations. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 50(4), 270-274.
- Taber, K. S. (2017). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*.
- Tan, X. J., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2016). Benevolent leadership and its organisational

- outcomes: A social exchange theory perspective. *International Journal of Economics and Management*, 10(2), 343-364.
- Thanasankit, T., & Corbitt, B. (2002). Understanding Thai culture and its impact on requirements engineering process management during information systems development. *Asian Academy of Management Journal*, 7(1), 103-126.
- Tierney, P. (2008). Leader and creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 95-124). Erlbaum.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (1999). *Managing business ethics*. John Wiley & Sons, Inc.
- Tseng, L.-M. (2019). How customer orientation leads to customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 210-225.
- Tung, F. C., & Yu, T.-W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 579-592.
- Turiel, E. (1983). *The development of social knowledge: Morality and convention* (Vol. 33). Cambridge University Press.

- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201-210.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. In E. S. W. Ng, S. Lyons, & L. Schweitzer (Eds.), *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation* (pp. 1-19). Edward Elgar.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students: Birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological science, 19*(11), 1082-1086.
- Twenge, J. M., & Kasser, T. (2013). Generational changes in materialism and work centrality, 1976-2007: Associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*(7), 883-897.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 511-532.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science, 32*(5), 590-607.
- Van der Werff, L., & Buckley, F. (2017). Getting to know you: A longitudinal examination of trust cues and trust development during socialization. *Journal of Management, 43*(3), 724-770.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228-1261.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 57-74.
- Van Griethuijsen, R. A. L. F., Van Eijck, M. W., Haste, H., den Brok, P. J., Skinner, N. C.,

- Mansour, N., Savran Gencer, A., & BouJaoude, S. (2014). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research in Science Education, 45*(4), 581-603.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management, 3*(3), 29-45.
- Vandenberg, R. J. (2006). Statistical and methodological myths and urban legends: Where, pray tell, did they get this idea? *Organizational Research Methods, 9*, 194-201.
- Volmer, J., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Niessen, C. (2012). Do social conflicts with customers at work encroach upon our private lives? A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 304-315.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review, 35*(1), 155-174.
- Wageman, R. (2001). The meaning of interdependence. In *Groups at work: Theory and research*. (pp. 197-217). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 901-914.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 106-121.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223-270.
- Wang, P., & Zhu, W. (2011). Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: Is there a multilevel effect? *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(1), 25-39.

- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research, 39*(6), 746-769.
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Sage Publications, Inc.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review, 23*(3), 513-530.
- Williams, L. K., & McGuire, S. J. (2010). Economic creativity and innovation implementation: The entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries [journal article]. *Small Business Economics, 34*(4), 391-412.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *The Academy of Management Review, 26*(3), 377-396.
- Williston, B. (2006). Blaming agents in moral dilemmas. *Ethical Theory and Moral Practice, 9*(5), 563-576.
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99*(1), 16-33.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies, 1*(2), 6-66.
- Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2014). Expanding the younger worker employment relationship: Insights from values-based organizations. *Human Resource Management, 53*(2), 311-328.
- Wong, Y. Y., Chow, I. H. S., Lau, V. P., & Gong, Y. (2018). Benefits of team participative decision making and its potential to affect individual creativity. *Journal of Applied Social Psychology, 48*(7), 369-376.
- Xia, Y., & Tang, T. L. P. (2011). Sustainability in supply chain management: Suggestions

- for the auto industry. *Management Decision*, 49(4), 495-512.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 531-543.
- Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104(1), 165-194.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21, 50-63.
- Yang, Y. F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1), 154-173.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, 2nd ed. (pp. 147-197). Consulting Psychologists Press.
- Yukongdi, V. (2010). A study of Thai employees' preferred leadership style. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 161-181.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 1(2), 145-169.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862-873.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.
- Zikmund, W. G. (1994). *Business research methods* (4th ed.). Dryden.
- เหมือนฝัน นาครทรรพ, & อีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2556). สัมพันธภาพทางสังคม พรหมวิหาร 4 การรับรู้คุณลักษณะของงาน และความสุขในการทำงานของอาสาพัฒนาชุมชน จังหวัดนนทบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 39(2), 120-135.
- แก้วตา ศรอดีศักดิ์, & ขวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2561). ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เขตจังหวัดนครปฐม. *Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1531-1545.
- กิมภาพ ลิสมิทธิ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิกและความผูกพัน โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับการให้อำนาจเป็นตัวแปรส่งผ่าน [ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ณัชชา อมราภรณ์. (2557). การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร [ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย].
- ณัฐวุฒิ จารุณานันท์. (2560). อิทธิพลของพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในงาน: อิทธิพลส่งผ่านของการรับรู้การเสริมสร้างอำนาจในงาน ที่ถูกกำกับด้วยค่านิยมเชิงอนุรักษ์ [ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). โครงสร้างระบบสถาบันการเงินไทย Retrieved 1 ธันวาคม from <https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/FIStructure/>
- นฤมล อินทหมื่น. (2562). โมเดลเชิงสาเหตุของความก้าวร้าวและการศึกษาค้นสมองของผู้ที่กระทำผิด

ข้า้และคนปกติ [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR).

พระเลอวุฒิ ฎริปญโญ. (2556). ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาดุพนม จังหวัดนครพนม [วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย].

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2535). ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก. โรงพิมพ์ธรรมสภา.

พระมนัส อคฺคธมโม. (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขต ดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร [พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย]. กรุงเทพฯ.

พระสรวุฑ สุชีโต. (2558). การประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด [วิทยานิพนธ์ ร.ม., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย]. นครปฐม.

พิมพ์ใจ โนนธิง. (2558). การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔. ธรรมทรรศน์, 15(1), 135-142.

ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน, & นลินันัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). ภาวะผู้นำกับการพัฒนา องค์การโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 11(26), 162-171.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

ข้อมูลเชิงพรรณนาของกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงิน ชั้นพัฒนาและทดสอบมาตรฐานวัด

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

พนักงานสถาบันการเงินที่เข้าร่วมการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีจำนวน 203 คน อายุเฉลี่ย 36.09 ปี ($SD = 6.79$) ส่วนใหญ่มีอายุงาน 3.5 ปี ($SD = 2.74$) ระยะเวลาการทำงานในสถาบันการเงินปัจจุบันเฉลี่ย 4.94 ปี ($SD = 3.83$) ระยะเวลาการทำงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันเฉลี่ย 3.68 ปี ($SD = 1.49$) ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างด้านอื่น ๆ แสดงในตาราง ก 1

ตาราง ก 1

เพศ ระดับการศึกษา สถาบันการเงิน ตำแหน่งงาน จำแนกตามจำนวนและร้อยละของพนักงานจากสถาบันการเงินที่เข้าร่วมการวิจัยขั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ($n = 203$)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	112	55.2
ชาย	91	44.8
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	196	96.6
ไม่ระบุ	7	3.4
ประเภทของสถาบันการเงิน		
รับฝากเงิน	149	73.4
หน่วยงานรัฐ	5	2.5
รัฐวิสาหกิจ	3	1.5
เอกชน	141	69.4
ไม่รับฝากเงิน (เอกชน)	54	26.6
ตำแหน่งงาน		
ผู้ปฏิบัติงาน	144	70.9
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	16	7.9
ผู้บริหารระดับกลาง	40	19.7
พนักงานชำนาญการ	3	1.5
รวม	203	100

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงิน จำนวน 324 คน อายุเฉลี่ย 37.28 ปี ($SD = 8.36$) ส่วนใหญ่มีอายุงานประมาณ 4.17 ปี ($SD = 7.09$) ระยะเวลาการทำงานในสถาบันการเงินปัจจุบันเฉลี่ย 5.78 ปี ($SD = 5.37$) ระยะเวลาการทำงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันเฉลี่ย 3.75 ปี ($SD = 2.68$) รายละเอียดเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา ประเภทของสถาบันการเงินที่พนักงานสังกัด ตำแหน่งงาน แสดงในตาราง ก 2

ตาราง ก 2

เพศ ระดับการศึกษา สถาบันการเงิน ตำแหน่งงาน จำแนกตามจำนวนและร้อยละของพนักงานจากสถาบันการเงินที่เข้าร่วมการวิจัยขั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ($n = 324$)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	178	54.9
ชาย	146	45.1
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	1.5
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	286	88.3
ปริญญาโท	25	7.7
ไม่ระบุ	8	2.5
ประเภทของสถาบันการเงิน		
รับฝากเงิน	297	91.7
หน่วยงานรัฐ	6	1.9
รัฐวิสาหกิจ	80	24.7
เอกชน	211	65.1
ไม่รับฝากเงิน (เอกชน)	27	8.3
ตำแหน่งงาน		
ผู้ปฏิบัติงาน	206	63.6
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	26	8
ผู้บริหารระดับกลาง	81	25
พนักงานชำนาญการ	11	3.4
รวม	324	100

ภาคผนวก ข

การรายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ

มาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (Buddhist compassionate leadership) แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม (Social competences and Benevolence) จำแนกเป็น 3 มิติย่อย
 - 1.1 การส่งเสริม (Facilitating) 6 ข้อ
 - 1.2 การเอาใจใส่ (Considerate) 4 ข้อ
 - 1.3 การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (Designing reward and recognition to express appreciation) 4 ข้อ
2. องค์ประกอบด้านความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) 10 ข้อ

ผลทดสอบการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ (CITC) ของมิติองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ด้าน แสดงในตารางด้านล่าง

ตาราง ข 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม มิติการส่งเสริม ของมาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC ($n = 324$)	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		6 ข้อ	
1	+	<u>9.105</u> ***	ผ่าน
2	+	<u>9.775</u> ***	ผ่าน
3	+	<u>11.726</u> ***	ผ่าน
4	+	5.236***	ผ่าน
5	+	13.310***	ผ่าน
6	+	<u>11.747</u> ***	ผ่าน
	α	.79	

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

ตาราง ข 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม มิติการเอาใจใส่ ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมี
เมตตากรุณาเชิงพุทธ (n = 324)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC (n = 324) 4 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
7	+	15.376***	ผ่าน
8	+	14.612***	ผ่าน
9	+	14.830***	ผ่าน
10	+	14.310***	ผ่าน
α		.74	

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

ตาราง ข 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม มิติการออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดง
การยกย่อง ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ (n = 324)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC (n = 324) 4 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
11	+	13.437***	ผ่าน
12	+	13.745***	ผ่าน
13	+	13.660***	ผ่าน
14	+	15.830***	ผ่าน
α		.74	

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

ตาราง ข 4

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรุณาเชิงพุทธ ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC ($n = 324$) 10 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
15	-	6.342***	ผ่าน
16	+	<u>7.818***</u>	ผ่าน
17	-	<u>1.069</u>	ไม่ผ่าน
18	-	8.537***	ผ่าน
19	+	<u>8.180***</u>	ผ่าน
20	-	.373	ไม่ผ่าน
21	+	2.863**	ผ่าน
22	+	<u>9.712***</u>	ผ่าน
23	+	10.384***	ผ่าน
24	-	8.689***	ผ่าน
α		.84	

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

หมายเหตุ. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบความยึดมั่นในคุณธรรม หลังจากตัดข้อ
กระทงที่ 17 และ 20 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์หึ่ง พบค่าเพิ่มขึ้นเป็น .85.

ภาคผนวก ค

การรายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดความไว้วางใจ

ตาราง ค 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านความไว้วางใจจากความรู้สึก ของมาตรฐานวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล (n = 324)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC (n = 324) 5 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
1	+	12.901***	ผ่าน
2	+	12.493***	ผ่าน
3	+	12.442***	ผ่าน
4	+	14.823***	ผ่าน
5	+	15.576***	ผ่าน
α		.75	

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

ตาราง ค 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านความไว้วางใจจากการรู้คิด ของมาตรฐานวัดความไว้วางใจระหว่างบุคคล (n = 324)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC (n = 324) 6 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
6	+	10.503***	ผ่าน
7	+	11.946***	ผ่าน
8	+	13.250***	ผ่าน
9	+	11.923***	ผ่าน
10	+	-.314	ไม่ผ่าน
11	-	17.010***	ผ่าน
α		.56	

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

หมายเหตุ. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบด้านความไว้วางใจจากการรู้คิด หลังจากตัดข้อกระทงที่ 10 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง พบค่าเพิ่มขึ้นเป็น .72.

ภาคผนวก ง
การรายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดความผูกพัน

ตาราง ง 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรฐานวัดความผูกพัน มิติความผูกพันกับหัวหน้างาน ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		4 ข้อ	
1	+	6.830***	ผ่าน
2	+	12.513***	ผ่าน
3	+	14.838***	ผ่าน
4	+	18.458***	ผ่าน
	α	.55	

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

หมายเหตุ. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรฐานวัดความผูกพัน มิติความผูกพันกับหัวหน้างาน หลังจากตัดข้อกระทงที่ 1 ทิ้ง พบค่าเพิ่มขึ้นเป็น .73.

ตาราง ง 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรฐานวัดความผูกพัน มิติความผูกพันกับองค์กร ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		4 ข้อ	
1	+	20.498***	ผ่าน
2	+	21.874***	ผ่าน
3	+	20.673***	ผ่าน
4	+	19.136***	ผ่าน
	α	.89	

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

ภาคผนวก จ
การรายงานผลการทดสอบมาตรวัดความสร้างสรรค์

ตาราง จ

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ของมาตรวัด
ความสร้างสรรค์ในงาน (n = 324)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		(n = 324)	
		13 ข้อ	
1	+	10.184***	ผ่าน
2	+	13.824***	ผ่าน
3	+	13.260***	ผ่าน
4	+	15.330***	ผ่าน
5	+	18.535***	ผ่าน
6	+	19.127***	ผ่าน
7	+	16.742***	ผ่าน
8	+	15.001***	ผ่าน
9	+	13.269***	ผ่าน
10	+	15.724***	ผ่าน
11	+	14.485***	ผ่าน
12	+	13.426***	ผ่าน
13	+	14.242***	ผ่าน
	α	.91	

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

ภาคผนวก ฉ

การรายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก

ตาราง ฉ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านความชอบพอ ของมาตรฐานวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		3 ข้อ	
1	+	<u>11.697</u> ***	ผ่าน
2	+	<u>13.505</u> ***	ผ่าน
3	+	<u>11.866</u> ***	ผ่าน
	α	.80	

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

ตาราง ฉ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านความซื่อสัตย์ ของมาตรฐานวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		3 ข้อ	
4	+	<u>10.963</u> ***	ผ่าน
5	+	<u>20.623</u> ***	ผ่าน
6	+	<u>19.223</u> ***	ผ่าน
	α	.70	

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

ตาราง ฉ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านการเสียดสี ของมาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$) 3 ข้อ	
7	+	11.852***	ผ่าน
8	+	16.319***	ผ่าน
9	+	9.306***	ผ่าน
α		.50	

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

ตาราง ฉ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านความเคารพในความเชี่ยวชาญ ของมาตรวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ($n =$
324)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$) 3 ข้อ	
10	+	13.327***	ผ่าน
11	+	13.358***	ผ่าน
12	+	14.815***	ผ่าน
α		.75	

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

ภาคผนวก ข
การรายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป

ตาราง ข 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ ของมาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		3 ข้อ	
1	+	8.763***	ผ่าน
5	+	12.388***	ผ่าน
9	+	15.407***	ผ่าน
	α	.58	

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

ตาราง ข 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของมาตรฐานวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		3 ข้อ	
2	+	11.454***	ผ่าน
6	+	13.965***	ผ่าน
10	+	13.113***	ผ่าน
	α	.70	

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

ตาราง ข 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC ($n = 324$) 3 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
3	+	<u>11.559</u> ***	ผ่าน
7	+	<u>12.264</u> ***	ผ่าน
11	+	<u>13.372</u> ***	ผ่าน
α		.58	

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

ตาราง ข 4

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านการติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ของมาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC ($n = 324$) 3 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
4	+	<u>8.897</u> ***	ผ่าน
8	+	<u>13.547</u> ***	ผ่าน
12	+	<u>15.702</u> ***	ผ่าน
α		.58	

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

ภาคผนวก ซ

การรายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4

ตาราง ซ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบด้านเมตตา ของมาตรฐานวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		10 ข้อ	
1	+	<u>0.021</u>	ไม่ผ่าน
2	+	<u>8.667***</u>	ผ่าน
3	+	<u>7.829***</u>	ผ่าน
4	+	<u>9.248***</u>	ผ่าน
5	+	<u>9.666***</u>	ผ่าน
6	+	<u>8.689***</u>	ผ่าน
7	+	<u>12.339***</u>	ผ่าน
8	+	<u>9.857***</u>	ผ่าน
9	+	<u>12.053***</u>	ผ่าน
10	+	<u>7.618***</u>	ผ่าน
	α	.83	

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

หมายเหตุ. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบด้านเมตตา หลังจากตัดข้อกระทงที่ 1 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง พบค่าเพิ่มขึ้นเป็น .86.

ตาราง ซ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านกรูณา ของมาตรวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC ($n = 324$) 10 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
11	+	6.187***	ผ่าน
12	+	<u>10.166</u> ***	ผ่าน
13	+	5.460***	ผ่าน
14	+	8.089***	ผ่าน
15	+	<u>8.385</u> ***	ผ่าน
16	+	<u>6.920</u> ***	ผ่าน
17	+	8.015***	ผ่าน
18	+	10.176***	ผ่าน
19	+	9.468***	ผ่าน
20	+	<u>8.327</u> ***	ผ่าน
α		.74	

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

ตาราง ซ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านมุทิตา ของมาตรวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC ($n = 324$) 10 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
21	+	7.809***	ผ่าน
22	+	7.652***	ผ่าน
23	+	<u>9.168</u> ***	ผ่าน
24	+	<u>8.251</u> ***	ผ่าน
25	+	<u>10.593</u> ***	ผ่าน
26	+	<u>9.608</u> ***	ผ่าน
27	+	8.584***	ผ่าน
28	+	<u>9.923</u> ***	ผ่าน
29	+	<u>12.666</u> ***	ผ่าน
30	+	<u>9.322</u> ***	ผ่าน
α		.84	

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

ตาราง ซ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบ
ด้านอุเบกขา ของมาตรฐานวัดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC ($n = 324$) 10 ข้อ	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
31	+	<u>8.606</u> ***	ผ่าน
32	+	3.043**	ผ่าน
33	+	7.690***	ผ่าน
34	+	10.193***	ผ่าน
35	+	12.142***	ผ่าน
36	+	8.265***	ผ่าน
37	+	7.490***	ผ่าน
38	+	<u>4.961</u> ***	ผ่าน
39	+	<u>8.378</u> ***	ผ่าน
40	+	<u>5.435</u> ***	ผ่าน
α		.70	

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

ภาคผนวก ฅ

การรายงานผลการทดสอบมาตรฐานวัดความน่าเชื่อถือของคำตอบ

ตาราง ฅ

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในองค์ประกอบของมาตรฐานวัดความน่าเชื่อถือของคำตอบ ($n = 324$)

ข้อที่	ทิศทาง	ค่า CITC	ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์
		($n = 324$)	
		10 ข้อ	
1	+	3.691***	ผ่าน
2	+	2.854**	ผ่าน
3	-	7.290***	ผ่าน
4	-	12.957***	ผ่าน
5	-	10.126***	ผ่าน
6	-	9.169***	ผ่าน
7	+	7.912***	ผ่าน
8	+	11.370***	ผ่าน
9	+	18.504***	ผ่าน
10	+	9.139***	ผ่าน
11	+	6.068***	ผ่าน
12	-	7.276***	ผ่าน
13	+	6.018***	ผ่าน
14	-	8.436***	ผ่าน
15	+	1.294	ไม่ผ่าน
	α	.74	

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

หมายเหตุ. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรฐานวัดความน่าเชื่อถือของคำตอบ หากตัดข้อกระทงที่ 15 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ทิ้ง พบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเพิ่มขึ้นเป็น .77.

ภาคผนวก ก
ตัวอย่างแบบสอบถามในการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำไทยและการทำงานของบุคลากร

คำชี้แจง

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจที่ไม่มีการเปิดเผยตัวตนของผู้เข้าร่วมการวิจัย แต่เพื่อประโยชน์สูงสุดของท่าน โปรดใช้เวลาอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างรอบคอบ

ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการวิจัยพฤติกรรมผู้นำไทยที่เสริมสร้างความไว้วางใจในกลุ่มองค์การระยะยาว เพื่อพัฒนารูปแบบของผู้นำไทยให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน เนื้อหาศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำที่ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ ก่อเกิดเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความคิดด้านการทำงานของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ อันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับทุกฝ่าย

การวิจัยนี้ไม่มีความเสี่ยงใดต่อผู้ร่วมการวิจัย แต่อาจรบกวนเวลาของท่านบ้าง โดยการเข้าร่วมงานวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจ **ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะเก็บเป็นความลับ** หากมีการเสนอผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม ข้อมูลใดที่สามารถระบุถึงตัวผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยได้จะไม่ปรากฏในรายงาน

ท่านใดมีข้อสงสัย โปรดสอบถามเพิ่มเติมกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลาตามช่องทางต่อไปนี้
ผู้วิจัย: นางสาวกิมมาพร ลีสมีทธิ์ (นิสิตปริญญาเอก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
E-mail Address: k.leesmidt531@gmail.com

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่:

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์/โทรสาร 0-2218-3202, 0-2218-3409 E-mail: eccu@chula.ac.th

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง
นางสาวกิมมาพร ลีสมีทธิ์

โปรดกรอกอักษรย่อชื่อ-นามสกุล กับ วันที่ เดือนเกิด โดยระบุตามรูปแบบ nsddmm ในช่องสี่เหลี่ยม

--	--	--	--	--	--

n: อักษรย่อชื่อตัวแรก

s: อักษรย่อนามสกุลตัวแรก

dd: วันที่วันเกิดของท่าน

mm: เดือนที่เกิดของท่าน

ตัวอย่าง นายกานต์ แสนดี เกิดวันที่ 15 มีนาคม ดังนั้น นายกานต์ควรกรอกว่า “กส1503”

*สำหรับท่านใดที่มีการเปลี่ยนนามสกุล แต่ไม่เกิน 3 เดือน ขอให้ท่านยึดนามสกุลเดิมเป็นรหัสประจำตัว

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: กรุณากรอกข้อมูลให้สมบูรณ์

1. เพศ หญิง ชาย
2. ปัจจุบันท่านมีอายุกี่ปี? _____
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. สถาบันการเงินที่ท่านทำงานในปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ธนาคาร กรุณาตอบตัวเลือกด้านล่าง	
<input type="radio"/> ธนาคารกรุงเทพ	<input type="radio"/> ธนาคารกรุงไทย
<input type="radio"/> ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	<input type="radio"/> ธนาคารกสิกรไทย
<input type="radio"/> ธนาคารไทยพาณิชย์	<input type="radio"/> ธนาคารทหารไทย
<input type="radio"/> ธนาคารยูโอบี	<input type="radio"/> ธนาคารซีไอเอ็มบี
<input type="radio"/> ธนาคารแอสตันดาร์ตชาร์ตเตอร์ด	<input type="radio"/> ธนาคารธนชาติ
<input type="radio"/> ธนาคารทีสโก้	<input type="radio"/> ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
(ธ.ก.ส.)	
<input type="radio"/> ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.)	<input type="radio"/> ธนาคารแห่งอื่น โปรดระบุ: _____
- สถาบันการเงินอื่น ๆ โปรดระบุ: _____
5. หน่วยงานปัจจุบันของท่าน (หน่วย/สาขาย่อยที่สังกัด)

6. ตำแหน่งงานของท่าน

7. อายุการทำงานในสายงานที่ทำตั้งแต่เริ่มทำงาน _____ ปี _____ เดือน*

8. อายุการทำงานในองค์กรที่สังกัดปัจจุบัน _____ ปี _____ เดือน*
9. ระยะเวลาการร่วมงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน _____ ปี _____ เดือน*

*ตัวอย่างการระบุช่วงเวลา เช่น 1 ปี 6 เดือน

ตอนที่ 2

แบบสอบถามในตอนนี้ แบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วน

1. มาตรฐานค่า 5 ระดับ

ผู้ร่วมการวิจัยพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ จากนั้นเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกที่มีต่อหัวหน้าคนปัจจุบันมากที่สุด

ตัวอย่าง

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกที่ท่านมีต่อหัวหน้าคนปัจจุบันมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด	1	2	3	4	5
2	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	1	2	3	4	5
3	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ	1	2	3	4	5

2. การจัดอันดับ

ผู้ร่วมการวิจัยพิจารณาข้อความทั้งหมด แล้วเลือกข้อความที่ตรงกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าคนปัจจุบัน จากมากไปหาน้อย

ตัวอย่าง

จากข้อความทางซ้ายมือ โปรดจัดอันดับข้อความที่ตรงกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าคนปัจจุบัน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย

ข้อความ	อันดับที่
1. ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด2.....
2. ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง3.....
3. ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ1.....

มาตรฐานค่า 5 ระดับ

(ตัวอย่างบางส่วน)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกที่ท่านมีต่อหัวหน้าคนปัจจุบันของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	หัวหน้าจัดหาทรัพยากรและเครื่องมือที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความคาดหวังของหน่วยงาน	1	2	3	4	5
2	หัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	1	2	3	4	5
3	หัวหน้ารับฟังแนวคิดของบุคลากร เพื่อให้โอกาสในการแสดงศักยภาพของแต่ละบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของส่วนรวม	1	2	3	4	5

การจัดอันดับ

(ตัวอย่างบางส่วน)

คำชี้แจง โปรดจัดอันดับข้อความในกลุ่มย่อยด้านล่าง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยให้ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

- จาก 4 ข้อความทางซ้ายมือ โปรดจัดอันดับข้อความที่ตรงกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าคนปัจจุบันมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยเรียงจาก **1-4** คือ **มากไปหาน้อย**

ข้อความ

อันดับที่

- หัวหน้าจัดหาทรัพยากรและเครื่องมือที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความคาดหวังของหน่วยงาน
.....
- เมื่อเกิดปัญหาขึ้น หัวหน้าจะเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
.....
- หัวหน้าให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างผลงานดี ทำชื่อเสียงให้แก่องค์กร
.....
- หัวหน้ายังคงยึดถือหลักปฏิบัติตามหน้าที่ที่ต้องทำตามเป้าหมายขององค์กรอย่างคงเส้นคงวา แม้จะไม่สอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ก็ตาม
.....

ตอนที่ 3

(ตัวอย่างบางส่วน)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	ฉันกับหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่เน้นการแบ่งปัน ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และความคาดหวังกันอย่างอิสระ	1	2	3	4	5
2	ฉันสามารถพูดคุยอย่างอิสระกับหัวหน้าของฉันเกี่ยวกับอุปสรรคที่ฉันเจอในงาน และรู้ว่าหัวหน้าของฉันอยากจะได้รับฟัง	1	2	3	4	5
3	ถ้าผู้อื่นรู้จักตัวตนและภูมิหลังของหัวหน้าของฉันมากขึ้น พวกเขาอาจยิ่งรู้สึกกังวลและคอยตรวจสอบการทำงานของหัวหน้าอย่างใกล้ชิดมากขึ้น	1	2	3	4	5

ตอนที่ 4

(ตัวอย่างบางส่วน)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เลย	มีบ้าง	ปานกลาง	ค่อนข้าง มาก	เป็นอย่างมาก
1	คุณมีความห่วงใยต่อหัวหน้าของคุณมากน้อยแค่ไหน	1	2	3	4	5
2	คุณอุทิศตนเพื่อหัวหน้าของคุณแค่ไหน	1	2	3	4	5
3	คุณเลือกที่จะผูกพันตนเองกับองค์กรแห่งนี้มากน้อยแค่ไหน	1	2	3	4	5

ตอนที่ 5

(ตัวอย่างบางส่วน)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	ฉันเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ	1	2	3	4	5
2	ฉันริเริ่มแนวความคิดเชิงปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
3	ฉันแนะนำวิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติภารกิจในงาน	1	2	3	4	5



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กิมาพร ลีสmith
วัน เดือน ปี เกิด	4 มกราคม 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดกำแพงเพชร
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรสัตวแพทยศาสตรบัณฑิต คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2555 สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา แขนงวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2559
ที่อยู่ปัจจุบัน	22/74 อาคารเซ็นทริคเซ็น ซ.อารีย์ 2 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กทม. 10400
ผลงานตีพิมพ์	กิมาพร ลีสmith และ ประพิมพา จรรย์ตนกุล. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของวิชาชีพพยาบาลต่อโรงพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่: กรณีศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร. วารสารโรงพยาบาลชลบุรี, 42(2), 245-256.