

การบูรณาการโดยใช้ทฤษฎีและข้อมูลขับเคลื่อนการค้นหาดัชนีแบบภาวะผู้นำ
ระดับปฏิบัติการในองค์กรที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทย

THEORY AND DATA INTEGRATION DRIVEN MODEL
TO EXPLORE THE OPERATIONAL LEADERSHIP STYLE
IN THAI CULTURAL ORGANIZATION

ระพีพรรณ พิริยะกุล^{1*}, จริญญาภรณ์ ศรีสังวาลย์², อินทกะ พิริยะกุล³ และ นภาพร ชันธนาภา⁴

Rapeepun Piriyaikul^{1*}, Jariyaporn Sri Sangwan², Intaka piriyakul³ and Napaporn Khantanapha⁴

ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย^{1*}

โรงพยาบาลกรุงเทพพัทยา จังหวัดชลบุรี ประเทศไทย²

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย³

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย⁴

Department of Computer Science Faculty of Science Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand^{1*}

International Hospital in Thailand Chonburi Thailand²

Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand³

Faculty of Business Administration Southeast Asia University, Bangkok, Thailand⁴

rapeepunnight@yahoo.com^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาดัชนีแบบที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำด้านการดำเนินงานทางวัฒนธรรมของไทย จากการทบทวนวรรณกรรมและใช้แบบสอบถาม 550 ชุดจากพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเครือข่ายกรุงเทพดุสิตเวชการ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการรับรู้ถึงภาวะความเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการในมิติของความสามารถในการสนับสนุนทรัพยากร และการสร้างสัมพันธภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าลักษณะความเป็นผู้นำในการดำเนินงานด้านการจัดการวัฒนธรรมของไทยมีความสามารถในการดึงดูดผู้ติดตามใน 2 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันเชิงสัมพันธ์และความผูกพันเชิงอารมณ์ในการยอมรับผู้นำที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานกับโดยมีปัจจัยส่งผ่าน คือ การมีส่วนร่วม

คำสำคัญ: ผู้นำระดับปฏิบัติการ การบริหารด้วยวัฒนธรรมไทย ความผูกพันจากความสัมพันธ์

ABSTRACT

This research aimed to find an applicable model for Thai cultural operational leadership. To investigate the cause and effect, we constructed a Theoretical model. And then applied 550 questionnaires getting from Bangkok Dusit Medical Service's professional nurses to analyze the data. The covariance based was used to identify the structural equation model of the operational leadership of empowerment on the dimensions of resource support and relational support to motivate team's involvement and lead to job performance. The results have shown that the strength characteristic of operational leadership with Thai cultural management was the ability to engage the followers on two components: relational and affective commitment to success on job performance with the involvement mediator.

Keywords: operational leadership, Thai management style, relational commitment

บทนำ

การศึกษาตัวแบบเชิงโครงสร้างที่ดำเนินการส่วนใหญ่มักจะเป็นการวิเคราะห์เชิงยืนยันโดยใช้ทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลักในการสร้างกรอบแนวคิดวิจัยที่เรียกว่า ตัวแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model) ซึ่งการวิเคราะห์ลักษณะนี้ ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการทดสอบโดยการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงทฤษฎีที่กำหนด มักจะดำเนินการในระดับการวิเคราะห์หาความรู้แบบทั่วไป (general analysis) เพื่อหาผลสรุป โดยไม่วิเคราะห์ในระดับเชิงลึกเพื่อหารายละเอียดของตัวแบบบนข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละประเภท (Trembley & Landreville, 2014) เพราะการใช้ทฤษฎีขับเคลื่อนตัวแบบนี้จะเป็นยืนยันโดยภาพรวมในส่วนของ การวิเคราะห์รายละเอียดให้ลึกซึ้ง

ลงไป เพื่อให้ได้สมการโครงสร้างที่เหมาะสมกับข้อมูลที่แตกต่างตามโดเมน (domain diversity) ทั้งนี้ เพราะข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรากฏในสถานบริการแต่ละประเภท เช่น โรงงาน โรงพยาบาล หรือ โรงแรม ก็จะมีมุมมองข้อมูลในมิติของลูกค้าหรือพนักงานที่ให้บริการในธุรกิจแต่ละประเภทแตกต่างกัน (Ambrose & Schmike, 2003) ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ การที่จะหาตัวแบบเชิงลึกที่เหมาะสมกับองค์การที่ดำเนินธุรกิจแต่ละกลุ่มจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ข้อมูลของแต่ละลักษณะเป็นตัวขับเคลื่อนในการวิเคราะห์ เพื่อจะได้ตัวแบบคุณลักษณะในเชิงลึกอันจักนำไปสู่ประโยชน์ในเชิงของการบริหารองค์การแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสม

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้นำตัวแบบการศึกษา ลักษณะผู้นำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ โดยการดำเนินการในระดับการสร้างตัวแบบ โดยใช้ทฤษฎีสันับสนุนตัวแบบภาวะผู้นำ เพื่อสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎี และใช้ข้อมูล สันับสนุนเพื่อค้นหาตัวแบบที่เหมาะสมกับ ลักษณะข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาวะผู้นำส่วนใหญ่ มักใช้แนวคิดผู้นำที่อยู่ในระดับองค์กร โดยมี แนวคิดในลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (contemporary leadership) ซึ่งนิยมใช้กัน ปัจจุบัน เช่น ผู้นำแบบเต็มตัวแบบ (full range leadership) ผู้นำแบบปฏิรูป (transformation leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ลักษณะผู้นำแต่ละแบบที่กล่าวมานี้ ได้มีการนำไปใช้สนับสนุนภาวะผู้นำในองค์กร ประเภทต่าง ๆ เช่นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรมก็มักจะใช้ภาวะ ผู้นำแบบปฏิรูป ซึ่งใช้ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง สามารถ แข่งขันกับภายนอก (competitive advantage) (Porter, 1985) ได้โดยเน้นการสร้างให้คน ในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ การผลักดัน ให้องค์กรเป็นการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเป็นภาวะผู้นำ ที่ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามเพื่อให้ได้รับผลงานตามข้อตกลงโดยอยู่ ภายใต้กฎ กติกาของหน่วยงาน (rules and regulations) (Bass, 1985; Burns, 1978) ลักษณะนี้อาจไม่เหมาะกับองค์กรที่ต้องการ ความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้าง นวัตกรรม (Schein, 2016) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

มักเน้นที่การทำงานเพื่อให้การดำเนินการของ องค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติของผู้นำแบบนี้ต้องมีความเชี่ยวชาญ ในการจัดการงานให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการ บริหาร (management functions) เช่น การ วางแผน การติดตามควบคุม เป็นต้น และโดยนัย วัฒนธรรมทางสังคมไทยการทำงานจะสำเร็จก็ต้อง อาศัยสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วย (leader and follower relationship) นอกจากนี้ ผู้นำลักษณะนี้ยังต้องสร้างความคาดหวังที่จะ ได้รับจากความสำเร็จของงาน ส่งผลให้ผู้ตาม พร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน จากข้อมูล ลักษณะผู้นำที่กล่าวมานี้ เห็นได้ว่าผู้นำแลกเปลี่ยน สามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์กรได้ใน ระดับหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะอยู่ในตำแหน่งที่ได้รับ มอบอำนาจในการทรัพยากรได้ แต่เมื่อผู้นำอยู่ใน ระดับปฏิบัติการ การเสริมอำนาจ (empower) จากองค์กรจะมีอย่างจำกัดและน้อยมาก ส่งผล ให้การค้นหาคุณลักษณะของผู้นำในระดับนี้ ที่สามารถทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จ จึงเป็น เรื่องที่น่าสนใจ นอกจากนี้งานวิจัยส่วนใหญ่ก็มี การศึกษาเรื่องนี้้อยมาก

ภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ จะมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (task oriented) ในแต่ละส่วน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายปฏิบัติการที่อยู่ในข่ายเสี่ยง เช่น ผู้นำ พยาบาล ผู้นำหน่วยกู้ชีพ เป็นต้น โดยนัยผู้นำ ในระดับปฏิบัติการดังที่ยกตัวอย่างมานี้ มักจะต้อง ใช้ศิลปะและความสามารถเฉพาะตัวเพื่อทำ ให้งานกลุ่มสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ สร้างแรงจูงใจภายใน (self-motivated) เพื่อให้

บรรลุเป้าหมายการทำงาน (Burns, 1978) ถึงแม้ว่ามีการมุ่งเน้นงานเช่นเดียวกัน แต่ภาวะการณ์เป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการมักจะมี ความแตกต่างกันในมิติของงาน เช่น การปฏิบัติงานในโรงงาน การปฏิบัติงานกึ่งชีพ หรืองานการพยาบาลคนไข้ นอกจากมิติของงานแล้วมิติของวัฒนธรรมก็มีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วมที่ทำให้ภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการมีความแตกต่างกัน เช่นในวัฒนธรรมตะวันตกที่เน้นการอยู่ร่วมกัน ก็แตกต่างจากชาติตะวันตกที่เน้นความเป็นตัวตน (Hofstede, 1973) เห็นได้ว่าวัฒนธรรมไทยที่มีรากฐานจากศาสนาพุทธที่สอนให้เราช่วยเหลือเพื่อนร่วมโลก ส่งผลให้คนไทยรวมทั้งองค์กรที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทยจึงมีหลักการบริหารที่เน้นเรื่องการอยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือ ให้ความห่วงใย (care) ถ้าสนับสนุนด้วยทรัพยากรที่จับต้องได้ก็จะเสียสละ (tangible support) แต่ถ้าไม่มีก็สนับสนุนทางด้านจิตใจ (emotional support) คือ แสดงความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทร ถึงกัน แทนการบริจาคทรัพย์สิน

เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำโดยทั่วไปมักจะมองข้ามความสำคัญภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นระดับที่สำคัญเพราะเป็นผู้นำที่ต้องทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้นำ และร่วมทำงานกับกลุ่มกับงานด้านหน้าโดยตรงซึ่งต้องเผชิญกับแรงกดดันหลายด้าน ในภาวะการณ์เช่นนี้ การบริหารทีมงานสำหรับผู้นำระดับปฏิบัติการในการบริหารภายใต้วัฒนธรรมไทย จึงมีจุดเด่นที่น่าค้นหาว่ามีความสามารถด้านใดที่โดดเด่น สามารถนำมา นิยามเป็นอัตลักษณ์ของผู้นำระดับปฏิบัติการแบบไทย (Thai operational leadership) ได้

ตัวอย่างข้อมูลที่น่าสนใจในการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การรับรู้ภาวะผู้นำหัวหน้าพยาบาลแบบไทย โดยสมาชิกเป็นพยาบาลวิชาชีพ การเลือกกลุ่มประชากรที่ศึกษาคือพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเครือข่ายกรุงเทพมหานครเขตทหาร ซึ่งเลือกโรงพยาบาลขนาด 250 เตียงขึ้นไป และมีศักยภาพการทางแพทยระดับทุติยภูมิขึ้นไป ทั้งนี้ เพราะมีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน จากผลสืบเนื่องดังที่กล่าวแล้ว ในประเด็นของภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการในการเป็นผู้นำ จึงนำข้อมูลของภาวะผู้นำพยาบาลมาศึกษาเพื่อเป็นต้นแบบของภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการที่เป็นผู้ที่อยู่ในการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งต้องอยู่ภายใต้ความเสี่ยง เช่น ผู้นำในโรงงาน ต้องดูแลความปลอดภัยของพนักงาน พยาบาลต้องดูแลการรักษาคนไข้ หรือในกรณีของงานกึ่งชีพ รวมทั้งงานอื่น ๆ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความเข้าใจในการทำงานที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขเวลา ความต้องการของผู้รับบริการตลอดจนเครือข่าย ในส่วนของการเป็นผู้นำในกลุ่มงานก็ต้องมีความเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกในกลุ่ม ในความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถศรัทธาในการทำงาน สร้างความไว้วางใจ (trust) ว่าผู้นำจะไม่มีวันทอดทิ้ง กล่าวหาผู้ที่รับผิดชอบร่วมกันในยามวิกฤติ (Zhou & Cannella, 2008; Hino et al., 2012) นอกเหนือจากการเสาะหาภาวะความเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทยแล้ว งานวิจัยยังต้องเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ตัวแบบที่เหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อหาความรู้เชิงเหตุและผล (casualty)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทยโดยอาศัยทฤษฎีและบูรณาการร่วมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงบริหารได้ตัวแบบที่เหมาะสมในการนำไปใช้ในการให้ความรู้กับผู้นำระดับปฏิบัติการที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทย
2. ประโยชน์ในเชิงวิชาการได้ตัวแบบคุณลักษณะของภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนขนาด 100 เตียงขึ้นไป
2. ด้านเนื้อหา ศึกษาเฉพาะ ปัจจัยการรับรู้ภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมของพยาบาล และ ผลการปฏิบัติงาน
3. เก็บข้อมูลช่วงปี พ.ศ. 2560

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. นำข้อมูลเชิงประจักษ์จากแบบสอบถามจำนวน 550 หน่วยของพยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลในเครือดุสิตเวชการที่มีขนาด 250 เตียงขึ้นไป และมีศักยภาพการทางแพทย์ระดับทุติยภูมิขึ้นไป ได้แก่ โรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต โรงพยาบาลสมิติเวช

สุขุมวิท โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์ โรงพยาบาลพญาไท 1 โรงพยาบาลพญาไท 2 โรงพยาบาลพญาไทศรีราชา และโรงพยาบาลเปาโล พหลโยธิน แผนการสุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ แผนการสุ่มตัวอย่างเชิงชั้นภูมิแบบง่าย โดยดำเนินการแบ่งชั้นภูมิตามโรงพยาบาล และจัดสรรขนาดตัวอย่างแบบสัดส่วน โดยแบบสอบถามประกอบด้วยการรับรู้ภาวะความเป็นผู้นำพยาบาลในด้าน การสนับสนุนด้านทรัพยากร การสนับสนุนด้านความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และผลการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เพื่อสอบยั่วตัวแบบเชิงเหตุตามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเรียกว่า ตัวแบบที่ 1

2. วิเคราะห์ตัวแบบที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเหตุ (cause factor) ปัจจัยส่งผ่าน (mediator factor) และปัจจัยผล (effect factor)
3. วิเคราะห์ตัวแบบที่ 2 - 4 โดยการนำปัจจัยที่วิเคราะห์ว่ามีความสำคัญในตัวแบบมาทำการสกัดปัจจัยลำดับที่สอง และปรับตัวแบบสมการให้เหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การทบทวนวรรณกรรม

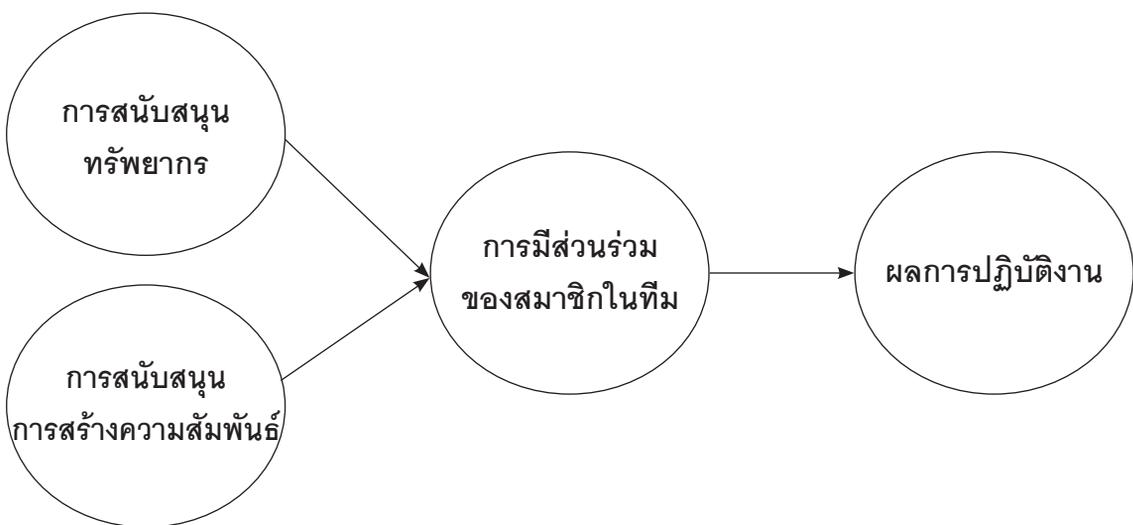
เพื่อสร้างกรอบแนวคิดวิจัยทางทฤษฎี (theoretical framework) โดยอาศัยทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุน แนวคิดภาวะความเป็นผู้นำประเภทต่างๆ จึงถูกคัดเลือกและนำมาบูรณาการร่วมกัน ดังนี้ คุณสมบัติของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีลักษณะบางประการที่สนับสนุนงานของผู้นำระดับปฏิบัติการในสายอาชีพพยาบาล เนื่องจากมีการเน้นงานในแต่ละกรณีเป็นหลัก เพราะการให้การพยาบาลผู้ป่วยในแต่ละกรณีก็มีความ

แตกต่างกัน ผู้นำในระดับหัวหน้าของแต่ละหน่วยงานย่อยเป็นผู้ในระดับต้นที่มีบทบาทสำคัญ ในการทำหน้าที่ประสานงานเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพยาบาลระดับปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับพยาบาลที่มีอยู่ในทีม มีการสนับสนุนทรัพยากรได้ภายใต้ข้อจำกัด โดยผู้นำต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ลูกทีม สามารถดึงความรู้ความสามารถของตนและเพื่อนร่วมงานให้สนับสนุนงานทั้งร่างกายและแรงใจ ทำให้คนไข้และญาติมีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนในครอบครัวเดียวกับเรา การมีเจตคติและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม และการสำนึกในหน้าที่ มีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จของงานและนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์การ (Mitonga-Monga & Cilliers, 2012)

การรับรู้ถึงผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วม (involvement) (Kamasak, & Bulutlar, 2010)

การเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการในการบริหารแบบวัฒนธรรมไทยนั้น มักปรากฏตัวแบบการอยู่ร่วมกันในทีมที่แน่นเสมือนญาติ พี่น้องกัน มีความเอื้ออาทรกัน ผู้นำจึงเปรียบเสมือนผู้ปกครองในครอบครัว สมาชิกจะมีใจรักและทุ่มเทการทำงานเพื่อให้ครอบครัวมีความสุข ในขณะที่ผู้นำก็จะดูแลให้ความสัมพันธ์กับสมาชิกอย่างรักใคร่เช่นกัน นั่นหมายความว่าจุดเด่นของผู้นำระดับนี้ก็คือการสนับสนุนสมาชิก ทั้งด้านทรัพยากร (resource support) และด้านการสร้างความสัมพันธ์ (relational support) ทั้งในมิติที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ (Deepan, 2007)

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่พัฒนาจากทฤษฎี (theoretical model)

งานวิจัยนี้ถูกสร้างโดยฐานของทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้ ทฤษฎี ERG (Existence, relatedness, and growth theory) ถูกพัฒนาโดยยึดพื้นฐานของทฤษฎีของ Maslow ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้ซึ่งเปรียบเทียบได้กับความต้องการในขั้นที่ 3 คือ ความต้องการมีสัมพันธภาพ (relatedness needs) เป็นความต้องการได้เป็นที่ยอมรับระหว่างกันผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วม และขั้นที่ 4 ของ Maslow ในส่วนที่พอใจกับการรับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Alderfer, 1972; Daft, 2006; Yukl, 2006) ทฤษฎี ERG ช่วยสนับสนุนงานวิจัยครั้งนี้ ด้าน relational support นอกจากนี้ ทฤษฎีที่สนับสนุนที่สำคัญอีกทฤษฎี คือ ทฤษฎีการสื่อสารทางสังคม (social exchange theory) ที่อธิบายถึงการสื่อสารว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีปวิวรรตนิยมเชิงโครงสร้าง (Homans, 1958) พื้นฐานของทฤษฎีนี้ ประกอบด้วยสมมติฐานที่ว่า ผู้คนในสังคมมีความผูกพันและมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ร่วมกัน (Blumer, 1964) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นเกิดโดยการสร้าง ความหมายและสัญลักษณ์ที่จะใช้ในการสื่อสารและการคิด เพื่อสร้างการเรียนรู้อันเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง บนทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินการ การเรียนรู้อาศัยการแลกเปลี่ยน ความรู้กับสังคมในมิติต่าง ๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ และจิตวิทยาของการอยู่ร่วมกัน อาจแสดงรูปแบบของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมด้วยตัวแบบทางคณิตศาสตร์ดังตัวแบบ behavior (profits) = function(rewards of interaction, costs of interact (Peter, 2001) โดย costs of interaction หมายถึง การต้องเสียต้นทุนไปในการเข้าร่วมกับ

การสื่อสาร และ rewards of interaction หมายถึง ประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากการเข้าร่วมในการสื่อสาร ซึ่งอาจปรากฏในระยะสั้น หรือระยะยาว จากการสื่อสารกับผู้อื่นในสังคมโดยหลักการวัดจากแนวคิดอรรถประโยชน์ในเชิงเศรษฐศาสตร์ เนื่องจากทั้งสองทฤษฎีคือ ทฤษฎีปวิวรรตนิยม (exchange theory) และ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) มีความเกี่ยวข้องกันมาก อาจจะถูกกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีปวิวรรตนิยม ในงานวิจัยบางเรื่องจะถูกกล่าวทั้งสองทฤษฎีไปด้วยกัน เช่นในงานศึกษาเรื่อง social exchange and cooperation in semi-virtual teamwork (Swanson, 1987) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นกลุ่ม ด้วยเหตุผลที่ว่าการประเมินผลตอบแทนของคนงานมักจะมองเฉพาะตัวคนที่ทำงานเท่านั้น แต่ไม่ได้ประเมินศักยภาพของการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งเรียกว่า “self-managed teams” การประเมินผลโดยมองข้ามการประเมินผลของการทำงานเป็นทีมทั้งในด้านผลตอบแทนทางตรงในรูปเงิน หรือรางวัล (tangible) หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่นที่จับต้องไม่ได้ (intangible) เช่น การยกย่อง ปัญหาการละเลยการมองข้ามการทำงานของทีม เหล่านี้ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำยสุดจะส่งผลถึงการลดประสิทธิผลของธุรกิจด้วย (Alchian & Demsetz, 1972)

ปัญหาของการบริหารการทำงานเป็นทีมมีหลากหลาย เช่น การไม่ยอมอุทิศตัวให้กับทีมรวมทั้งการเป็นตัวปัญหาของทีม งานบริหารก็ยิ่งจะยากขึ้น Wong & Burton (2001) แนะนำว่า

การบริหารการทำงานเป็นทีมนั้น ต้องเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นกับสมาชิกทุกคนในทีม มีการยกย่อง ชมเชยในความคิดที่แต่ละคนแบ่งปัน ให้เกียรติอย่างเสมอภาค ภายใต้สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์การที่ทีมสังกัด ดังนั้น การแสดงออกของผู้นำที่มีภาษากาย เช่น น้ำเสียง แววตา (body language) แสดงความจริงใจ ก็จะสร้างการรับรู้และความประทับใจให้กับสมาชิกในทีม (Kollock, 1993)

ในทางการตลาด ทฤษฎีความผูกพันความไว้วางใจ (commitment-trust theory) (Morgan & Hunt, 1994) มาจากแนวคิดของทฤษฎีทางการตลาดที่ว่า ความผูกพันและความไว้วางใจเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญและเป็นสื่อกลางของการตลาด โดยพิจารณาว่าความผูกพันจะสร้างให้ลูกค้ายึดเกาะติดกับสินค้านั้น ๆ ความผูกพันและความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง (Deepen, 2007) เมื่อนำมาปรับใช้กับองค์การ จึงเปรียบได้ว่า บุคลากรจะเกิดความไว้วางใจต่อองค์การ ต่อเมื่อองค์การโดยผ่านตัวแทน คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นไว้วางใจ จนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์การ ผลที่ตาม คือ ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน บนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถตนเอง (self-efficacy theory) (Bandura, 1997) หลักการทฤษฎีนี้มีว่า การที่บุคคลใด ๆ จะตัดสินใจดำเนินการอะไร ต้องมีการประเมินจากความรู้ความสามารถของตนเองที่เคยทำมาแล้ว โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานหรือได้รับการยกย่อง โดย Beaugard

(2012) ขยายความว่าความรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้นั้นต้องผ่านความรู้สึกนึกคิด (self-referent thoughts) ของตนเองก่อน การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางความคิดที่สัมพันธ์ระหว่างความรู้และการกระทำ (Luthans & Peterson, 2002)

ปัจจัยผลการปฏิบัติงานนั้นอธิบายด้วยทฤษฎีสถานทรัพยากร (RBV) ที่กล่าวถึง มุมมองการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ รวมทั้งศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสิ่งสำคัญขององค์การ อันจะทำให้เกิดการได้เปรียบด้านการแข่งขันเหนือกว่าองค์การอื่น ทั้งนี้เพราะการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ (Barney, 1998; Amah & Ahiauzu, 2013) โดยการพัฒนาและดำเนินการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรให้ต้นทุนมีความคุ้มค่ามากที่สุด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1998; Wernerfelt, 1984) ต่อมาได้มีการนำ RBV มาพัฒนาเป็นการบริหารเชิงมูลค่า (VBM) ซึ่งหมายถึง การบริหารทรัพยากรตามฐานมูลค่าที่แท้จริง เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การมากที่สุด โดยนำแนวทางการวิเคราะห์ต้นทุนทั้งทางตรงและต้นทุนแฝงมาใช้ในการคำนวณการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งมีการวัดผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน (non-financial) เช่น การผลทางคุณภาพและด้านจิตใจ เช่น ความร่วมมือ การลดความขัดแย้ง การวัดผลจากความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้า และผลตอบแทนกับผู้ถือหุ้นและองค์การ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

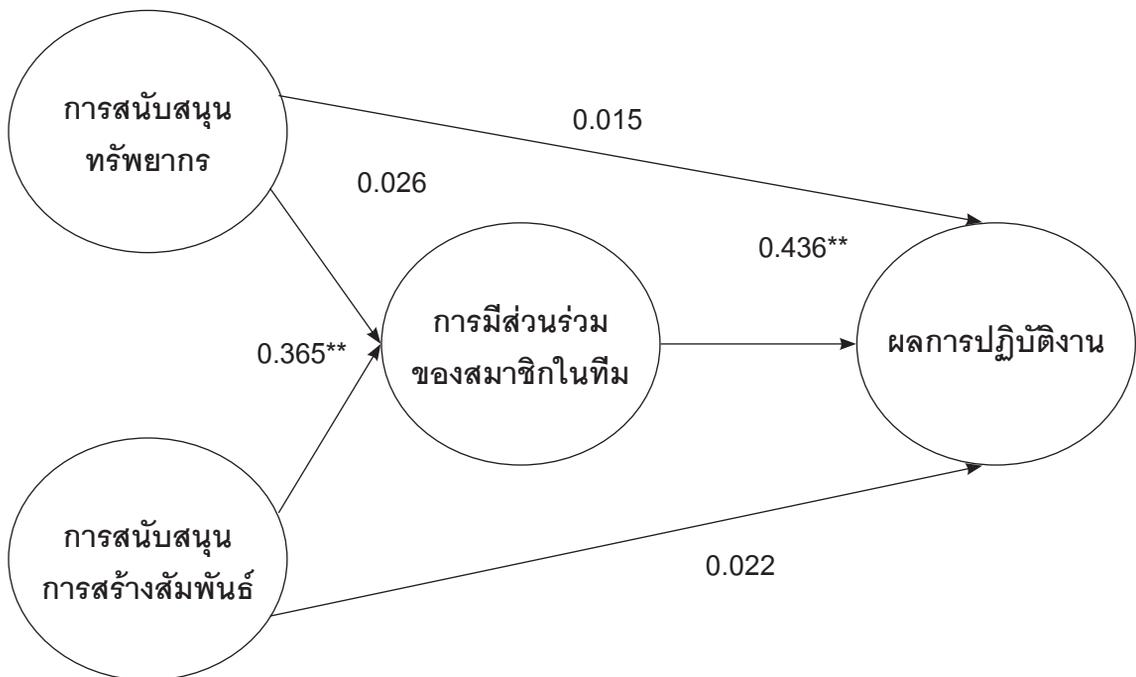
ขั้นที่ 1) ผลการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงทฤษฎีที่สร้างโดยอาศัย ทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อเป็นต้นแบบ (theoretical model) ในการวิจัย ผลการทดสอบปัจจัยส่งผ่าน (mediator factor)

ผลการวิเคราะห์ theoretical model พบว่า “ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม” เป็น ปัจจัยส่งผ่านที่สมบูรณ์ (complete mediator) ของ “ปัจจัยการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์” และ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะ “ปัจจัยการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์” ไม่มีผลต่อ “ผลการปฏิบัติงาน” ในขณะที่ “ปัจจัยการสนับสนุน

การสร้างความสัมพันธ์” มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญยิ่งต่อ “ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการทำงาน” และ “ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการทำงาน” ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญยิ่ง “ผลการปฏิบัติงาน” ดังนั้นจึงปรับ theoretical model ในข้อ 1) มาวิเคราะห์ในเชิงลึกในตัวแบบตัวแบบที่ 2

ขั้นที่ 2) ผลการวิเคราะห์โดยตัดปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลในตัวแบบที่ 1 โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

โดยผลการวิเคราะห์ในตัวแบบที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักเส้นทางมีค่าแตกต่างจากตัวแบบที่ 1 ดังการเปรียบเทียบในตารางที่ 1



ภาพที่ 2 ตัวแบบที่ 1 และผลการวิเคราะห์ ได้ค่าดัชนีความกลมกลืน $\chi^2/df = 2.157$



ภาพที่ 3 ตัวแบบที่ 2 พัฒนามาจากตัวแบบที่ 1 โดยการตัดปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลออก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าดัชนีความกลมกลืน $\chi^2/df = 1.876$

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์นำหน้าของตัวแบบที่ 1 และ 2

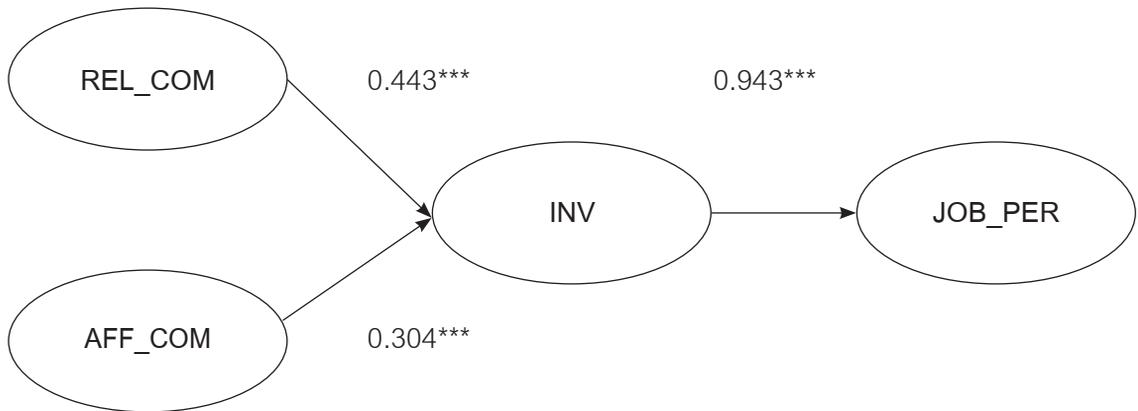
ตัวแบบที่ 1 (พัฒนามาจากทฤษฎี) น้ำหนักเส้นอิทธิพล	ตัวแบบที่ 2 (นำตัวแบบที่ 1 มาพัฒนาต่อ) น้ำหนักเส้นอิทธิพล
การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ ส่งผลต่อ การมีส่วนร่วมในการทำงาน = 0.365**	การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ ส่งผลต่อ การมีส่วนร่วมในการทำงาน = 0.486**
การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงาน = 0.022	การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงาน - NA
การมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งผลต่อ ผลการ ปฏิบัติงาน = 0.436**	การมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งผลต่อ ผลการ ปฏิบัติงาน = 0.512**

ขั้นที่ 3) ปรับจากตัวแบบ ในขั้นที่ 2 แล้วนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาช่วยในการปรับความกลมกลืนของตัวแบบ เรียกกระบวนการลักษณะนี้ว่า Data Driven Model โดยนำ “ปัจจัยการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์” (REL-MAN) มาวิเคราะห์ปัจจัยปัจจัย (factor analysis) ด้วยวิธี principal component สกัดออกเป็นสองปัจจัย

ย่อยแล้วตั้งชื่อปัจจัยโดยใช้แนวคิดความผูกพันเชิงพฤติกรรมและทัศนคติ

(1) การสร้างความผูกพันในเชิงสัมพันธ์ (REL_COM) ค่า Cronbach's Alpha 0.845

(2) การสร้างความผูกพันในเชิงอารมณ์ (AFF_COM) ค่า Cronbach's Alpha 0.815



Operational Leadership in Thai Management Style:
 RELATION COMMITMENT and AFFECTIVE COMMITMENT

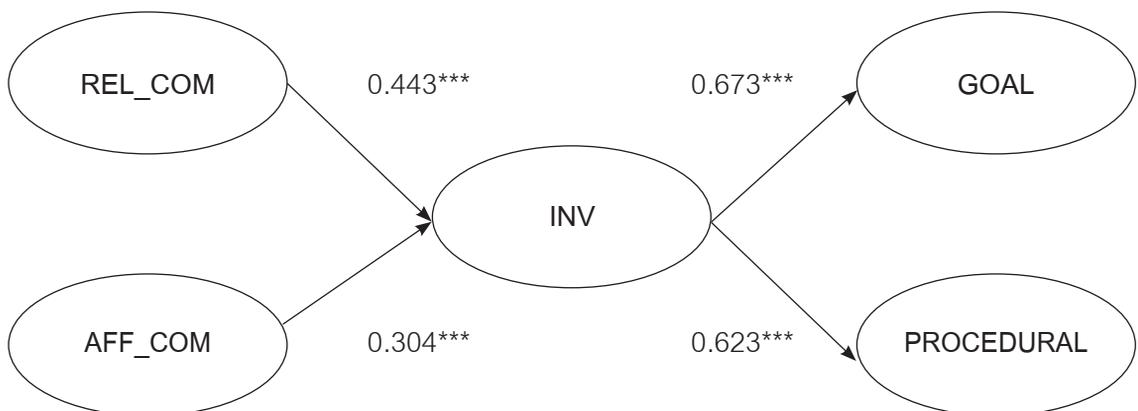
ภาพที่ 4 ตัวแบบที่ 3 ผลการวิเคราะห์ที่ได้ดัชนีความกลมกลืน $\chi^2/df = 1.442$

ขั้นที่ 4) ปรับจากตัวแบบ ในขั้นที่ 3 โดยการ นำผลการปฏิบัติงาน (JOB_PER) มาวิเคราะห์ สกัดเป็นปัจจัยย่อย แล้วตั้งชื่อแต่ละปัจจัยใช้แนวคิด ของ VBM

(1) ผลงาน (goal) ค่า Cronbach's Alpha 0.923

(2) กระบวนการ (procedural) Cronbach's Alpha 0.875

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบด้วย data driven model เป็นตัวแบบที่ 4 ดังนี้



Operational Leadership in Thai Management Style

ภาพที่ 5 ตัวแบบที่ 4 ผลการวิเคราะห์ที่ได้ค่าดัชนีความกลมกลืน $\chi^2/df = 1.352$

ตารางที่ 3 ค่าดัชนีความกลมกลืนเหมาะสมจาก การวิเคราะห์แบบ SEM Co-Variance Based
ในตัวอย่าง Data Driven Model

ดัชนี	ค่าจาก ตัวแบบที่ 3	ค่าจาก ตัวแบบที่ 4	ค่ามาตรฐาน	อ้างอิง
Chi Square	10.092	10.821	-	-
Degree of Freedom	7	8	-	-
χ^2/df	1.442	1.352	≤ 3.00	Kline (1998); Ullman (2001)
RMSEA	0.029	0.032	< 0.08	Browne & Cudeck(1993)
P value	0.184	0.083	> 0.05	$p = 0.05$
NFI	0.995	0.993	> 0.95	Schumacker & Lomax,(2004)
CFI	0.999	0.999	> 0.93	Byrne, (1994)
GFI	0.994	0.995	0.90	Schumacker & Lomax ,(2004)
AGFI	0.981	0.997	> 0.90	Byrne, (1994)
IFI	0.999	0.997	> 0.90	Anderson & Gerbing, 1993; Hu & Bentler, 1995
RFI	0.983	0.985	> 0.90	Anderson & Gerbing, 1993; Hu & Bentler, 1995
RMR	0.018	0.019	< 0.08	Browne & Cudeck, 1993

ที่มา: จากการคำนวณด้วย SEM แบบ Co Variance Based

ผลสรุปการวิเคราะห์ตัวแบบที่วิเคราะห์ตัวแบบที่ 1- 4 ได้ผลดังการเปรียบเทียบตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบ χ^2/df ของแต่ละตัวแบบ

ตัวแบบที่	χ^2/df	ลดลง	Sobel Test
1	2.157	-	-
2	1.876	0.281	$P < 0.5$
3	1.442	0.434	$P < 0.01$
4	1.352	0.090	$P < 0.05$

ที่มา: ผลการเปรียบเทียบการวิเคราะห์จาก 4 ตัวแบบ

จากตัวแบบที่ 4 ในภาพที่ 3 เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการด้วยการบริหารแบบไทย (operational leadership in Thai management style) ที่มีความกลมกลืนมากที่สุดตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าภาวะความเป็นผู้นำระดับปฏิบัติการโดยใช้ข้อมูลจากกลุ่ม พยาบาลวิชาชีพที่รับรู้ต่อผู้นำที่บริหารโดยใช้วัฒนธรรมไทย มีลักษณะเด่น (dominant characteristic) แบ่งเป็น สองมิติ คือ มิติในการบริหารการสร้างความผูกพันด้วยความสัมพันธ์ (relational commitment) และมิติของการสร้างความผูกพันเชิงอารมณ์ (affective commitment) ในการยอมรับความจริงใจของผู้นำว่าจะอยู่เคียงข้างร่วมทุกข์ร่วมสุขในการทำงานโดยสัมพันธ์ทั้งสองมิติมีค่าอยู่ในระดับที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่ง ($p < 0.001$) ต่อปัจจัยส่งผ่าน คือ การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมทีม (involvement) ด้วยค่า 0.443 และ 0.304 ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมทีม (involvement) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในมิติของเป้าหมาย (goal) และ กระบวนการ (procedural) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สูงทั้งคู่และมีค่าใกล้เคียงกันคือ 0.673 และ 0,623 โดยทั้งสองค่ามีระดับนัยสำคัญอย่างยิ่ง ($p < 0.001$)

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบการปรับตัวแบบจาก ตัวแบบที่ 1 ที่สร้างตามทฤษฎีและวรรณกรรมและการพัฒนา ตัวแบบที่ 2 3 และ 4 โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เห็นได้ว่าตัวแบบที่ 4 เป็นตัวแบบที่เหมาะสมที่สุดจากดัชนีวัดค่าความเหมาะสม (fit index) โดยมีปัจจัยผู้นำระดับปฏิบัติการที่มีความ

สามารถในการบริหารความสัมพันธ์ในเชิงลึกให้ผู้ตาม (follower) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม เช่นสมาชิกในครอบครัว ในที่งานรับรู้และซึมซับทั้งในมิติที่จับต้องได้ คือ พฤติกรรม (behavior) และมิติเชิงอารมณ์ (emotion) จนเกิดความผูกพันต่อผู้นำเชิงลึกและตอบสนองด้วยการร่วมมือร่วมใจจนเกิดเป็นผลงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดจากกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการทำงานด้วยความสามัคคี ไม่เกิดข้อขัดแย้ง (conflict) ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมทีม (Involvement) เป็น ตัวแปรส่งผ่านที่แท้จริง (complete mediator) จากปัจจัยเหตุ คือ การบริหารความผูกพันเชิงสัมพันธ์ภาพจากผู้นำระดับปฏิบัติการที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทย การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยการให้ทฤษฎีเป็นจุดเริ่มต้น ส่วนการพัฒนาตัวแบบเชิงลึกนั้นจะได้จากการนำข้อมูลในแต่ละกรณีมาศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการนำทั้งสองส่วนมาบูรณาการร่วมกันเพื่อให้ตัวแบบที่เหมาะสม

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษานี้ได้ข้อค้นพบใหม่ของภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการแบบไทย (Thai operational leadership) ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Williams & Anderson (1991) และ Lewin et al. (1996) ซึ่งได้ข้อค้นพบในงานวิจัยว่า ถ้าผู้ตามได้รับการปฏิบัติสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลอย่างจริงใจก็จะประพฤติปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดี (organizational citizenship behavior) คือ ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความรักสามัคคี

สมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังสนับสนุนงานของ Adair (2003) ที่ศึกษาภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการว่า ผู้นำต้องมีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ ในส่วนของศิลปะ คือ ความเข้าใจความต้องการของสมาชิกที่เป็นผู้ตาม (follower)

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมไทยที่ได้รับจากหลักศาสนาพุทธ รวมทั้งความสามารถในการนำพื้นฐานทางวัฒนธรรมไทยมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการสร้างความผูกพันและการยอมรับในตัวผู้นำเพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างกลมกลืน (harmonies) ของผู้นำระดับปฏิบัติการ โดยใช้การแลกเปลี่ยนเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้จากแนวคิดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในมิติของทรัพยากรที่จับต้องได้เป็นทรัพยากรในมิติความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ ซึ่งมีคุณค่า (value) ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่คนส่วนใหญ่เป็นชาวพุทธที่มุ่งเน้นการอยู่ร่วมกันเกื้อกูลกัน ถึงแม้จะไม่มีเงินทองสนับสนุนแต่ก็จะส่งกำลังใจไปช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา นับเป็นการสนับสนุนทางจิตใจ (emotional support) ทำให้ผู้รับเห็นคุณค่า (perceived value) ซึ่งบางครั้งสร้างสามารถพลังให้เกิดขึ้นกับผู้ได้รับมากกว่า การได้รับวัตถุ นอกจากนี้คนไทยยังมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

ด้านจิตใจ มีความรู้สึกที่ทุกคนในสังคมคือญาติพี่น้องกัน เชื้อเพื่อกัน แบ่งปันกัน คุณสมบัตินี้ส่งผลถึงการทำงานร่วมกันในองค์การ ดังนั้นการที่ผู้นำสามารถนำกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ได้ ก็จะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่น และร่วมกันทำงานให้สำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

1. ผลของงานวิจัยนี้สามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการในด้านการสร้างความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงอารมณ์จนเกิดเป็นความผูกพันโดยการสร้างกับตัวสมาชิกและครอบครัวของสมาชิกในทีมด้วย จนเกิดเป็น “emotional – commitment” โดยอาศัยการสื่อสารและจิตวิทยา ในการอยู่ร่วมกับสมาชิกในทีม ตลอดจนการสร้างความไว้วางใจ (trust) ทั้งในช่วงการปฏิบัติงานและนอกเวลา

2. การวิจัยในอนาคตควรศึกษาต่อคือตัวแบบของผู้นำระดับปฏิบัติการ ในวัฒนธรรมชาติอื่นเพื่อเช่น ผู้นำระดับปฏิบัติการที่เป็นองค์การญี่ปุ่น เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยครั้งนี้

REFERENCES

- Adair, J. (2003). *Effective strategic leadership*. London: Macmillan.
- Armen A. Alchian & Harold D. (1972) Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G., & Consiglio, C. (2014). From positive orientation to job performance: the role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, doi :10.1007/s10902-0149533-4
- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2003). Organization as a mediator of the relationship between procedural justice, interactional justice perceived organizational support and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295- 305.
- Amah, E. & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32 (7), 661-674.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1993). Monte Carlo evaluations of goodness-of-fit indices for structural equation models. In K.A. Bollen, & J.S. Long (eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. NY: Freeman.
- Barney, J. (1998). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Management*. 17 (1), 99-120.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Beauregard, T.A. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. *Personnel Review*. 41(5), 590–608.
- Blumer, P.M. (1964). *Exchange and POWER IN SOCIAL LIFE*. NY: John Wiley and Sons.
- Blumler, J.G., & Katz, E. (1974). *The uses of mass communications: current perspectives on Gratifications research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*. 24, 445-455.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper and Row.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/*

- Windows. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Deepan, J. K. (2007). Leadership, power, and positive relationships. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research Foundation Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 347- 371.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*. 19(1), 96-107. doi:10.1037/a0035062
- Edwards, P.K. & Scullion H. (1982). Deviancy theory and industrial praxis: a study of discipline and social control in an Industrial setting. *Journal of Sociology*. 16(3), 332-340.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a skeptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1(2), 141-156.
- Hinno, S., Partanen, P. & Vehvilainen-Julkunen, K. (2012). Nursing activities, nurse staffing and adverse patient outcomes. *Journal of Clinical Nursing*. 21(11-12), 1564-1593.
- Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: international differences in work-related values. 2nd edition. Beverly Hills CA: SAGE Publication.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. 63, 597-606.
- Hu, K.J. Baird, Reeve R, H.M. (1995). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 31(7), 789-814.
- Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2010). Influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*. 22(3), 306–317.
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. NY: Guilford Press.
- Kollock, P. (1993). An eye for an eye leaves everyone blind: cooperation and accounting systems. *Journal of American Sociological Review*. 58, 768-786.
- Lewin Kurt, Lippitt, R., & White Ralph. (1996). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 5, 271-301.

- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*. 21(5), 376-387.
- Mitonga-Monga, Coetzee, M., & Cilliers, F. V. N. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *Africa. Journal of Business Management*. 25(4), 45-64.
- Morgan, J., Robert, M., & Hunt, S. D. (1994). Commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. (58), 20-38.
- Peter, M. (2001). *Structural contexts of opportunities*. USA: University of Chicago Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive strategy*. NY: Free Press.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. 3rd edition. John Willey And Son, San Francisco.
- Schiele, Holger, Veldman, Jasper, & Hüttinger, Lisa., (2011). Supplier innovativeness and supplier pricing: the role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*. 15(01), 1-27.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. 2nd edition. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Spahr Christopher. (2016). Confronting the European Portuguese central vowel distinction. *Journal of Linguistics*. 61(2), 211-217.
- Swanson, D.L. (1987). Gratification seeking, media exposure, and audience interpretations: some direction for research. *Journal of Broadcast and Electronic Media*. 31(3), 237-255.
- Trembley Michale & Pascale -Edith Landreville. (2014). Information sharing and citizenship behavior: mediating the roles of empower, procedural justice and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*. 52(4), 22
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L.S. Fidell using multivariate statistics. 4th edition. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon. 653- 771.
- Weber, M. (1974). *Theory of social and economic organization*. Parsons & A. M. Henderson. Trans. NY: Oxford University Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of

- organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. 17, 601-617.
- Wong, S.S., & R.M., Burton. (2001). Virtual teams: what are their characteristics and impact on team performance. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 6, 339-360.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6th edition. NJ: Prentice Hall.
- Zhou, J., Shin, S. J., & Cannella, A. A. (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: interactive effects of threat- opportunity perception, access to resources, and support for creativity. *Journal of Applied Behavioral Science*. 44, 397-421.