



อิทธิพลตัวแปรคั่นกลางพหุขนานของความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรม  
ในองค์การ และความพึงพอใจในงานที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ

สู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

MULTIPLE MEDIATION EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT,  
PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE, AND JOB SATISFACTION IN  
TRANSMITTING SERVANT LEADERSHIP TO ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR OF PERSONNEL PRIVATE UNIVERSITY

ศิริมา ตันติธำรงวุฒิ<sup>1</sup> มนตรี พิริยะกุล<sup>2</sup> นรพล จินันท์เดช<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเชิงพรรณนาการรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในงานในฐานะปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่ถ่ายทอดอิทธิพลของภาวะผู้นำให้บริการสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีเชื่อมโยงตัวแปรเข้าด้วยกัน และเป็นการวิจัยแบบผสมคือศึกษาวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากและสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยพบว่าความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลสูงสุด ( $TE=0.457$ ) รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์การ ( $TE=0.135$ ) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ( $TE=0.094$ ) การรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ( $TE=0.039$ ) และนอกจากนี้การรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การสูงสุด ( $TE=0.143$ ) รองลงมาคือการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ( $TE=0.054$ ) และความพึงพอใจในงาน ( $TE=0.032$ ) สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการยืนยันคำถามการวิจัย โดยผลการวิจัยทั้งสองส่วนมีความสอดคล้องกัน และยังได้ข้อค้นพบที่เป็นทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ในการสนับสนุนครั้งนี้

คำสำคัญ : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การถ่ายทอดอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

<sup>1</sup> บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup> คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>3</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstract

This research aims were the descriptive research about perceived leadership, organizational commitment, perceived organizational justice, job satisfaction and member behavior of organization in high private education institution and to study the influence of organization commitment, perceived organizational justice and job satisfaction in the middle of multiple factors to transform the influence of leadership pursuing service to good member behavior of officer in high private education institution by social exchanged theory which is theory linking variables together and mixed method research which is the quantitative research found that the perception of leadership pursuing recognition service, organizational commitment, perceived organizational justice, job satisfaction and good member behavior of organization. The overall average was high and for the variables analysis was influence the cause of member behavior in organization found that job satisfaction had most influence ( $TE=0.457$ ), the organizational commitment ( $TE=0.135$ ) and perceived organizational justice ( $TE=0.094$ ) respectively, and perception of leadership pursuing recognition service had the influence the indirect of good member behavior of organization ( $TE=0.039$ ) furthermore it had influence the most organizational commitment ( $TE=0.143$ ) then it was perceived organizational justice ( $TE=0.054$ ) and job satisfaction ( $TE=0.032$ ) for the qualitative research was the confirmation research questions so both of its had relation and found the grounded theory to support in this research

**Keywords :** Perceived Organizational Justice, Transmitting Servant Leadership to Organizational, Organizational Citizenship Behavior of Personnel



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์ของโลกปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐในการพัฒนาและการบริหารประเทศ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ทิศทางการพัฒนาประเทศที่มุ่งสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตรงตามความต้องการของสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นผู้รับบริการ และสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ความเป็นสากล หรือความเป็นนานาชาติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ตลอดจนการนำความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอยู่ออกมาให้บริการวิชาการด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาคน พัฒนาสังคม และพัฒนาชาติได้อย่างยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญ เข้าใจและตระหนักในหน้าที่ของตนเองที่จะร่วมกันสร้างกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ และร่วมกันกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และต้องเข้าใจถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นไปตามที่ต้องการและมีความยั่งยืน ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559) ประกอบด้วย บริบทการพัฒนาอุดมศึกษาตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) การพัฒนาระบบราชการ บริบทการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และบริบทโลกาภิวัตน์/โลกไร้พรมแดน รวมทั้งบริบท

ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 1-31)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 -2559) กำหนดแนวทางการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี คนเป็นศูนย์กลางพัฒนา เนื่องจากคนเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่จะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ขณะเดียวกันคนก็เป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติ อย่างสมดุล ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและสังคมไทย จึงให้ความสำคัญลำดับสูงกับการพัฒนาคุณภาพคน เพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศ โดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ทำให้เกิดการตื่นตัวมากในกลุ่มคนที่เป็นนักคิด นักวิชาการ และนักธุรกิจภาคเอกชน ซึ่งต้องการผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ให้สามารถแข่งขันกับทั่วโลกได้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชนมากขึ้น โดยมีเป้าหมายในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นทั้งคนเก่งและคนดี องค์การต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะตระหนักดีว่าการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จะต้องอาศัยบุคคลเป็นกำลังสำคัญ “คน” จึงเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดต่อองค์การ ทุกองค์การต้องการคนที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการบริหาร

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวิชาการอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรทุกองค์การทุกระดับได้รับผลกระทบ ต้องเข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถในการมองอนาคต และการตัดสินใจเพื่ออนาคตจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการเพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการ อยู่รอดและมีความยั่งยืนตลอดไป ในฐานะที่ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพในอนาคต จำเป็นต้องพัฒนาบทบาท ภาระหน้าที่และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพราะบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดสำหรับนำพาองค์การให้ไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบุคลากรในสถาบันการศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างราบรื่นจะช่วยผลักดันในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและในขณะเดียวกันต้องดึงศักยภาพส่วนตัวของบุคลากรออกมา เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการสร้างสรรค์ที่ดีต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นสถาบันที่ให้ความรู้ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลทั่วไปให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะเพื่อไปส่งเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพตนเองต่อไป สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการแข่งขันสูงในการรับนักศึกษา และต้องผลิตบัณฑิตให้เห็นอกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ

นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค ซึ่งเป็นพื้นฐานการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 โดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) ดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพและให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นการวัดคุณภาพขององค์การให้มีคุณภาพ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดภารกิจที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภารกิจหลักด้านต่างๆ ของสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังประสบปัญหาอันเกิดจากพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นสาเหตุที่มาจากพฤติกรรมของบุคลากรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและเกิดจากขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ทั้งนี้องค์การจะต้องสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากจิตสำนึกของการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานและยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเมื่อองค์การประสบปัญหาในหน้าที่การทำงานหรือพบปัญหาจากเพื่อนร่วมองค์การ จะฝึกให้บุคลากรมีความรู้สึกต้องอดทนอดกลั้นต่อเหตุการณ์นั้น เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดจากความขัดแย้งในองค์การได้ และสิ่งสำคัญองค์การจะส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกให้ช่วยเหลือหรือการคำนึงถึงผู้อื่นในการช่วยเหลือแบ่งปันความรู้ให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ องค์การจะต้องมีจิตสำนึกที่เกี่ยวกับความช่วยเหลือในการทำงาน หาก



องค์การขาดความร่วมมือในการทำงานแล้วก็จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน จึงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ดังนั้น องค์การจะประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยที่จะทำให้ห้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางพหุขนานของความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในงานที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อบุคลากร

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. ศึกษาเชิงพรรณนาการรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. ศึกษาอิทธิพลของ ความผูกพันต่อองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในงานในฐานะปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การรับรู้ภาวะผู้นำให้บริการ (perceived servant leadership) จากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน การศึกษาภาวะผู้นำมีการนำมาปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานขององค์การให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ตามแนวคิดของ Greenleaf (2002) โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำใ้

บริการนี้เป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกในจิตใจที่แท้จริงของผู้นำที่ต้องการให้บริการผู้ตามก่อน จากนั้นจิตสำนึกจะนำผลลัพธ์ของการบริการมาตรวจสอบให้มั่นใจว่าผู้ตามได้รับการตอบสนองแล้ว ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นคือผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับ Livovich (1999) พบว่าภาวะผู้นำใ้บริการจะมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และรักษาวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือต้องเริ่มจากภายในจิตใจ ผู้นำที่เหมาะสมควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก ผู้ตามพึงพอใจ และยินดีในการร่วมงาน ร่วมควบคุม พร้อมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้ตาม ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่านักวิชาการให้ความสำคัญกับ การบริการ(service) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (vision) การไว้วางใจ (trust)

2. ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะสามารถเป็นตัวชี้แนะประสิทธิภาพขององค์การได้ องค์การจำเป็นต้องสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การของตน อาทิเช่น Cohen (2003) พบว่า รูปแบบการเสนอว่ามีสามรูปแบบของความผูกพันต่อองค์การที่ ประกอบไปด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง อารมณ์ความรู้สึก ผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์การในแง่ที่พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และการได้มีส่วนร่วมในองค์การของพนักงาน (Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 2002) ความผูกพันต่อเนื่อง หมายถึง พนักงานที่รับรู้ ค่าใช้จ่ายที่จะได้รับเมื่อเขาออกจากองค์กรของพวกเขา (Meyer & Allen, 1984) และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของ

พนักงานที่ว่าเมื่อเขาเป็นสมาชิกขององค์การจะมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำ ความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การของพวกเขา (Allen & Meyer, 1990)

3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (perceived organizational justice) ตามแนวคิดของ Organ (1990, pp. 43-72) พบว่า การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์การและผู้บริหารบัญชาด้วยความยุติธรรม และ Moorman (1991, pp. 845-855) พบว่า การรับรู้วิธีการหรือหนทางที่พนักงานตัดสินใจว่าตนเองได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานเช่นเดียวกับ Folger and Gropanzano (1998) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานของสังคมที่ใช้ในการควบคุม ดูแล จัดสรรผลตอบแทน ทั้งในการให้รางวัลและการลงโทษที่พนักงานควรจะได้รับ รวมไปถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทนและการตัดสินใจในด้านอื่นๆ รวมทั้งการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลด้วย สอดคล้องกับ Furnham (2001) พบว่า การรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับความยุติธรรมของนโยบาย ระบบการจ่ายผลตอบแทนและวิธีการปฏิบัติขององค์การ

4. ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) เกิดจากสถานะของการตอบสนองทางอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานหรือองค์ประกอบของงานในทางที่ดี การมีทัศนคติในทางบวกต่องานที่ทำและสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านลักษณะของงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การเลื่อน

ตำแหน่ง และรายได้่อถึงจุดเริ่มต้นของความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนั้นอาทิเช่น Hoppock (1935)พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมของความรู้สึกด้านจิตใจที่เกี่ยวข้องกับทางด้านร่างกายและสภาวะแวดล้อมเป็นมูลเหตุให้บุคคลหนึ่งแสดงความรู้สึกว่าเขามีความพึงพอใจในงานของเขา และ Yoder (1959) พบว่า เป็นผลรวมของความรู้สึกของคนใดคนหนึ่งเกี่ยวกับระดับความชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของเขา นอกจากนี้ Blum and Naylor (1968, p. 495) พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติซึ่งเป็นผลมาจากงาน และปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและความเหมาะสมของปริมาณงาน

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) โดยมุ่งหวังให้องค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นพฤติกรรมที่ได้แสดงออกนั้นไม่ได้เป็นพฤติกรรมที่อยู่ตามโครงสร้าง หรือบทบาทการทำงานหลักของตนเอง แต่เป็นการแสดงออกด้วยความสมัครใจจากแรงผลักดันภายในที่มีต่อองค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การมีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปตามแนวคิดของ Organ (1987); Organ & Konovsky (1989) พบว่า พฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกต่อองค์การด้วยตนเองโดยไม่ได้อยู่บังคับจาก กฎเกณฑ์ขององค์การ หรือการบังคับจากหัวหน้างาน เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การโดยพฤติกรรม เหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ และให้ความร่วมมือ และไม่ได้รับการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่ทำให้พนักงาน มีความสุขที่ได้แสดง



พฤติกรรมออกมา สอดคล้องกับ Baron & Greenberg (1993) และ Schnake & Dumber (1997) พบว่า เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่เกิดจากการตัดสินใจที่จะแสดงออกด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยไม่เกี่ยวข้องกับการได้รับรางวัล หรือการถูกลงโทษจากองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกจะส่งผลต่อประโยชน์ต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความพร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร ด้วยความเต็มใจ แม้ว่าการมีส่วนร่วมจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

#### ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี และปัจจุบันยังดำเนินการอยู่ มีจำนวนทั้งสิ้น 71 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) และใช้แผนสำรวจแบบแบ่ง 2 ชั้น (stratified two stage sampling scheme) คือชั้นที่ 1 เลือกมหาวิทยาลัยเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 71 แห่ง มาโดยสุ่ม 20 แห่ง ชั้นที่ 2 เลือกบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยละ 15 คน รวมเป็น 300 คน

2. การประมวลผลข้อมูล การวิจัยครั้งนี้สามารถประมวลผลข้อมูลได้ อาทิเช่น สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะและคุณสมบัติของประชากร ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติเชิงอ้างอิง (inferential statistic) เป็นการนำวิธีการทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน และตัวแปรแบบสมการโครงสร้าง

(structural equation modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph 3.0 (Chin, 2001)

3. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์นำเสนอในรูปแบบของข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (mixed method research) ศึกษาทั้งเชิงปริมาณ (quantitative research) และเชิงคุณภาพ (qualitative research) สามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาด้านการรับรู้ภาวะผู้นำใฝ่บริการ อิทธิพลทางตรงความผูกพันต่อองค์กร ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ( $TE=0.143$ ) เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการรับรู้ภาวะผู้นำใฝ่บริการถือเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสิ่งเหล่านั้นเกิดจากเป็นแรงผลักดันและให้ความสำคัญทางด้านจิตใจมากกว่าวัตถุ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อองค์กร และยินยอมปฏิบัติตามที่ด้วยความเต็มใจ เน้นการสร้างทีมงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

การรับรู้ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวม ( $TE=0.054$ ) เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการรับรู้ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานไม่ว่าจะเป็นด้านคำแนะนำ ความรู้ คำปรึกษา การ

สนับสนุน สร้างแรงจูงใจ มอบหมายงานพร้อมกับอำนาจความรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ และการได้รับผลการปฏิบัติอย่างยุติธรรมส่งผลต่อผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจ จึงให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ

การรับรู้ภาวะผู้นำใ้บริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำใ้บริการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวม ( $TE=0.032$ ) เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่เกิดจากยอมรับ และมีความรู้ความสามารถที่จะจูงใจให้พนักงานในองค์การมีความศรัทธาในการทำงาน จึงทำให้งานที่ปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวม ( $TE=0.135$ ) เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะเกิดจากพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่องค์การสนับสนุน และเกิดจากการยอมรับ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความผูกพันขององค์การที่ทำให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การถือเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการ

วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวม ( $TE=0.094$ ) เหตุเป็นเช่นนี้เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ที่ต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นความยอมรับความคิดเห็นร่วมการ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม สร้างความยุติธรรมในหมู่คณะ โปร่งใสในการทำงาน และความยุติธรรมในเรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับ และส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม ( $TE=0.457$ ) เหตุเป็นเช่นนี้เพราะปัจจัยที่เกิดจากภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่ทำมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การสร้างความท้าทายในงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อจูงใจให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีให้กับองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำใ้บริการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เหตุเป็นเช่นนี้เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำใ้บริการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพราะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกิดขึ้นจากความผูกพันต่อ



องค์การซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวแปรคั่นกลางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความยั่งยืนในองค์การ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำไปบริการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เหตุเป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์การต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดความเสมอภาคและยุติธรรมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

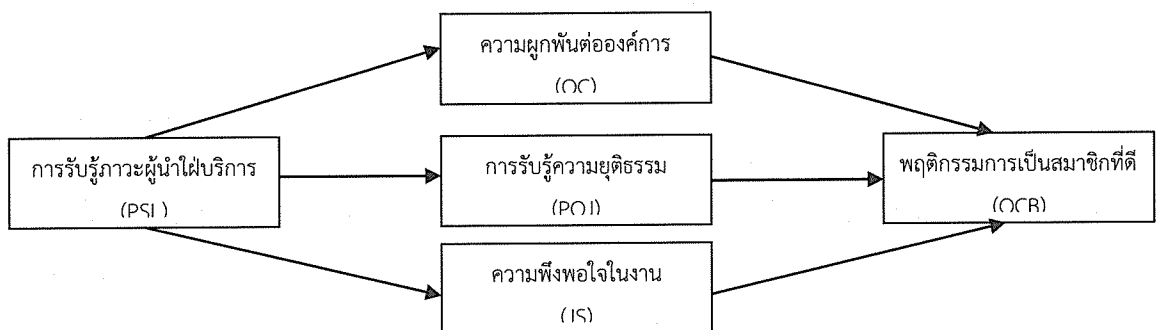
ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำไปบริการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เหตุเป็นเช่นนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการสนับสนุนให้

บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการองค์การ และเกิดการยอมรับในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรนำไปศึกษาเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อจะได้ทราบว่ามิมีบริบทที่แตกต่างกัน
2. ควรนำทฤษฎีฐานรากที่ได้จากผลการศึกษาค้นคว้าเชิงประจักษ์ไปพิสูจน์ต่อ
3. ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนดังนั้นควรนำกรอบแนวคิดดังกล่าวแยกศึกษาตามหน่วยงานที่เป็นภาครัฐและเอกชน ซึ่งอาจจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความแตกต่างกัน ดังภาพ 1



### เอกสารอ้างอิง

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1993). *Behavior in organization* (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). *Industrial psychology*. New York: Harper & Row.

- Chin, W. W. (2001). *PLS graph user's guide version 3.0*. Retrieved March 25, 2015, from <http://www.pubinfo.vcu.edu/carma/Documents/OCT1405/PLSGRAPH3.0Manual.hubona.pdf>
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Furnham, A. (2001). *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the organization*. London: Psychology Pr.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brother.
- Livovich, P., Jr. (1999). *An investigation of servant Leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. Dissertation submitted for the degree of doctor of philosophy, Indiana State University.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bat theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845- 855
- Organ, W. (1987). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexington.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organization Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Schnake, M., & Dumler, M. P. (1997). The overlooked side of OCB: the impact of rewards and reward practices. *Paper presented at the academy of management* (pp. 24-28), Atlanta.
- Yoder, D. (1959). *Personnel: Principles and policies*. Tokyo: Maruzen.